

Note d'orientation de Bruxelles Finances et Budget

Table des matières

Table des matières	1
CHAPITRE I Introduction	1
CHAPITRE II Analyse du contexte	1
CHAPITRE III Synthèse managériale	2
CHAPITRE IV Objectifs stratégiques pour la législature 2019-2024 et les objectifs opérationnels 2020	10
<u>IV.1.OS1 Assurer une gestion durable des finances et du budget de l'entité régionale</u>	<u>10</u>
IV.1.1. OO 1.1. Mettre en place un système afin de soutenir le Gouvernement à préparer le budget et à atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire	10
IV.1.2. OO1.2. Intégrer les organismes consolidés dans la structure budgétaire de la Région.....	11
IV.1.3. OO1.3. Etablir une estimation pluriannuelle conformément à la loi du 16 mai 2003 et à la directive 2011/85/UE du Conseil du 8 novembre 2011	12
IV.1.4. OO1.4. Introduire la méthode des « spending reviews » pour améliorer la qualité des finances publiques.....	13
IV.1.5. OO1.5. Intégrer dans la plateforme SAP régionale tous les organismes régionaux consolidés, dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale.....	14
IV.1.6. OO1.6. Satisfaire aux exigences des parties prenantes en matière de reportings de données budgétaires.....	15
IV.1.7. OO1.7. Implémenter le gender budgeting	15
IV.1.8. OO1.8. Rapporter à l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) sur la situation financière de l'entité régionale et des unités publiques dépendantes de la Région de Bruxelles-Capitale	16
IV.1.9. OO1.9. Renforcer le Comité de monitoring	17
IV.1.10. OO1.10. Développer la collaboration avec les autres entités fédérées et le niveau fédéral via l'échange d'expertise et de bonnes pratiques	18
IV.1.11. OO 1.11. Développer le contrôle de gestion au sein de la Région de Bruxelles-Capitale tout en faisant respecter l'arrêté du Gouvernement.....	19
IV.1.12. OO 1.12. Optimaliser et renforcer le contrôle budgétaire.....	21
IV.1.13. OO 1.13. Poursuivre l'informatisation du Service du Budget, du Contrôle Budgétaire et du Contrôle de Gestion (SBCBCG) de BFB (SPRB).....	21
<u>IV.2. OS2 Assurer un financement adapté aux besoins de liquidité de la Région de Bruxelles-Capitale</u>	<u>26</u>
IV.2.1. OO 2.1. Gérer les portefeuilles de dettes confiés au Front Office de façon dynamique mais prudente (dette directe, reprise de portefeuille et mandat de gestion)	26
IV.2.2. OO 2.2. Assurer un suivi et une gestion anticipative du risque de crédit de la Région de Bruxelles-Capitale (entité consolidée) et des bénéficiaires de la garantie régionale (nouveau système de garantie).....	28

IV.2.3. OO 2.3. Offrir des services individualisés en terme de gestion financière aux entités régionales et communautaires (dont consultance, project finance, accompagnement dans la gestion ou la recherche de financement).....	31
IV.2.4. OO 2.4. Développer de nouveaux outils de financement au niveau de l'entité régionale dans le cadre d'une gestion financière plus consolidée.....	32
IV.2.5. OO2.5. Livrer une vision globale, précise et projective de l'ensemble de la position financière de l'entité régionale, au moyen d'outils et de méthodologies standardisés	34
IV.2.6. OO2.6. Redéfinir les besoins en matière de centralisation financière.....	35
IV.2.7. OO2.7. Coordonner l'introduction d'un nouveau système de nivellement automatique des comptes de transit vers les comptes des communes (2019-2020)	36
IV.2.8. OO2.8. Etablir des projections budgétaires pluriannuelles et contribuer au rapport du Comité de monitoring	37
<u>IV.3. OS3 Mettre en œuvre une plus grande transparence du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale</u>	<u>38</u>
IV.3.1. OO3.1. Consolider le compte de l'entité régionale pour les exercices 2018 à 2023	38
IV.3.2. OO3.2. Poursuivre la rédaction des fiches de procédures comptables publiques à destination des entités consolidées et continuer à dispenser régulièrement des formations en comptabilité publique	40
IV.3.3. OO3.3. Poursuivre la gestion du plan comptable SAP REGIONAL et prodiguer conseils et assistance comptable aux OAA	40
IV.3.4. OO3.4. Assurer le contrôle comptable du SPRB et organiser le suivi des recommandations de la Cour des comptes.....	41
IV.3.5. OO3.5. Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses	43
IV.3.6. OO3.6. Améliorer les délais de traitement et in fine de paiement des factures du SPRB grâce à un système de suivi des factures par l'utilisation d'indicateurs spécifiques et atteindre une diminution estimée entre 30% et 60% du taux de factures en retard d'ici 2020.....	44
IV.3.7. OO3.7. Poursuivre et développer les formations comptables et financières pour différents publics cibles au sein du SPRB et également auprès des organismes publics bruxellois.....	45
IV.3.8. OO3.8. Développer le système d'e-invoicing et permettre au SPRB de transmettre ses factures aux tiers de manière électronique	46
IV.3.9. OO3.9. Augmenter la lisibilité du compte général des services du Gouvernement	46
IV.3.10. OO3.10. Promouvoir et soutenir le SPRB dans le développement de l'axe projet de la comptabilité analytique, notamment la production de rapports analytiques détaillés pour justifier l'utilisation de subsides européens sur le territoire de la Région	47
IV.3.11. OO3.11. Partager l'expertise de BFB en matière de comptabilité publique et conseiller les autres régions et communautés, mais aussi les différents organismes qui composent l'entité régionale.....	48
<u>IV.4. OS4 Assurer une gestion optimale des paiements et du besoin de financement des services du Gouvernement</u>	<u>48</u>
IV.4.1. OO4.1. Exécuter et contrôler des procédures de paiement	48
IV.4.2. OO4.2. Intégrer tous les plannings et prévisions existants dans un seul système, à savoir SAP-BPC.....	49
IV.4.3. OO4.3. Développer un système de prise de décision pour les financements jusqu'à 33 jours intégrant tous les paramètres qui l'influencent	52

IV.4.4. OO4.4. Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier du SPRB.....	54
IV.4.5. OO4.5. Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers des Fonds en souffrance du SPRB	55
<u>IV.5 OS5 Fournir les outils nécessaires à une bonne gouvernance régionale dynamique.....</u>	56
IV.5.1. OO5.1. Harmoniser les procédures de contrôle des engagements et liquidations au sein de l'entité régionale en désignant le CEL du SPRB dans les OAA	57
IV.5.2. OO5.2. Positionner l'organe de surveillance comme un centre de référence en matière de contrôle financier (SPOC unique)	58
IV.5.3. OO5.3. Digitaliser les comptes de gestion et développer une base de données unique, centralisée au sein de Bruxelles Finances et Budget et mise à disposition de ses partenaires	62
IV.5.4. OO5.4. Revoir l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers et rédiger de nouveaux arrêtés ministériels ou gouvernementaux relatifs aux instructions aux mandataires	64
IV.5.5. OO5.5. Opérationnaliser les activités et développer les compétences du contrôle de la bonne gestion financière.....	66
IV.5.6. OO5.6. Développer la méthodologie de l'Autorité de Certification afin d'optimiser davantage les outils utilisés pour ses contrôles	67
IV.5.7. OO5.7. Mettre en place un seul modèle d'audit « single audit » sur lequel chaque niveau de contrôle se base afin de soulager la charge du contrôlé et d'augmenter la qualité de l'audit, sans toutefois porter atteinte à l'indépendance des organes d'audit concernés.....	69
IV.5.8. OO5.8. Développer la plateforme SAP régionale, poursuivre la mutualisation des outils et le partage de connaissances grâce à la mise en place d'un site web et d'une plateforme d'e-learning.....	70
IV.5.9. OO5.9. Renforcer l'efficacité des processus budgétaires, comptables et de contrôle en Région bruxelloise, en adaptant l'OOBCC, notamment à l'évolution d'autres législations	71
IV.5.10. OO5.10. Soumettre au Gouvernement un nouvel arrêté portant délégation de compétences au sein des services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et abroger les dispositifs actuels devenus obsolètes, notamment en raison des évolutions de la législation applicable en matière de marchés publics.....	72
<u>IV.6. OS6 Offrir un appui transversal au service de la bonne gestion.....</u>	73
IV.6.1. OO6.1. Développer le site web pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois	73
IV.6.2. OO6.2. Rendre le budget régional accessible au citoyen bruxellois en mettant en œuvre le projet « Budget pour tous »	74
IV.6.3. OO6.3. Mettre en place un catalogue de services en ligne pour faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires	75
IV.6.4. OO6.4. Développer l'offre de formation comptable et financière de BFB et la plateforme d'e-learning	76
<u>IV7.OS 7 : Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur)</u>	78
IV.7.1. OO7.1. Développer une structure organisationnelle agile.....	78
IV.7.2. OO7.2. Améliorer la performance opérationnelle de l'organisation	79

IV.7.3. OO7.3. Organiser et gérer les collaborations avec tous les partenaires.....	81
IV.7.4. OO7.4. Maximiser la simplification administrative et la mutualisation des outils de gestion des finances publiques	82
IV.7.5. OO7.5. Renforcer la visibilité de BFB comme partenaire clé dans la gestion des finances publiques bruxelloises	84
Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO).....	86
Annexe 2 : Agenda de la réglementation	89
Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes.....	90

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 sur 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 note d'orientation est l'occasion de mettre en lumière les défis et opportunités qui s'offrent pour cette législature à Bruxelles Finances et Budget, dont le rôle est par nature central et déterminant pour la Région de Bruxelles-Capitale.

La présente note d'orientation comprend deux parties principales :

- la synthèse managériale résume, dans la continuité de la déclaration de politique générale, les priorités du Ministre des Finances et du Budget qui seront mises en œuvre au cours de cette législature ;*
- le plan opérationnel de l'administration BFB traduit les objectifs stratégiques ainsi définis en objectifs opérationnels concrets.*

Dans un souci de transparence, des indicateurs spécifiques sont définis afin de permettre un suivi précis des réalisations.

CHAPITRE II Analyse du contexte

Au cours de la législature 2014-2019, le paysage de la Région de Bruxelles-Capitale a considérablement changé en raison de l'expansion d'un certain nombre d'institutions et de la spécialisation de plusieurs services publics. Bruxelles Prévention et Sécurité, perspective.brussels et hub.brussels ont ainsi été créés et un certain nombre de services publics ont bénéficié d'une plus grande visibilité grâce à la mise en place de talent.brussels, de Bruxelles Fiscalité et d'urban.brussels. Dans ce contexte en mutation, Bruxelles Finances et Budget (BFB) s'est positionné comme le partenaire des institutions et des services du Gouvernement en se concentrant sur la qualité de ses services et en garantissant des processus budgétaires et de financement essentiels à la relation avec le Gouvernement et le Parlement. BFB vise un bon équilibre entre les services et garantit des processus budgétaires et de financement efficaces.

Bruxelles Finances et Budget est chargée de toutes les missions liées au budget, à la comptabilité et aux finances régionales, en ce compris l'organisation du contrôle :

- 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;*
- gérer la dette régionale : gérer la dette directe et les dettes garanties, 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, financier, des engagements et des liquidations, de gestion et de la bonne gestion financière.*
- Mettre l'expertise budgétaire, comptable, financière et de contrôle à disposition des partenaires et clients.*

CHAPITRE III Synthèse managériale

Six axes stratégiques constituent la base de la présente note d'orientation :

1. une gestion durable des finances et du budget de l'entité régionale ;
2. un financement adapté aux besoins de liquidité de la Région de Bruxelles-Capitale ;
3. la mise en œuvre d'une plus grande transparence du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale ;
4. une gestion optimale des paiements et du besoin de financement des services du Gouvernement;
5. fournir les outils nécessaires à une bonne gouvernance régionale dynamique ;
6. offrir un appui transversal au service de la bonne gestion.

Les six axes stratégiques sont déclinés en un certain nombre d'objectifs opérationnels détaillés au chapitre IV. L'ensemble devrait contribuer à la mise en œuvre d'une gestion transparente pour nos partenaires politiques, ainsi que pour les entreprises et les citoyens.

Une gestion durable des finances et du budget de l'entité régionale

Dans la déclaration de politique régionale, les partenaires de la coalition gouvernementale ont défini le cadre pour les cinq ans à venir. La politique qui sera menée a naturellement un impact sur les finances et le budget de la Région de Bruxelles-Capitale. Etant donné que le Gouvernement s'est engagé à mener une politique d'investissement ambitieuse, la prochaine législature présentera de nombreux défis dans le cadre du maintien de l'équilibre budgétaire structurel.

En ce qui concerne le volet investissement, le Gouvernement insiste sur la transition vers une économie durable et pauvre en carbone. Pour ce faire, le Gouvernement veut mener une politique d'investissement ambitieuse et a décidé d'un plan pluriannuel des investissements stratégiques. Cette politique sera menée dans le respect d'un cadre budgétaire où l'équilibre budgétaire structurel pluriannuel sera garanti. Cet équilibre est nécessaire pour maintenir la solidarité entre les générations d'aujourd'hui et celles qui nous succéderont.

Afin de concilier la discipline budgétaire avec les investissements nécessaires pour stimuler structurellement la croissance économique, il est nécessaire de réaliser un exercice d'équilibre continu et de mettre à la disposition du Gouvernement un ensemble d'outils décisionnels efficaces. Une surveillance étroite des développements au niveau européen reste appropriée et en particulier des développements dans le domaine de la flexibilité accrue concernant les investissements publics et des possibilités que le nouveau cadre financier pluriannuel peut offrir pour répondre aux besoins publics en investissements (programme de réforme structurelle et de soutien aux investissements (BICC), InvestEU, etc.).

Un suivi budgétaire structurel approfondi est nécessaire afin de fournir un cadre permettant d'élaborer une perspective pluriannuelle pour les dépenses récurrentes et les dépenses d'investissement. Les deux font partie intégrante d'une gestion financière saine. Un certain nombre de paramètres économiques et politiques devront être établis dans une perspective méthodologique pluriannuelle. Il est donc important que BFB continue d'investir dans:

- les connaissances et perspectives en matière d'établissement méthodologique d'un budget pluriannuel ;

- le développement d'outils informatiques efficaces tels que Bru-Budget permettant de centraliser toutes les informations budgétaires et de numériser intégralement le flux de travail;
- un suivi strict des processus et prévisions budgétaires pluriannuels actuels ;
- un bon échange d'informations budgétaires et financières au sein des services du Gouvernement régional de la capitale et en particulier entre les services de BFB ;
- l'utilisation des tableaux pluriannuels d'engagement et de liquidation (TPEL) sera cruciale lors de l'élaboration d'une politique avec une perspective budgétaire pluriannuelle. Il convient d'évaluer l'utilisation de ces tableaux pour augmenter la qualité du suivi ;
- l'intégration plus poussée de tous les organismes administratifs autonomes dans la plateforme régionale SAP ;
- le renfort du Comité du Monitoring budgétaire de l'entité régionale dont la 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 et périodique, un rapport au Gouvernement détaillé de l'état budgétaire actuel et futur ;
- la création au sein du Comité du Monitoring budgétaire d'un groupe de travail de suivi des investissements stratégiques.

Le Gouvernement a donc décidé de renforcer le suivi et l'évaluation des dépenses. Ce suivi doit conduire à une focalisation des ressources sur les initiatives stratégiques et prioritaires. La politique sera évaluée en fonction de ses effets et de sa performance, et la Région de Bruxelles-Capitale s'engagera dans le sens d'une budgétisation éclairée par la performance et des *spending reviews*. Ce processus demande du temps et nécessite non seulement les outils budgétaires et financiers adaptés, mais aussi l'obtention et le suivi d'informations politiques pertinentes. Pour s'y préparer, le processus budgétaire sera examiné et, si nécessaire, amélioré. La Région de Bruxelles-Capitale commencera par des projets pilotes d'examen des dépenses. Ceux-ci seront mis en place en étroite coopération entre BFB, IBSA et les entités de gestion, et avec l'accord du Ministre compétent.

Dans le contexte du contrôle budgétaire, les avis du budget, du contrôle budgétaire et du contrôle de gestion et de l'Inspection des finances jouent également un rôle crucial dans l'élaboration d'une exécution budgétaire performante et peuvent aider les administrations à améliorer leurs processus de contrôle interne. En collaboration avec BFB, le Ministre étudiera comment il est possible de mieux structurer le suivi, la centralisation et la consultation des informations.

Rappelons également 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 rapportage sera fortement facilité par l'intégration des organismes dans la plateforme régionale SAP et par son informatisation.

La mise en œuvre de l'arrêté gender budgeting sera poursuivie en collaboration avec equal.brussels. La Région de Bruxelles-Capitale est devenue une véritable référence en la matière pour d'autres entités.

L'informatisation du contrôle de gestion facilitera la production des rapports produits en exécution de la réglementation et le lien entre le management de la performance et le budget sera renforcé. Le déploiement de l'application informatique Athena dans les SPRB et les OAA pourra faciliter la consultation des données par toutes les parties prenantes.

Gestion financière : Un financement adapté aux besoins de liquidité de la Région de Bruxelles-Capitale

Trajectoire financière régionale

Les besoins en investissements stratégiques favorisant la croissance nécessitent, comme ce fut le cas dans la législature précédente, un financement externe. Le nouvel accord du Gouvernement définit clairement la poursuite de cette trajectoire régionale.

Pour rappel, ces investissements spécifiques se sont composés jusqu'ici de différents projets d'infrastructure (tels que la rénovation et l'extension du métro, la rénovation des ouvrages d'art et tunnels ainsi que la sécurité et l'aménagement de certains parkings) à charge du budget régional. Ils sont considérés hors équilibre budgétaire et forment un déficit financier que la Région finance directement au travers du portefeuille de la dette directe. Ces investissements comptent à l'heure actuelle pour un volume moyen annuel de 500Mios selon les estimations fournies par les métiers responsables (au moyen des tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations - TPEL), soit près de 2.5Miards pour l'ensemble de la nouvelle législature.

Le Ministre a l'intention de conserver le rating régional - qui a toujours été maintenu à AA. Il est essentiel que la trajectoire de financement pluriannuel reste stable et sous contrôle. Cette tâche incombe non seulement au Ministre des Finances et du Budget, mais également au Gouvernement multilingue de définir les bonnes priorités et de prendre les mesures nécessaires pour assurer un financement durable. Le Ministre veillera donc à ce que ses services fassent les préparatifs nécessaires, et utilisent leurs connaissances et leur expertise et informent périodiquement le Gouvernement et le Parlement des données du monitoring.

L'Agence de rating S&P félicite d'ailleurs la mise en place d'une politique de *spending review* et d'un comité de monitoring budgétaire. Le rating actuel est aussi conditionné par la nécessité de maintenir le niveau des différents critères liés à la méthodologie S&P. Les critères les plus forts de la Région de Bruxelles-Capitale tiennent surtout en la qualité de la gestion financière (considérée comme « highly efficient ») et en l'accès au financement (financement à long terme et ratio de liquidité).

Dettes directes

En matière d'accès au financement, la taille plus conséquente des besoins annuels à couvrir (soit environ 500Mios liés aux investissements stratégiques et près de 200Mios de renouvellement annuel de la dette arrivant à échéance) formera un défi régional important à relever pour le Front Office de l'Agence de la Dette. Celui-ci devra convaincre ses partenaires financiers et les investisseurs finaux de couvrir au mieux ces besoins, en investissant pleinement dans des marges de financement compétitives.

Outils de financement

La couverture des besoins de financement importants de la Région nécessitera de faire évoluer et de diversifier les outils de financement. L'un d'entre eux est l'extension et la transformation d'un système d'obligations adapté à la Région. Ce programme de financement prendra de plus en plus d'importance.

Aussi, un travail d'analyse plus approfondi sur les projets formant les investissements stratégiques et une éventuelle recherche de certification par une agence de rating extra-financier offriront plus de transparence, de traçabilité et d'attractivité pour les investisseurs et les entités de contrôle.

Cet approfondissement est aussi nécessaire dans le cas où la Région cherchera à faire appel à des cofinancements européens (BEI, EFSI ou équivalent) qui seront à nouveau étudiés sous cette législature.

Dettes garanties

L'ordonnance sur la dette garantie adoptée à la fin de la législature précédente sera pleinement mise

en œuvre en soumettant les arrêtés d'exécution au Gouvernement.

La nouvelle ordonnance, assortie d'un certain nombre de mesures spécifiques inscrites au budget, permettra de réduire considérablement le risque de défaillance de la garantie accordée par la Région et conduira également à une bonne gestion des risques financiers ayant un effet positif sur notre position financière.

Dettes consolidées et services financiers

La consolidation comptable et budgétaire doit s'accompagner d'un nouvel axe de développement en matière de consolidation financière.

Une première cartographie des risques financiers consolidés est déjà mise en place au niveau du Front Office. Les arrêtés d'exécution liés à des articles spécifiques de l'OOBCC permettront de développer une mission de suivi des entités consolidées sur une base comparable au système de garantie assuré par le Front Office depuis fin 2014.

Plus loin, et sans porter atteinte à l'autonomie de gestion des entités consolidées, il devient nécessaire de mieux coordonner les besoins de financement et les montages financiers mis en place au sein de la Région. Et ceci, non seulement afin d'utiliser les outils de financement les plus efficaces, mais aussi pour réduire les risques juridico-financiers liés aux engagements pris par les entités et pour dégager les niveaux de financement les plus serrés.

En consultation avec les services de la VGC, de la COCOF et du GGC, le Ministre étudiera comment il est possible d'offrir un soutien financier ciblé. Plus précisément, ce support n'a pas encore été mis en œuvre, et est encore est à l'étude.

Ces services prennent la forme d'une consultance ponctuelle, d'un accompagnement dans la recherche de financement, la communication au marché financier, la mise en compétition, mais aussi dans la (re)négociation financière et contractuelle.

Ces différents services donnent lieu à des résultats notables et BFB vise à la poursuite des protocoles qui les encadrent.

Rating régional

Comme mentionné précédemment, l'Agence de notation Standard & Poor's a réaffirmé, le 13 septembre 2019, le rating à long terme de la Région de Bruxelles-Capitale à AA avec perspective stable. Rappelons que notre Région bénéficie du rating AA depuis la première demande de rating en 1996 ; notre Région fait partie des rares régions en Europe qui a su conserver son rating intact durant la crise financière.

Sur base des critères méthodologiques de l'agence de notation, ce rating est essentiellement soutenu par le management financier très efficace, l'accès rapide et professionnel aux marchés financiers, la couverture très confortable en terme de liquidité ainsi qu'une économie forte. L'évaluation salue le fonctionnement du nouveau système de gestion des garanties, la mise en place de *spending reviews* et d'un comité de monitoring budgétaire.

Les perspectives financières de l'agence de rating intègrent une trajectoire d'investissements stratégiques limitée à 500Mios par an et considèrent le déficit financier futur comme modéré. Notons que le critère de performance budgétaire est passé, par conséquent, de historiquement fort à modéré.

Centralisation financière

En 2004, le Centre de coordination financière pour la Région de Bruxelles-Capitale (« CCFB ») a été créé avec pour objectif l'optimalisation de la trésorerie de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour cela, une

centralisation des trésoreries des organismes para-régionaux et de la trésorerie du SPRB a été mise en place. Le nombre d'organismes participant au CCFB n'a cessé de croître d'année en année, pour atteindre, en 2019, le nombre de 20 participants.

Grâce à la centralisation financière, les flux internes résultant de l'exécution budgétaire des subsides dans la trésorerie du SPRB peuvent être maintenus dans l'attente des besoins réels suite aux dépenses exposées par l'institution. Le volume de la dette flottante du SPRB reste ainsi limité, ainsi que le recours aux dettes à court terme.

La centralisation financière régionale comprend aussi un cash-pooling notionnel, les trésoreries propres des institutions venant en déduction de la dette à court terme pour le calcul des intérêts débiteurs du SPRB. Cela renforce également la position financière de la Région.

Le Ministre poursuivra la centralisation financière et explorera les moyens de renforcer les systèmes de centralisation.

Collaboration avec les pouvoirs locaux

Le partenariat entre la Région de Bruxelles-Capitale et les dix-neuf communes, initié par Bruxelles Finances et Budget (BFB) avec la collaboration de Bruxelles Pouvoirs Locaux (BPL) et du SPRB Fiscalité (SPRBF) au travers de la mise en place de comptes financiers de transit dans le cadre du préfinancement de recettes fiscales, sera renforcé.

Une transparence accrue du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale

La Région joue, depuis des années, un rôle de premier plan dans l'établissement du compte consolidé annuel. Le compte de l'entité régionale 2018, approuvé début septembre 2019 par le Gouvernement, présente une consolidation des comptes de 25 entités (24 OAA et le SPRB).

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. Le projet d'ordonnance portant approbation du Compte général de l'entité régionale sera soumis à l'approbation du Parlement en même temps que le projet d'ordonnance portant règlement définitif du budget et approbation du compte général du SPRB.

La mise en place du groupe de travail de Bruxelles sur la comptabilité s'est poursuivie dans le contexte de l'intégration progressive des organismes dans la plateforme SAP régionale. L'entité du comptable régional complétera son offre de services au profit des organismes partenaires par du coaching et du conseil en matière de tenue de la comptabilité publique. En outre, la mise en ligne du site internet « sapregional.brussels » soutient les organismes entrés dans la plateforme régionale SAP et leur offre toutes les informations et les outils nécessaires à leur intégration : manuels et bonnes pratiques, formations et e-learning, formulaires on line, etc.

Dans un souci de transparence et de diffusion de l'information comptable et financière, le compte général 2018 des services du Gouvernement et le compte 2018 consolidé de l'entité régionale sont présentés sous un nouveau format. Le format choisi répond à une demande d'une plus grande lisibilité des documents financiers et donc à la volonté de diffuser de l'information financière de la Région et de ses services.

Les mesures qui ont été mises en œuvre au sein des services du Gouvernement par le passé afin de diminuer les retards de paiement seront poursuivies. Depuis 2017-2018, un système de suivi des

factures par l'utilisation d'indicateurs plus spécifiques a été mis en place afin d'améliorer les délais de traitement et de paiement des factures des services du Gouvernement. Celui-ci permet à Bruxelles Finances et Budget de suivre de manière approfondie les délais de paiement des fournisseurs et de prendre des mesures adéquates lorsque des déviations sont constatées. Des recommandations sont formulées chaque année aux différentes administrations des services du Gouvernement. Le processus de paiement nécessitera une attention et un suivi particuliers et précis lors du basculement vers une nouvelle version de SAP régional.

En outre, l'accent sera mis sur les développements en matière d'e-facturation. Ce système présente de nombreux avantages en termes de rapidité, de simplicité, d'efficacité et de durabilité. Les services du Gouvernement sont en mesure de recevoir des factures entièrement digitalisées. La Région travaille dans ce cadre avec l'administration fédérale qui gère l'application par laquelle transitent les informations (projet PEPPOL). L'objectif pour cette législature est de permettre aux services du Gouvernement de transmettre leurs factures aux tiers qui le souhaitent par la même voie.

Une gestion optimale des paiements et du besoin de financement des services du Gouvernement

La direction de la Trésorerie exécute quotidiennement les paiements en tenant compte de la date d'échéance des factures et des autorisations (VISA). Suite à la migration des services du Gouvernement vers une nouvelle version de la plateforme régionale SAP/4 Hana, les procédures de contrôle pour les paiements doivent être (en partie) modifiées et mises à jour afin de limiter le risque d'erreur à un risque acceptable.

Le système SAP-BPC (Business Planning and Consolidation) a été mis en production. Il permet d'intégrer tous les plannings et prévisions de trésorerie existant au sein des services du Gouvernement dans un seul système performant. Ainsi, la direction de la Trésorerie peut disposer à tout moment des prévisions de trésorerie les plus correctes. Ces prévisions essentielles pour l'optimisation du financement court terme peuvent être consultées et affichées dans divers rapports dans BPC.

En matière de financement court terme (mois de 33 jours), l'objectif pour les prochaines années est de développer un système complet pour optimiser la prise de décisions et le suivi des décisions prises, en prenant en compte les risques liés à l'incertitude inhérente à certaines prévisions de recettes ou de dépenses.

Les outils d'une bonne gouvernance régionale dynamique

Une attention particulière sera 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).

Le développement du contrôle de la bonne gestion financière, en lien direct avec l'implémentation du concept de *spending review*, et le renfort du Contrôle des engagements et des liquidations au sein de BFB s'inscrit dans la perspective d'une gestion toujours plus maîtrisée des risques au niveau de l'entité régionale.

Le contrôleur des engagements et des liquidations vérifie la bonne application des dispositions légales et réglementaires, notamment des principes budgétaires, des règles relatives aux marchés publics ainsi que celles relatives à l'octroi de subventions. Dans un souci de cohérence et d'harmonisation des pratiques de contrôle en matière de finances publiques, le Gouvernement a désigné le Contrôle des engagements et des liquidations du Service Public Régional bruxellois pour réaliser son contrôle vis-à-

vis des SPRB (SPRB, Bruxelles Fiscalité, Bruxelles Urbanisme et Patrimoine et Brufop) ainsi que de plusieurs organismes administratifs autonomes : Hub.brussels, Perspective.brussels, Bruxelles Prévention et Sécurité, Siamu, Visit.brussels, Innoviris, Parking.brussels, FBRTC, Brugel.

Les processus de contrôle financier mis en place par Bruxelles Finances et Budget veillent à garantir l'emploi optimal des finances publiques, c'est-à-dire des recettes et des dépenses effectuées par les comptables-trésoriers au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce contrôle financier est exercé par l'organe de surveillance de la Direction du Contrôle financier et de la bonne Gestion financière pour les services du Gouvernement, pour les cabinets ministériels et pour huit organismes administratifs autonomes de première et de seconde catégorie qui ont choisi de lui déléguer cette mission.

Au cours de cette législature, l'organe de surveillance se positionnera davantage comme un centre de référence en matière de contrôle financier (SPOC unique) en investissant dans l'expertise des comptables-trésoriers et en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de formation, en organisant des séances d'information ou des échanges plus réguliers avec les comptables-trésoriers régionaux. Il offrira également un accompagnement personnalisé des comptables-trésoriers régionaux dans la gestion de leurs comptes financiers et en créant des outils plus pédagogiques et plus modernes, notamment la création de modules e-learning ou la mise en place d'une communauté de comptables-trésoriers au niveau régional. L'organe de surveillance s'investira dans la simplification administrative en améliorant les procédures et en informatisant les différents outils de fonctionnement interne ainsi que les outils mis à disposition des comptables-trésoriers.

La déclaration de politique régionale du Gouvernement insiste sur le recours renforcé aux moyens de financements européens. L'Autorité de certification qui fait partie de Bruxelles Finances et Budget exécute les travaux de certification des dépenses cofinancées dans le cadre du programme des Fonds Européens de Développement Régional (FEDER) et introduit auprès de la Commission européenne les demandes de paiement correspondantes dans les délais prévus. De plus, elle répond à toutes les demandes d'informations complémentaires émanant de la Commission. L'Autorité de Certification rédige également les comptes annuels dans ce cadre et y intègre les corrections financières constatées par l'Autorité d'audit. Sous cette législature, la méthodologie de l'Autorité de Certification sera développée afin d'optimiser davantage les outils utilisés pour ses contrôles.

Enfin, l'accent sera mis sur le développement du « single audit ». Le concept revient à imposer un seul modèle d'audit dans le but ultime de réduire l'embarras du contrôlé et surtout d'accroître la qualité des audits réalisés, sans toutefois porter atteinte à l'indépendance des organes de contrôle concernés. Le principe de single audit cherche également à améliorer le rapport coût-efficacité des différents audits puisque les organes de contrôle concernés sont obligés d'optimiser le plus possible la concordance de leurs audits.

Un appui transversal au service de la bonne gestion

Un budget n'est pas seulement un instrument pour le Gouvernement et le Parlement. C'est un document public qui doit fournir en toute transparence des informations, d'une haute expertise et de la plus grande précision.

Conformément à l'accord du Gouvernement, l'objectif du Ministre est donc de garantir une proposition budgétaire à taille humaine. Pour cela, le Ministre travaillera avec le Gouvernement au projet "Un budget pour tous", qui vise à rendre les informations budgétaires compréhensibles pour les citoyens.

Les initiatives telles que celles présentées à la Fête de l'Iris, où une formule de jeu a été utilisée pour expliquer de manière informelle les instruments politiques permettant d'atteindre un budget en équilibre seront également soutenues.

Le Gouvernement analysera l'opportunité d'émettre des Green Bonds à l'échelle régionale pour financer les politiques de transition (mobilité, rénovation, etc.).

CHAPITRE IV Objectifs stratégiques pour la législature 2019-2024 et les objectifs opérationnels 2020

IV.1.OS1 Assurer une gestion durable des finances et du budget de l'entité régionale

Le Service du Budget, du Contrôle budgétaire, et du Contrôle de Gestion a élaboré, porté et développé le contrôle de gestion, le contrôle budgétaire et le reporting budgétaire et comptable.

L'objectif poursuivi est d'apporter son soutien permanent au Gouvernement dans l'élaboration du budget, en menant des actions qui améliorent le système de suivi et d'exécution.

Les priorités du Service du Budget, du Contrôle budgétaire, et du Contrôle de Gestion se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.1.1. OO 1.1. Mettre en place un système afin de soutenir le Gouvernement à préparer le budget et à atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire

➤ *Description de l'objectif*

Le Service du Budget a mis en place un système permettant de suivre l'élaboration du budget, l'exécution de ce dernier, de procéder aux demandes de ventilations et de dépassements de crédits et de gérer les mesures conservatoires. Toutes ces procédures induisent des processus de vérification de différents éléments assurant au Gouvernement le soutien requis. Ce soutien continuera à être assuré et à être amélioré.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.1.1	Communication de l'information effectuée	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon les différentes activités

- *Description des actions et projets*
Selon les différents processus.

- *Conditions de réussite*
Disponibilité de toutes les données nécessaires fournies par les partenaires et dans les délais impartis

- *Moyens*
- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*
Administrations des SPRB;
Direction de la Comptabilité de BFB;
Organismes administratifs autonomes consolidés.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.2. OO1.2. Intégrer les organismes consolidés dans la structure budgétaire de la Région

- *Description de l'objectif*

Durant la prochaine législature, le Gouvernement devra poursuivre l'élaboration de budgets économiquement codifiés, transparents et compréhensibles pour les organismes régionaux (nouvellement) consolidés, et qui, jusqu'à présent, n'étaient pas encore intégrés dans la structure budgétaire de la Région selon le schéma des missions (= compétences régionales), les programmes (= détermination des objectifs), les activités (= instruments pour atteindre les objectifs) et les allocations de base, et ce sans oublier qu'au final le budget est destiné au citoyen. Il faudra donc veiller à attribuer des dénominations claires aux allocations de base en fonction de la nature des recettes et dépenses, de l'origine des recettes et de la destination des dépenses. Il faudra également œuvrer à établir des justifications qualitatives pour toutes les allocations de base du budget ; et des fiches techniques pour les dépenses et recettes, en indiquant la méthode d'estimation et la base juridique utilisées.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.2.1	% de nouveaux organismes consolidés/# de demandes de consolidation	50%	75%	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Au fur et à mesure que les demandes nous parviennent.

- *Description des actions et projets*

Action 1 : Suivre la procédure de la création d'une nouvelle structure budgétaire.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.2.2	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance par action et projet
Selon le planning

- *Conditions de réussite*

Bonne collaboration avec l'organisme consolidé

- *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : s'assurer du bon fonctionnement de Bru-Budget
- Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*

Organismes consolidés;
ICT;
Cabinet du Budget;
Cabinets fonctionnellement responsables.

- *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.1.3. OO1.3. Etablir une estimation pluriannuelle conformément à la loi du 16 mai 2003 et à la directive 2011/85/UE du Conseil du 8 novembre 2011

➤ *Description de l'objectif*

La directive 2011/85/UE du Conseil du 8 novembre 2011 sur les exigences applicables aux cadres budgétaires des Etats membres impose un certain nombre de conditions nécessaires pour garantir le respect par les Etats membres, des obligations permettant d'éviter des déficits budgétaires excessifs, conformément au Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). La directive européenne a été partiellement transposée dans la loi du 16 mai 2003, fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des comptes. La Région de Bruxelles-Capitale doit respecter l'article 16/12 de la loi du 16 mai 2003. Durant la prochaine législature, la Région de Bruxelles-Capitale devra mettre en œuvre un planning budgétaire pluriannuel. Le Service du Budget de BFB en assurera la supervision en collaboration avec l'Agence de la Dette (Middle Office) de BFB, qui a développé un modèle mathématique macro-budgétaire, et avec le SPRB Fiscalité pour les projections en matière de recettes fiscales. Toutes les autres instances doivent livrer les données nécessaires.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.3.1	Respect du planning	Non	Oui	BUD/Middle Office

- ✓ Échéance de l'OO
En même temps que l'ajustement budgétaire (déterminé en fonction de la circulaire)

➤ *Description des actions et projets*

Action 0 : Rédiger la circulaire budgétaire

Action 1 : Envoyer la circulaire budgétaire

Action 2 : Sensibiliser les correspondants budgétaires sur l'importance de rentrer des chiffres pluriannuels corrects

Action 3 : Transmettre les données reçues à l'Agence de la Dette

Action 4 : Etablir un rapport sur le budget pluriannuel de la Région en s'appuyant sur le feedback de l'Agence de la Dette

- ✓ Échéance par action et projet
Action 0 et 1 : échéance fixée annuellement par le Ministre du Budget et des Finances
Action 2 : avant la fin de phase administrative
Action 3 : après la phase Cabinet du Budget et avant la remise du budget au Parlement
Action 4 : avant la remise du budget au Parlement

➤ *Conditions de réussite*

Tous les OAA et administrations des SPRB doivent communiquer leurs données.
Bonne collaboration des correspondants budgétaires.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*
Le Cabinet du Budget;
Les Cabinets fonctionnellement responsables;
Les correspondants budgétaires;
L'Agence de la Dette (Middle Office);
L'Institut Bruxellois de Statistiques et d'Analyse (IBSA);
Le Service du Budget.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.4. OO1.4. Introduire la méthode des « spending reviews » pour améliorer la qualité des finances publiques

- *Description de l'objectif*

Les revues de dépenses (spending reviews) sont généralement reconnues comme un instrument utile pour l'amélioration de la qualité des finances publiques. Elles poursuivent deux objectifs : permettre à l'autorité publique de mieux maîtriser le niveau des dépenses totales et augmenter l'efficacité des dépenses.

- ✓ Échéance de l'OO
Selon le planning

- *Description des actions et projets*

Action 1 : sélectionner le(s) dossier(s) devant faire l'objet d'examen

Action 2 : demander et obtenir la validation des dossiers sélectionnés par le Gouvernement

Action 3 : finaliser et introduire le projet auprès du service d'appui à la réforme structurelle (SRSS) avant le 15/10/2019

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.4.1	% de réalisation des actions énumérées	99%	100%	CFG/BUD/COO

- ✓ Échéance par action et projet
L'ensemble des actions doivent être réalisées dans un bref délai puis validées par le Gouvernement et au plus tard le 15/10/19, date limite d'introduction de la demande auprès de SRSS.

- *Conditions de réussite*

Validation des dossiers sélectionnés par le Gouvernement;

Avis rapide de l'unité SRSS concernée par le projet;

Bonne volonté politique.

- *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*

Instances internationales et nationales (UE, GRBC);

Cabinet de tutelle;

Cabinet fonctionnellement responsable;
Direction du Contrôle financier et de la bonne Gestion financière;
Cellule de Coordination de BFB.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.5. OO1.5. Intégrer dans la plateforme SAP régionale tous les organismes régionaux consolidés, dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale

- *Description de l'objectif*

Depuis 2015, une plateforme SAP régionale intègre la comptabilité budgétaire, générale et analytique d'une dizaine d'OAA. Liée à Bru-Budget (l'application pour la confection et le rapportage budgétaires), cette plateforme représente, pour le Gouvernement, une grande amélioration dans l'efficacité du monitoring budgétaire. A partir du 1er janvier 2020, les SPRB, et donc également Bru-Budget, auront intégré la plateforme SAP (SAP Hana). Pour la fin de la législature, tous les organismes régionaux consolidés, dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale, devront être intégrés dans la plateforme SAP régionale.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.5.1	% d'organismes pris en considération durant l'année	50%	75%	CSU

- ✓ Échéance de l'OO
Selon le planning du Gouvernement
- *Description des actions et projets*
Entamer les démarches en vue de l'intégration des organismes concernés dans la plateforme
 - ✓ Échéance par action et projet
Selon la procédure
- *Conditions de réussite*
Bonne collaboration des organismes et de l'ICT;
Soutien politique.
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : s'assurer de la capacité de l'application SAP à accueillir de nouveaux organismes
 - Budget : ICT (Mission 07 du budget du SPRB)
- *Partenaires*
Les organismes concernés;
ICT;
Les Cabinets.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.6. OO1.6. Satisfaire aux exigences des parties prenantes en matière de reportings de données budgétaires

➤ *Description de l'objectif*

Le Service du Budget a envoyé périodiquement des données et rapports à plusieurs instances : à la Base documentaire générale selon les modalités fixées par cette dernière, au Cabinet du Budget (rapport mensuel de l'exécution budgétaire et comparaison entre l'année t et t-1), aux agences de notation financière, au FMI,...

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.6.1	% de rapports envoyés dans les délais convenus	50%	75%	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon les demandes

➤ *Description des actions et projets*
Pas d'actions spécifiques

➤ *Conditions de réussite*
Obtenir toutes les données émanant de l'extérieur à temps

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan du personnel
- Besoins ICT : pas de besoins spécifiques
- Budget : pas de besoins spécifiques

➤ *Partenaires*
Organisme de notation;
Fournisseurs de données (SPRB, Organismes);
Agence de notation;
Instances nationales et internationales : FMI, ICN, SPF Finances (base documentaire générale);
Cabinet de tutelle;
Tout autre demandeur d'informations.

➤ *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.7. OO1.7. Implémenter le gender budgeting

➤ *Description de l'objectif*

La mise en œuvre de l'arrêté gender budgeting doit être poursuivie en collaboration avec equal.brussels: catégorisation motivée de l'ensemble des recettes et dépenses de tous les SPRB et de tous les organismes régionaux, établissement d'analyses de genre pertinentes par allocation de base, reprises dans le tableau budgétaire, et d'une note de genre pertinente, et ce sans exception. La Région de Bruxelles-Capitale est devenue une véritable référence pour d'autres entités. L'objectif est qu'en fin de législature, toutes les AB faisant partie de la catégorie 3 aient fait l'objet d'une analyse de genre. Pour ce faire, chaque année, un certain nombre d'AB (selon le planning de equal.brussels) doit avoir été analysé.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.7.1	Respect du planning	50%	75%	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Fin de la législature

➤ *Description des actions et projets*

Action 1 : Faire le point sur la catégorisation des AB dans Bru-Budget

Action 2 : Lancer une action pour demander aux SPRB et organismes de se conformer à la note sur le gender budgeting

Action 3 : Mettre à jour la catégorisation des AB dans Bru-Budget et leur analyse

Action 4 : Rédiger la note de genre

Action 5 : Veiller à ce que les informations relatives au gender budgeting soit communiquées lors de la création de toute nouvelle AB

- ✓ Échéance par action et projet
Selon le planning du projet, en collaboration avec equal.brussels

➤ *Conditions de réussite*

Bonne collaboration de tous les partenaires (ci-dessous) impliqués dans le projet

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

Les organismes régionaux;

Les SPRB;

Equal.brussels;

Les Cabinets.

➤ *Impact égalité des chances*

Impact positif car l'implémentation du gender budgeting amène les instances à faire l'analyse de l'égalité des chances

IV.1.8. OO1.8.. Rapporter à l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) sur la situation financière de l'entité régionale et des unités publiques dépendantes de la Région de Bruxelles-Capitale

➤ *Description 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 annexée au traité instituant la Communauté européenne.

Actuellement, le SPOC ICN fait du reporting sur les « Buildings Blocks » et transmet des informations financières relatives aux garanties, aux fiches 9 (participations financières et mandats) et aux fiches 10 (informations financières à caractère quantitatif (market test) et qualitatives) et aux projets de Partenariat Public-Privé (PPP).

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.8.1	% de reporting transmis dans les délais fixés par l'ICN	70%	85%	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon les délais

➤ *Description des actions et projets*

- Action 1 : liste des recommandations pour le remplissage des données;
- Action 2 : mailing aux organismes pour la collecte des données;
- Action 3 : établissement d'un planning par an et consolidation des données;
- Action 4 : organisation des rencontres (éventuelles) avec les instances concernées.

➤ *Conditions de réussite*

- Collaboration active des services de BFB et des entités faisant partie du périmètre de consolidation;
- Disponibilité de toutes les données nécessaires fournies par les partenaires et dans les délais impartis.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan du personnel
- Besoins ICT : pas de moyens spécifiques
- Budget : pas de besoins spécifiques

➤ *Partenaires*

- Organismes administratifs autonomes;
- Unités publiques dépendantes de la Région de Bruxelles-Capitale;
- Direction de la Trésorerie;
- Direction de la Comptabilité;
- Business analyst de BFB;
- IT coordination;
- Institut des Comptes Nationaux (ICN).

➤ *Impact égalité des chances*

- Aucun

IV.1.9. OO1.9. Renforcer le Comité de monitoring

➤ *Description de l'objectif*

Il faut en permanence surveiller le bon fonctionnement du Comité de monitoring et la qualité des documents. Une nouvelle composition du Comité doit être envisagée. L'accent sur les perspectives macro-budgétaires doit être renforcé. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.9.1	% des réunions Réalisés durant l'année suivant le planning	Non	Oui	BUD/DG

- ✓ Échéance de l'OO
Fin de l'année

➤ *Description des actions et projets*

Action 1 : Examen du budget des recettes et dépenses

Action 2 : Programmer une réunion du Comité de monitoring avec les instances qui sont ressorties lors de l'examen

Action 3 : Définir à l'avance un ordre du jour

Action 4 : Rédiger un PV

Action 5 : Faire le suivi des points nécessitant un suivi

- ✓ Échéance par action et projet
Selon le planning et l'ordre du jour du Comité de monitoring

➤ *Conditions de réussite*

Bonne collaboration de toutes les parties présentes dans le Comité de monitoring

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : pas de besoin spécifique
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : Pas d'AB spécifique

➤ *Partenaires*

La Direction générale de BFB;
Les SPRB et organismes;
Inspecteurs et Finances;
Les Cabinets de tutelle.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.1.10. OO1.10. Développer la collaboration avec les autres entités fédérées et le niveau fédéral via l'échange d'expertise et de bonnes pratiques

➤ *Description de l'objectif*

Le Service du Budget, Contrôle Budgétaire et Contrôle de Gestion (SCBCG) de BFB œuvre en collaboration avec la Direction générale pour qu'un colloque concernant le budget se tienne à Bruxelles, avec la participation de l'autorité fédérale et des autres entités fédérées, dans le but d'échanger des bonnes pratiques.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
-----	-----------------	-------------	------------	--------

1.10.1	Organiser un colloque en 2020	Non	Oui	BUD
--------	-------------------------------	-----	-----	-----

- ✓ Échéance de l'OO
Fin de l'année

- *Description des actions et projets*
Organiser un colloque selon le planning

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.10.2	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance par action et projet
Fin de l'année

- *Conditions de réussite*
Tenue des rencontres avec les entités fédérées et le niveau fédéral;
Bonne collaboration de toutes les parties engagées.

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : pas de besoin spécifique
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : à déterminer

- *Partenaires*
Entités fédérées et fédérales

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.1.11. OO 1.11. Développer le contrôle de gestion au sein de la Région de Bruxelles-Capitale tout en faisant respecter l'arrêté du Gouvernement

- *Description de l'objectif*

La cellule Contrôle de Gestion de BFB rédige depuis 2014, les instructions des premières notes d'orientation et, ensuite, les lettres d'orientation annuelles. Elle accompagne la mise en œuvre du rapportage (plan opérationnel, rapport trimestriel et rapport annuel) des SPRB et des OAA.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.11.1	Le rapport annuel global transféré à temps au Parlement bruxellois	Non	Oui	BUD
1.11.2	Les notes et lettres d'orientation transférées à temps au Parlement bruxellois	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Chaque année

- *Description des actions et projets (non-ordonnés)*
 - Action 1 : Préparation des instructions et modèles pour l'élaboration de la note d'orientation (en début de la législature) et de la lettre d'orientation (en début de chaque année) de la législature);
 - Action 2 : assurer l'accès à l'application SharePoint pour l'élaboration des notes et lettres d'orientation;
 - Action 3 : préparation du rapport annuel 2019 en collaboration avec le réseau des correspondants du contrôle de gestion;
 - Action 4 : continuer la participation au projet informatique Athena de BCR/BFB;
 - Action 5 : la sensibilisation du réseau des correspondants contrôle de gestion à améliorer les différents documents à remettre à la cellule;
 - Action 6 : donner des formations en matière de contrôle de gestion;
 - Action 7 : organisation d'au moins une action de sensibilisation;
 - Action 8 : le suivi de chaque demande des administrations et OAA pour les aider à implémenter le contrôle de gestion.

- ✓ Échéance par action et projet
 - 15 février : transmettre les plans opérationnels (POP) à la cellule contrôle de gestion
 - 20 février : transmettre le rapport annuel contrôle de gestion de l'année précédente à la cellule contrôle de gestion
 - 30 avril : rapport annuel global contrôle de gestion transmis au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale
 - Début octobre : transmettre les notes d'orientation ou lettres d'orientation
 - Chaque deuxième semaine après le trimestre écoulé : transmettre le rapport trimestriel à la cellule contrôle de gestion

- *Conditions de réussite*
 - Collaboration adéquate avec les différents partenaires;
 - Ressources adéquates disponibles.

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : pas de besoin spécifique
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*
 - Les SPRB;
 - Organismes administratifs autonomes consolidés;
 - Correspondants du contrôle de gestion (et back-up);
 - Cellule Direction Qualité et Performance 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 des SPRB et des organismes
 - Les Conseils stratégiques;
 - Les Cabinets du Ministre-Président, du Ministre du Budget et des Finances et de la Secrétaire d'Etat de la Fonction publique.

- *Impact égalité des chances*
 - Impact ponctuel possible selon les bonnes pratiques partagées

IV.1.12. OO 1.12. Optimiser et renforcer le contrôle budgétaire

➤ *Description de l'objectif*

L'implémentation du contrôle budgétaire au sein de la Cellule Contrôle budgétaire date de janvier 2018 et le système mis en place se perfectionne au fil du temps. En 2018, près de 1500 dossiers ont reçu un avis budgétaire. L'objectif est de continuer le perfectionnement et l'affinement du système d'analyse budgétaire des dossiers. Cela devra notamment se faire grâce à une informatisation.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.12.1	% de dossiers ayant reçu un avis budgétaire dans le délai imparti par le Cabinet du Budget	65%	85%	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Fin de l'année

➤ *Description des actions et projets*

Rendre l'avis budgétaire dans le délai imparti

- ✓ Échéance par action et projet
Selon le planning

➤ *Conditions de réussite*

Collaboration adéquate avec les différents partenaires

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : à déterminer
- Budget : à déterminer

➤ *Partenaires*

Cabinet du Ministre du Budget et des Finances;
Chancellerie du Ministre-Président;
IT-Coordination;
Instituts des Comptes Nationaux;
Correspondants des Cabinets de tutelle;
Responsables des dossiers;
Business analyst BFB;
Inspection des Finances.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.1.13. OO 1.13. Poursuivre l'informatisation du Service du Budget, du Contrôle Budgétaire et du Contrôle de Gestion (SBCBCG) de BFB (SPRB)

➤ *Description de l'objectif*

Les missions et tâches du SBCBCG sont soutenues par les applications informatiques Bru-Budget, Athena et, plus tard, par une application à développer pour le rapportage des données pour l'ICN. Durant la prochaine législature, il s'agira d'améliorer, d'élargir et de développer ces applications en fonction de l'évolution des besoins. Il s'agit là d'un processus continu pour lequel les moyens nécessaires devront être prévus.

1.13.1. Continuer à accroître la performance de Bru-Budget

En 2019, l'implémentation d'une troisième version de Bru-Budget arrivera à son terme ; cette version marque un élargissement et un approfondissement importants de l'application. De nouvelles versions seront préparées et mises en œuvre.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.13.1.1.	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon le planning
- *Description des actions et projets*
Définies selon le planning du projet
- ✓ Échéance par action et projet
Selon le planning
- *Conditions de réussite*
Disponibilité d'un budget;
Bonne collaboration avec le partenaire chargé du développement de l'application.
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : selon le cahier des charges
 - Budget : ICT (mission 07 du budget du SPRB)
- *Partenaires*
ICT;
Partenaire informatique externe.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

1.13.2. Promouvoir la plateforme Athena et poursuivre son développement

Depuis 2018, une application pour le contrôle de gestion a été développée par BFB et BCR. Mi-2019, une version finalisée de l'outil a été déployée et sera mise à disposition du SPRB en 2020 pour la rédaction des plans opérationnels 2020 (POP 2020). Il serait indiqué de promouvoir l'outil et de faire en sorte que toutes administrations de tous les SPRB et organismes rejoignent la plateforme. Pour ce faire, des adaptations seront nécessaires.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.13.2.1	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Fin 2020

➤ *Description des actions et projets*

Action 1 : Séances d'informations/formations à destination des correspondants contrôle de gestion

Action 2 : Lancement du développement de la version 2 d'Athena

➤ *Conditions de réussite*

Bonne collaboration avec les administrations du SPRB;

Obtenir un avis favorable pour le budget du développement de la version 2 d'Athena.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel

- Besoins ICT : pas de besoin spécifique

- Budget : Frais d'investissement : à prévoir dans le budget de l'administration Bruxelles
Coordination Régionale (BCR)

➤ *Partenaires*

Tous les correspondants contrôle de gestion de l'entité régionale;
ICT;

La Direction Qualité et Performance de BCR;

Le partenaire informatique externe ayant réalisé le développement d'Athena.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

1.13.3. Intégrer le contrôle de gestion dans la confection budgétaire

➤ *Description de l'objectif*

Actuellement, le contrôle de gestion, qui s'exerce au travers des notes, des lettres d'orientation, des plans opérationnels, et la confection budgétaire ne sont pas encore entièrement intégrés l'un avec l'autre. La confection budgétaire devrait à l'avenir se baser davantage sur les besoins nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que des activités qui en découlent. Ces objectifs seraient ensuite davantage reliés aux allocations de base concernées. Cela rejoint également le concept du Tableau pluriannuel des Engagements et liquidations (TPEL) détaillé. Bruxelles Environnement a développé un modèle intégré via l'application informatique Anaplan. Ce type de modèle intégré pourrait être étudié et implémenté à terme dans tous les SPRB et organismes régionaux consolidés dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale. Le système permettrait un suivi précis de la planification des dépenses et des recettes, en lien avec le budget, au niveau des dossiers individuels.

- ✓ Échéance de l'OO
Selon le planning

➤ *Description des actions et projets*

Actions : définies selon le planning du projet

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.13.3.1	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance par action et projet

Selon le planning du projet

- *Conditions de réussite*
Allouer un budget au projet d'étude;
Bonne collaboration des organismes;
Bonne collaboration avec le partenaire chargé de l'étude du développement de l'application.
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : à déterminer dans le cadre du projet d'étude
 - Besoins ICT : à déterminer dans le cadre du projet d'étude
 - Budget : à déterminer dans le cadre du projet d'étude
- *Partenaires :*
Les SPRB;
Les Cabinets;
Les organismes dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale;
ICT;
Partenaire informatique externe ayant réalisé le développement de l'application;
Bruxelles Environnement.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

1.13.4. Informatiser le système de contrôle budgétaire

Actuellement, les demandes dans le cadre de l'accord budgétaire se font par e-mail au Cabinet du Budget, avec la cellule Contrôle budgétaire en copie. En principe, cet e-mail contient les documents requis pour que la cellule Contrôle budgétaire puisse rendre son avis au Cabinet du Budget ; la cellule demande tout élément manquant au SPOC responsable du dossier. L'introduction de ces demandes dans une application informatique permettant le téléchargement direct des documents serait bien plus efficace. Cette application intégrerait toutes les phases successives et proposerait les modèles de documents nécessaires et téléchargeables (pour une demande, un TPEL individuel par ex.). Tous les acteurs concernés (Cabinets, cellule Contrôle budgétaire, IF, Cabinet du Budget, ...) auraient uniquement accès aux éléments les concernant. Ainsi, l'application lancerait un workflow de validation et d'avis pour chaque dossier. Les accords budgétaires définitifs y seraient également chargés et disponibles pour consultation par la cellule Contrôle budgétaire et le Cabinet du Ministre du Budget et des Finances. Cela permettrait de construire une base de données contrôle budgétaire performante et efficace pour la Région de Bruxelles-Capitale.

Ce projet pourrait être intégré dans le projet d'informatisation de la Chancellerie de la Région de Bruxelles-Capitale.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.13.4.1	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon le planning
- *Description des actions et projets*
Action 1 : validation du projet et allocation d'un budget
Autres actions : définies selon le planning du projet
- ✓ Échéance par action et projet

Selon le planning du projet

- *Conditions de réussite*
Allocation d'un budget;
Bonne collaboration de tous les partenaires (ci-dessous) impliqués dans le projet;
Bonne collaboration avec la firme chargée du développement de l'application.
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : à déterminer dans le cadre du projet
 - Besoins ICT : à déterminer
 - Budget : à déterminer
- *Partenaires*
Les organismes dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale;
Cabinet du Ministre de tutelle;
ICT;
Chancellerie.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

1.13.5. Informatiser le rapportage à l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) sur la situation financière de l'entité régionale et des unités publiques dépendantes de la Région de Bruxelles-Capitale

- *Description de l'objectif*
Analyser les possibilités d'informatisation de la collecte et de la consolidation des données fournies par les Organismes Administratifs Autonomes pour le reporting « Building Blocks ».

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
1.13.5.1	Respect du planning	Non	Oui	BUD

- ✓ Échéance de l'OO
Selon les demandes
- *Description des actions et projets*
Action 1 : mettre en place un outil de collecte d'informations amenant les organismes à respecter un certain format
Action 2 : participer à la rédaction d'un cahier des charges pour le développement de l'application
- *Conditions de réussite*
Bonne collaboration avec les partenaires
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : à déterminer dans le cadre du projet
 - Besoins ICT : à déterminer dans le cadre du projet
 - Budget : à déterminer dans le cadre du projet
- *Partenaires*
Cabinet de tutelle;
ICN.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.2. OS2 Assurer un financement adapté aux besoins de liquidité de la Région de Bruxelles-Capitale

L'Agence régionale de la Dette, au service de l'entité régionale, mise en place au sein de Bruxelles Finances et Budget a comme priorité de mener des actions permettant d'assurer le financement futur de la Région, tout en minimisant le risque de manque de liquidités.

Les priorités de l'Agence se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.2.1. OO 2.1. Gérer les portefeuilles de dettes confiés au Front Office de façon dynamique mais prudente (dette directe, reprise de portefeuille et mandat de gestion)

- *Description de l'objectif*

Le principal portefeuille confié consiste en la mission historique de gestion du portefeuille de la dette directe. A cette mission peut s'ajouter la gestion de portefeuilles en dette reprise ou sous forme de mandat. Il est attendu que cette gestion soit menée de façon dynamique mais prudente, comme attendu d'un portefeuille public. Les résultats de gestion doivent permettre une bonne couverture des besoins et le maintien d'une appréciation externe élevée (en lien avec deux critères dans la méthodologie établissant le niveau de rating de la Région de Bruxelles-Capitale).

- *Description des actions et projets*

Volet A) Gestion de la dette directe

Au niveau stratégique, le FO devra veiller à la concrétisation des stratégies de fond en cours et telles qu'autorisées par le Ministre du Budget et des Finances, dont:

- La couverture de la stratégie générale de consolidation, composée de la dette arrivant à échéance (amortissements) et du déficit financier engendré par les « investissements stratégiques » ;
- La conservation d'un niveau élevé pour les 2 critères du rating régional auprès de S&P liés à la gestion de la dette directe (gestion financière et accès au financement) ;
- Le maintien d'un ratio de liquidité S&P 'stricto sensu' dans le vert par des consolidations suffisantes ;
- Le lissage du plan d'amortissement ;
- L'arbitrage des outils de financement court terme et l'opportunité de coût de financement ;
- Le lissage du risque annuel sur dérivés et le respect du matching avec un financement sous-jacent ;
- La recherche et mise en œuvre de nouveaux outils de financement sur le portefeuille (voir projet « recherche de nouveaux outils de financement »).

Volet B) Portefeuilles sous mandat de gestion

Le Front Office sera à la disposition du Gouvernement et des entités pour fixer les termes de la reprise de la gestion d'un portefeuille, avec :

- La mise en place d'une convention définissant les limites de la délégation (par exemple: identification des besoins / contact avec le marché et promotion des besoins / négociation et conclusion des opérations / analyse et suivi des risques / tableaux de bord) ;
- La gestion par le Front Office du portefeuille confié dans le respect des limites de la délégation ;
- La fourniture d'un rapport de gestion et la défense des résultats de gestion devant les

autorités du Front Office et de l'entité.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.1.1	% du # d'opérations respectueuses des arrêtés de délégation sur la Dette Directe / Total des opérations de l'année (respect mesuré par 3 éléments : demande préalable, autorisation spécifique obtenue, conclusion dans les limites de l'autorisation)	<75%	100%	AD - FO
2.1.2 A	Valeur absolue de l'écart entre les consolidations réalisées et l'objectif = [objectif de l'année (fixé par le Ministre - voir PV du bureau de la CSF) - total des nouvelles consolidations effectuées durant l'année / objectif de l'année]	>25%	0%	AD - FO
2.1.3 A	# de points forts maintenus qui participent au rating régional chez S&P en matière de gestion financière (dette directe) et d'accès à la liquidité (surtout financement LT)	0	2	AD - FO
2.1.4 A	Volume des dérivés libres/total des dérivés en portefeuille	>25%	0%	AD - FO
2.1.5 A	# d'échéances futures en matière d'amortissement dépassant de 10% la limite de 225Mios	>1	0	AD - FO
2.1.6 A	Maintien d'un ratio de liquidité S&P	<80%	>120%	AD - FO

	"stricto sensu" > 120% (seuil critique défini par S&P à 80%)			
2.1.7 B	# de mandats de gestion perdus	1	0	AD - FO

➤ *Conditions de réussite*

La reprise de la gestion de portefeuille nécessita un renfort de personnel à due concurrence ainsi que les ressources budgétaires liées aux charges financières.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : aucun besoin spécifique
- Références budgétaires :
 - D.06.002.08.01.1211
 - D.06.002.13.01.2110
 - D.06.002.13.03.2110
 - D.06.002.13.04.2110
 - D.06.002.13.08.8170
 - D.06.002.14.01.9110
 - D.06.002.14.02.9110
 - R.01.090.03.01.2610
 - R.01.090.03.05.9610
 - R.01.090.06.01.9610
 - R.01.090.06.02.2610
 - R.01.090.06.09.8670

➤ *Partenaires*

Ministre du Budget et des Finances et Chef de Cabinet;
Bureau de la CSF;
Nombreuses banques et investisseurs internationaux;
Agence de rating;
Tutelle du portefeuille sous mandat.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.2.2. OO 2.2. Assurer un suivi et une gestion anticipative du risque de crédit de la Région de Bruxelles-Capitale (entité consolidée) et des bénéficiaires de la garantie régionale (nouveau système de garantie)

➤ *Description de l'objectif*

Cet objectif vise deux portefeuilles (garanties et engagements financiers consolidés) et a pour finalité principale de prévenir le risque de défaut.

La gestion du risque crédit consiste d'une part à appliquer aux garanties régionales le nouveau système du Front Office (ce système couvre la négociation, l'octroi, l'utilisation et le suivi) et d'autre part à identifier les risques crédit potentiels au niveau des entités régionales pour dégager le profil de risque consolidé de la Région de Bruxelles-Capitale. Les résultats de ce suivi et la démonstration de la capacité de la Région de Bruxelles-Capitale de faire face au risque de défaut participent significativement à l'évaluation du rating régional.

➤ *Description des actions et projets*

Volet A) La gestion dynamique des garanties régionales par le Front Office consistera en:

- La poursuite de la mise en place d'une ordonnance spécifique par la future mise en œuvre des arrêtés d'exécution;
- Le respect de l'Arrêté de Gouvernement fixé en 2015 et du cavalier budgétaire spécifique relatif à l'application du nouveau système de garantie, ce qui signifie:
- 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 Front Office standardisée pour toute entité permettant d'établir son profil de risque;
- La détermination d'une rémunération demandée en contrepartie de la garantie octroyée, basée sur l'exposition réelle pour la Région de Bruxelles-Capitale et sur le risque de défaut du bénéficiaire. Ceci s'inscrit aussi dans le respect des exigences européennes;
- La négociation avec le (futur) bénéficiaire des contre-garanties éventuelles à mettre en place en faveur de la Région de Bruxelles-Capitale;
- La mise en place d'un suivi régulier (semestriel) des bénéficiaires du nouveau système de garantie permettant d'anticiper les risques d'activation de la garantie;
- L'évaluation et le suivi de l'exposition réelle de la Région de Bruxelles-Capitale sur chaque entité 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.

Volet B) Le suivi des risques financiers consolidés consistera en:

- La prise de contact avec les responsables financiers des entités et collationnement des contrats conclus;
- La valorisation des positions financières en prix de marché;
- La mise en évidence et l'appréciation des risques juridico-financiers des engagements contractuels conclus par l'entité;
- L'alerte et la recommandation en cas de modification significative du risque;
- L'analyse et la production d'avis sur l'évolution du portefeuille consolidé;
- Le conseil et le support pour arbitrer ou restructurer éventuellement de positions (à la demande).

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.2.1 A	Maintien d'une appréciation positive dans les reviews de S&P sur le système d'octroi (ne pas confondre avec le volume du critère 7 de S&P), Maintien =1 / Perte = 0	0	1	AD - FO
2.2.2 A	# de délivrables et leur validation nécessaires à une ordonnance spécifique en Région de Bruxelles-Capitale	0	>=1	AD - FO
2.2.3 A	% du # d'avis émis	<75%	1	AD - FO

	(profil de risques) / total des demandes (pour autant que l'entité est soumise)			
2.2.4 A	% du # de contrats produits / total des demandes (pour autant que l'entité est soumise)	<75%	1	AD - FO
2.2.5 A	% du # effectif de reviews effectuées / # d'entités *2 (Mise en œuvre des 2 réunions de suivi semestriel (toutes entités confondues soumises au système, sauf cas de force majeure ou demande spécifique des Cabinets de tutelle)	<80%	1	AD - FO
2.2.6 B	% des entités consolidées ne bénéficiant pas d'une fiche individuelle / total des entités consolidées	>25%	<10%	AD-FO
2.3.2 B	% des portefeuilles reconstitués sur base des engagements des entités consolidées / total des engagements estimés	<50%	80%	AD - FO

➤ *Conditions de réussite*

Concernant le volet risque consolidé, le degré de réalisation futur sera dépendant de la mise en œuvre de la nouvelle OOBCC et de son arrêté d'exécution permettant de fixer l'étendue du suivi actif par le Front Office.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : aucun besoin spécifique
- Budget
 - D.06.002.16.01.6142
 - D.06.002.65.01.5130
 - R.01.090.06.03.1611
 - R.01.090.06.06.1620

➤ *Partenaires*

Gouvernement (tutelle sur les entités);

Ministre du Budget et des Finances et Chef de Cabinet;
Entités (consolidées ou garanties);
Banques ou contreparties garanties;
Agence de rating.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.2.3. OO 2.3. Offrir des services individualisés en terme de gestion financière aux entités régionales et communautaires (dont consultance, project finance, accompagnement dans la gestion ou la recherche de financement)

- *Description de l'objectif*

Cet objectif consiste à optimiser les résultats de gestion des entités en mettant à leur disposition le know-how du Front Office en terme de gestion de portefeuille et de financement, ainsi que ses outils avancés (Bloomberg, la base d'investisseurs etc.).

Cet objectif couvre aussi l'appui financier en terme de Project Finance et la mise en œuvre de financement nouveaux au bénéfice individuel de ces entités (voir le projet « recherche de nouveaux outils de financement »). Cette offre de services touche également des entités non régionales (VGC, COCOM). Un output mesurable consistera en l'amélioration du volume et de la qualité du niveau de financement.

- *Description des actions et projets*

L'intervention du Front Office pourra prendre les formes suivantes :

Volet A) : Conseils en terme de gestion financière

- La mise à la disposition du Gouvernement et des entités du know-how en matière de gestion de portefeuille, analyse crédit, dérivés, couverture par la garantie, Project Finance. Le partage des outils avancés (Bloomberg, newsletter, cadres et documentation juridico-financière, obligation 'compliance' et réglementation financière) et des nombreux contacts avec les marchés financiers;
- De façon récurrente, la fourniture de conseils à la demande en termes de gestion de portefeuille, d'information de marchés, d'évaluation des taux ou marges de financement ainsi que de calculs en valeur de marché des constructions financières ou de portefeuilles.

Volet B) : Accompagnement à la recherche de financement individuel

- La négociation et contractualisation des limites de son intervention ainsi que les responsabilités des parties (protocoles);
- Le conseil aux entités dans la recherche de financements;
- La participation à la promotion des besoins de ces entités sur les marchés financiers;
- La suggestion, voire la mise en place de nouveaux outils de financement au bénéfice de ces entités.

Volet C) : Project Finance - volets financiers des projets d'investissement

- La production d'une analyse globale des risques financiers et d'un avis motivé;
- Et des propositions concrètes concernant la couverture du volet financement du projet;
- Un suivi régulier sur le long terme permettant d'anticiper les risques de défaut;
- Un intérêt porté à l'évolution des cadres réglementaires et des rencontres avec les parties prenantes.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.3.1 A	Taux (%) de	<75%	100%	AD - FO

	couverture des demandes satisfaites (# d'avis en gestion financière/total des demandes)			
2.3.2 B	Maintien au minimum du # d'accords en cours. Conservation = 1 / Réduction = 0	0	1	AD - FO
2.3.3 B	% Couverture des besoins de l'entité: ratio bid-to-cover = total des volumes offerts par les investisseurs/volumes recherchés (sauf circonstances de marché)	<100%	>100%	AD - FO
2.3.4 C	Taux (%) de couverture des demandes satisfaites (# d'avis en Project Finance/total des demandes)	<75%	100%	AD - FO

➤ *Partenaires*

Gouvernement (tutelle sur l'entité ou le projet);
Ministre du Budget et des Finances et Chef de Cabinet;
Entité ou responsables de projet;
Banques ou partenaires financiers externes.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.2.4. OO 2.4. Développer de nouveaux outils de financement au niveau de l'entité régionale dans le cadre d'une gestion financière plus consolidée

➤ *Description de l'objectif*

Cet objectif vise à coordonner les différents besoins de financement régionaux (actuels et anticipés sur base des business plan financiers) et partant à rechercher les outils de couverture les plus adaptés. L'appel aux ESG (green ou sustainable bonds) ou aux financements européens (BEI) sera étudié. Des pistes ont déjà été étudiées par le Front Office dans le cadre du projet « recherche de nouveaux outils de financement ».

Cet objectif est aussi l'occasion de fixer un cadre stable aux opérations intra-groupes (dont la question fiscale des prêts à intérêts).

Plus largement, cet objectif concourra à compléter la consolidation budgétaire et comptable par une gestion financière plus consolidée.

Au-delà du suivi des risques financiers consolidés, le Front Office pourra proposer des pistes de réflexion pour développer graduellement une « gestion financière consolidée » de la Région de Bruxelles-Capitale, voire de proposer des couvertures globales (macrohedge). Un premier type de

couverture s'est déjà concrétisé au moyen de la conclusion de dérivés mis en place pour couvrir le budget régional consolidé contre l'inflation.

➤ *Description des actions et projets*

Les principales étapes pourront consister en :

- La nécessité de cerner plus précisément la trajectoire générale et particulière (au niveau des projets) fixée par le nouveau Gouvernement (dont celle des investissements stratégiques);
- L'identification des projets pouvant former des groupes cohérents par rapport aux labels existants (green sustainable, etc.) ou répondant aux critères de sources de financements spécifiques (dont financements européens tels que BEI);
- La proposition au Gouvernement des pistes de financement dédiées possibles;
- La mise en place d'une coordination et la désignation d'un négociateur. Par exemple, en 2018, le Gouvernement a désigné (par décision du 11/10/18) le Front Office pour coordonner les échanges avec les responsables de projets et assurer l'expertise pour les volets juridiques et financiers;
- La mise en œuvre de l'outil retenu et son lancement effectif (roadshow, bookbuilding, conclusion);
- L'obligation de veiller au reporting régulier aux niveaux des métiers concernés.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.4.1	Inventaire des besoins de financement régionaux annuels. Oui = 1 / non = 0	0	1	AD - FO
2.4.2 P	Rédaction d'un rapport annuel évaluant les différentes pistes de réflexion, la plus-value pour la Région de Bruxelles-Capitale et les actions de la mise en œuvre. Oui = 1 / non = 0	0	1	AD - FO
2.4.3 P	Dépôt d'au moins 1 proposition par an de nouvel outil réalisable en Région de Bruxelles-Capitale, auprès de l'autorité (Chef de projet et Cabinet des Finances)	0/an	1/an	AD - FO
2.4.4 P	Lancer la mise en œuvre éventuelle de(s) outil(s) retenu(s), dans les limites du cadre autorisé par le demandeur. Oui = 1 /	0	1	AD - FO

	non = 0			
2.4.5	% Couverture des besoins de l'entité: ratio bid-to-cover = total des volumes offerts par les investisseurs/volumes recherchés (sauf circonstances de marché)	<100%	>100%	AD - FO

- *Conditions de réussite*
Budget de fonctionnement spécifique selon outil(s) sélectionné(s) et taille de financement
- *Partenaires*
Gouvernement (identification des projets sous-jacents);
Ministre du Budget et des Finances et Chef de Cabinet;
Entités et responsables de projets;
Banques spécialisées ou partenaires financiers externes;
Sociétés de labélisation.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.2.5. OO2.5. Livrer une vision globale, précise et projective de l'ensemble de la position financière de l'entité régionale, au moyen d'outils et de méthodologies standardisés

- *Description de l'objectif*

Le Middle Office est chargé de rapporter des données financières diverses – dette directe, dettes consolidées, garanties octroyées, trésoreries centralisées à différentes instances de contrôle – ICN, Cour des comptes, Cabinets – ou partenaires internes – Directions Comptabilité, Budget, Trésorerie.

L'objectif est d'uniformiser les méthodologies – si possible – et le reporting de ces données via des procédures et outils standardisés. La tâche est évaluée via le niveau de complétude des données rapportées (en % du total), ainsi que de la progression constatée dans l'uniformisation des méthodes et outils, qui doit être achevée au 30/06/2020, qui sera estimée sur le retard (en mois) par rapport à cette échéance.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.5.1	Taux de couverture	95%	100%	AD - MO
2.5.2	Uniformisation	3	0	AD - MO

- ✓ Échéance de l'OO
Uniformisation : 30/06/2020

- *Conditions de réussite*
La réussite dépend du personnel et des applications existantes
- *Moyens*
Aucun moyen supplémentaire

➤ *Partenaires*
Aucun

➤ *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.2.6. OO2.6. Redéfinir les besoins en matière de centralisation financière

➤ *Description de l'objectif*

Proposer des alternatives au système de centralisation financière actuel qui remplissent les objectifs déterminés pour le système existant et permettent de centraliser l'entièreté des trésoreries régionales.

Ces propositions seront le résultat d'un projet transversal d'une durée d'un an qui sera lancé fin 2019.

➤ *Output souhaité de l'OO*

- Evaluer le système actuel afin d'en déterminer les points forts et les points faibles
- Etude sur le cash-pooling et sur les différents modes de centralisation
- Analyse comparative afin d'avancer des propositions
- Analyse des différentes propositions afin d'en évaluer l'applicabilité en termes opérationnels (trésorerie, comptabilité régionale, etc.)
- Rédaction d'un rapport final à destination du Gouvernement

Le projet sera bien sûr évalué sur la qualité de la recherche, des analyses menées et des conclusions apportées. Le KPI utilisé sera le retard pris par le projet en rapport avec l'échéance fixée à fin septembre 2020.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.6.1	Retard (en mois) par rapport à l'échéance fixée - septembre 2020	3	0	AD - MO

✓ Échéance de l'OO
Septembre 2020

➤ *Description des actions et projets*

Etapes (Prévisionnel)	Échéances
1) Evaluer le système actuel afin d'en déterminer les points forts et les points faibles	Novembre 2019
2) Etude sur le cash-pooling et sur les différents modes de centralisation	Janvier 2020
3) Analyse comparative des points ci-dessus afin d'avancer des propositions	Avril 2020
4) Analyse des différentes propositions afin d'en évaluer l'applicabilité en termes opérationnels (trésorerie, comptabilité régionale, etc.)	Juin 2020

5) Rédaction d'un rapport final à destination du Gouvernement	Septembre 2020
---	----------------

- *Conditions de réussite*
Assembler l'équipe et lancement du projet pour le 1er novembre 2020
- *Moyens*
Moyens existants au sein des directions/institutions qui formeront l'équipe de projet
- *Partenaires*
Direction de la Comptabilité;
Direction de la Trésorerie;
Direction du Budget;
Institutions para-régionales participant au CCFB.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.2.7. OO2.7. Coordonner l'introduction d'un nouveau système de nivellement automatique des comptes de transit vers les comptes des communes (2019-2020)

- *Description de l'objectif*

En passant d'un système de tirages par envoi de courrier à un nivellement automatique des comptes de transit vers les comptes propres des communes, une coordination plus importante est nécessaire pour réaliser quotidiennement les prévisions nécessaires à la bonne gestion financière court terme de la Région.

Un outil en ligne doit être mis en place, permettant aux communes de communiquer leur planning de tirages. Sur base de ces données, un rapport global est envoyé à la Direction de la Trésorerie qui évaluera ses besoins de financement court terme.

Le KPI choisi pour évaluer cet objectif est le retard (en mois) dans la mise en place et la mise à disposition de l'outil en ligne aux communes. L'échéance est le 1er novembre 2019.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.7.1	Retard (en mois) dans la mise en place et la mise à disposition de l'outil en ligne aux communes	1	0	AD - MO

- ✓ Échéance de l'OO
1er novembre 2019
- *Conditions de réussite*
Support IT du SPRB pour la mise en place d'un site SharePoint et la gestion des accès en ligne
- *Moyens*
Aucun
- *Partenaires*

Aucun

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.2.8. OO2.8. Etablir des projections budgétaires pluriannuelles et contribuer au rapport du Comité de monitoring

➤ *Description de l'objectif*

La Direction Middle Office de l'Agence de la Dette a développé un simulateur macro-budgétaire qui sera l'outil de référence pour la production des prévisions budgétaires pluriannuelles pour l'entité régionale.

Livrables : tableaux reprenant pour le budget régional consolidé, les prévisions budgétaires pluriannuelles basées sur :

- l'évolution des indicateurs macro-économiques ;
- les données budgétaires introduites dans l'application Bru-Budget ;
- les impacts budgétaires résultant des décisions du Gouvernement, contrats de gestion, ...

KPI :

Degré de progression de la mise en place de l'outil, de la définition de la méthodologie et du processus opérationnels, leur validation par l'Autorité compétente, jusqu'aux livrables qui contribueront au Comité du Monitoring budgétaire.

La progression est appréciée suivant cette clé :

- Méthodologie 10%
- Processus 20%
- Validation 10%
- Mise en place 20%
- Fonctionnement opérationnel 30%
- Livrables 10%

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
2.8.1	Degré de progression de la mise en place de l'outil, de la définition de la méthodologie et du processus opérationnels, leur validation par l'Autorité compétente, jusqu'aux livrables qui contribueront au Comité du Monitoring budgétaire - 2019	<30%	30%	AD - MO
2.8.2	Degré de progression de la mise en place de l'outil, de la définition de la méthodologie et du processus opérationnels, leur validation par l'Autorité compétente, jusqu'aux livrables qui contribueront au Comité du Monitoring budgétaire - 2020	<100%	100%	AD - MO

- *Conditions de réussite*
Personnel et applications existantes
- *Moyens*
Besoins ICT : 1 licence SAS
- *Budget*
Frais de fonctionnement : Licence SAS : 2.000 EUR
- *Partenaires*
Service du Budget (BFB)
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3. OS3 Mettre en œuvre une plus grande transparence du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale

L'Entité du comptable régional et la Direction de la Comptabilité ont comme priorité de mener des actions visant à optimiser les processus de réalisation du compte consolidé et du compte des services du Gouvernement, et les procédures comptables de l'entité régionale en renforçant son rôle de centre d'expertise et de conseil en matière de comptabilité générale et analytique pour garantir une plus grande transparence du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale.

Les priorités de l'Entité du comptable régional et de la Direction de la Comptabilité se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.3.1. OO3.1. Consolider le compte de l'entité régionale pour les exercices 2018 à 2023

- *Description de l'objectif*

L'objectif est d'établir le compte (consolidé) de l'entité régionale de l'année N et de le transmettre pour le 31 août N+1 à la Cour des comptes en vue de sa certification.

Actuellement, le périmètre consolidé comprend 25 entités (24 OAA et le SPRB).

Le périmètre de consolidation englobant les organismes SEC 1312 s'est stabilisé à une soixantaine d'organismes depuis 2017.

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

Au préalable, chaque organisme, qui sera par la suite intégré dans le processus de consolidation comptable, doit disposer d'un budget soumis au Parlement.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Le compte général de l'entité régionale

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.1.1	Le compte consolidé	Non	Oui	ECR

	de l'entité régionale est établi dans les délais légaux (31/08/N+1)			
--	---	--	--	--

- ✓ Échéance de l'OO
Le 31 août de l'année qui suit la clôture

➤ *Description des actions et projets*

Pour atteindre l'OO3.1, il est indispensable que les OAA (et le SPRB) transmettent à l'ECR leur compte général propre dans le délai imparti. *In fine*, la responsabilité incombe aux OAA. Toutefois, l'ECR met en place des actions afin d'aider les OAA à atteindre l'objectif et notamment :

- Envoi d'instructions de consolidation en novembre N ;
- Rappels durant l'année N+1 ;
- Disponibilité de l'ECR envers les OAA.

- ✓ Output souhaité par action et projet

Obtenir le compte général de l'OAA pour le 30 avril N+1 afin de le consolider pour le 31 août N+1.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.1.2	% de liasses de consolidation reçues dans le délai prévu	< 100%	100%	ECR
3.1.3	% d'OAA intégrés selon le planning prévu	< 100%	100%	ECR

- ✓ Échéance par action et projet

- Envoi des instructions aux OAA : 30 novembre N
- Rappel : au moins un entre janvier et mars N+1
- Transmission par les OAA de leur compte général : 30 avril N+1

➤ *Conditions de réussite*

- Adhésion des OAA
- Ressources humaines disposant des compétences très spécifiques de consolidation comptable

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : logiciel de consolidation LucaNet qui sera remplacé par SAP FC pour la consolidation de l'exercice comptable 2020

➤ *Partenaires*

Les OAA;

A partir de 2020, la SAP Team pour l'implémentation de SAP FC;

Voire des consultants externes.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.3.2. OO3.2. Poursuivre la rédaction des fiches de procédures comptables publiques à destination des entités consolidées et continuer à dispenser régulièrement des formations en comptabilité publique

➤ *Description de l'objectif*

Initialement rédigées pour les OAA utilisateurs de la plateforme SAP régionale, les fiches sont désormais accessibles à tous les OAA. Le but est d'harmoniser les procédures comptables au sein de l'entité régionale, d'une part pour mieux respecter la législation et d'autre part pour réaliser une consolidation comptable sur base de règles uniformes.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Fiche de procédure comptable publique

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.2.1	# de fiches comptables rédigées	0	5	ECR

- ✓ Échéance de l'OO
Annuelle
- ✓ Output souhaité par action et projet
Rédaction des fiches comptables sur demande des comptables
- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Non applicable
- ✓ Échéance par action et projet
Pas d'échéance, outputs effectués à la demande

➤ *Conditions de réussite*

Identification d'un besoin qui nécessite la rédaction d'une fiche;

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : Aucun besoin spécifique
- Budget : Pas d'AB spécifique prévue

➤ *Partenaires*

Les OAA;
La Direction de la Comptabilité du SPRB.

➤ *Impact égalité des chance*

Aucun

IV.3.3. OO3.3. Poursuivre la gestion du plan comptable SAP REGIONAL et prodiguer conseils et assistance comptable aux OAA

➤ *Description de l'objectif*

Les OAA (et le SPRB dès 2020) qui se trouvent dans la plateforme SAP régionale utilisent un plan comptable commun. Ce plan comptable établit le lien entre compte général, compte PCN et code

budgétaire. Il a été développé par l'ECR qui en assure désormais la gestion. Lorsqu'une entité souhaite un nouveau compte général, c'est l'ECR qui détermine le compte approprié ainsi que les liens avec le compte PCN et le code budgétaire. L'ECR donne ensuite instruction au Master Data de créer le compte.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Un plan comptable complet et cohérent.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.3.1	# de réponses favorables aux demandes des OAA tout en assurant une cohérence/logique du plan comptable	< 5	>5	ECR

- ✓ Échéance de l'OO
Continu

➤ *Conditions de réussite*

Ressources humaines maîtrisant à la fois le plan comptable du secteur privé et public ainsi que la classification économique (code budgétaire) ;
Disponibilité de ces ressources humaines.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : SAP Team en cas de question technique
- Budget : Aucune AB spécifique prévue

➤ *Partenaires*

OAA;
SAP Team;
Master Data.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.3.4. OO3.4. Assurer le contrôle comptable du SPRB et organiser le suivi des recommandations de la Cour des comptes

➤ *Description de l'objectif*

Mettre en place un dispositif de contrôles comptables dans le but de vérifier l'exactitude et la fiabilité des enregistrements dans les comptes et dans les documents comptables du SPRB.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Produire et envoyer dans les délais requis les tableaux de contrôles aux acteurs concernés.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.4.1	Envoi dans les délais	Non	Oui	ECR

	des tableaux de contrôles			
--	---------------------------	--	--	--

- ✓ Échéance de l'OO
Mensuelle, trimestrielle ou semestrielle suivant les types de contrôles

➤ *Description des actions et projets*

Etablir mensuellement un tableau des factures échues et en retard de paiement ;
Réaliser le tableau de bord (plan d'actions) sur base du rapport de contrôle du compte général de l'année précédente du SPRB par la Cour des comptes et transmission de celui-ci à la Direction de la Comptabilité et à d'autres directions afin qu'elles le complètent de manière à établir un état des lieux des actions entreprises et de ce qui reste à entreprendre pour l'année en cours ;
Contrôle de la comptabilité sur la base du compte général 2018 (comptes de services et biens divers, d'immobilisations, de charges d'intérêts, etc. :

- Effectuer des tests par sondage sur le cut-off de fin d'exercice;
- Effectuer les contrôles trimestriels sur la comptabilisation des factures intracommunautaires;
- Appliquer les contrôles de comptes mis en place dans le cadre du contrôle comptable des opérations de trésorerie gérées par les comptables trésoriers faisant partie de cette direction;
- Etablir des tableaux récapitulatifs des contrôles effectués avec leurs résultats et la méthode de sélection suivie dans le cadre des contrôles repris ci-dessus.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.4.2	Tableaux réalisés et transmis	< 12	12	ECR
3.4.3	Vérification aléatoire de la bonne comptabilisation de la TVA sur les factures intracommunautaires	Non	Oui	ECR
3.4.4	Tableaux des contrôles comptables réalisés et transmis	< 80%	≥ 80%	ECR

- ✓ Échéance par action et projet
Mensuelle, trimestrielle ou semestrielle suivant les types de contrôles

➤ *Conditions de réussite*

Respect des délais fixés;
Bonne collaboration des directions concernées.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : Un agent de l'ECR est spécifiquement en charge de ces contrôles
- Besoins ICT :
Soutien de la SAP Team
Matériel informatique adéquat
- Budget : Aucune AB spécifique prévue

➤ *Partenaires*

Directions de la Comptabilité et de la Trésorerie;
 Direction du Budget;
 Correspondants budgétaires des administrations;
 SAP Team;
 IT-Coordination.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.5. OO3.5. Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses

- *Description de l'objectif*

Assurer un suivi des recettes et des procédures de comptabilisation dans SAP.

- ✓ Output souhaité de l'OO
 - Comptabiliser les créances douteuses dans les délais légaux;
 - Assurer une assistance aux comptables de recettes dans la problématique de comptabilisation des créances douteuses et des irrécouvrables;
 - Assurer le contrôle comptable des recettes.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.5.1	Comptabilisation dans les délais	Non	Oui	ECR

- ✓ Échéance de l'OO
Fin février N+1

- *Description des actions et projets*

- Redéfinir les responsabilités des comptables de recettes;
- Donner les formations de gestion des recettes pour les comptables de recettes;
- Assurer des coachings personnalisés aux comptables de recettes;
- Accompagner les comptables de recettes dans la migration vers SAP Régional;
- Individualiser toutes les créances douteuses (sauf exception);
- Clôturer à l'aide du budget demandé les irrécouvrables;
- Assurer une simultanéité 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 propos de l'importance de la mise à jour de ce tableau;
- Assurer un soutien aux comptables de recettes dans la gestion de leurs créances douteuses;
- Suivre le projet SD : Automatisation du workflow des recettes;
- Renforcer le contrôle interne de la gestion des recettes des comptables de recettes (via un recensement automatisé des ordres de recouvrement, des contrôles plus poussés et plus fréquents);
- Adapter les procédures à la nouvelle plateforme SAP régionale.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.5.2	% de comptables concernés qui	<55%	>75%	ECR

	appliquent les procédures de créances douteuses			
3.5.3	# de réponses apportées aux remarques négatives de la CC liées directement et indirectement aux procédures des créances douteuses	0	1	ECR

✓ Échéance par action et projet
Continu

➤ *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 ;

Un accompagnement clair et complet réalisé tout au long de l'année par l'Entité du comptable régional et la Direction de la comptabilité ;

D'autres conditions de réussite négligées par le passé lors des recrutements sont la qualification et la formation dont dispose l'agent (comptable des recettes) 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.

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : Selon le plan de personnel
- Besoins ICT : Aucun besoin particulier
- Budget : Aucune AB spécifique prévue

➤ *Partenaires*

Tous les comptables de recettes des administrations du SPRB, le SPRBF, Urban, Talent, ...

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.3.6. OO3.6. Améliorer les délais de traitement et in fine de paiement des factures du SPRB grâce à un système de suivi des factures par l'utilisation d'indicateurs spécifiques et atteindre une diminution estimée entre 30% et 60% du taux de factures en retard d'ici 2020

➤ *Description de l'objectif*

Améliorer les délais de paiement des factures;

Diminuer le taux de retards de paiement;

Diminuer les intérêts de retard à payer.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.6.1	% de factures payées dans les 35 jours après la date de réception	< 90 %	> 95 %	COMPTA

- ✓ Échéance de l'OO
Au plus tard le 31/03/N+1

- *Description des actions et projets*
Présentation de la situation de chaque administration

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.6.2	% d'administrations ayant reçu une présentation	< 90%	> 95%	COMPTA

- ✓ Échéance par action et projet
Au plus tard le 30/09/N+1

- *Conditions de réussite*
Réalisation des objectifs fixés
- *Partenaires*
Tous les agents qui interviennent dans les workflows au sein de chaque administration
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.7. OO3.7. Poursuivre et développer les formations comptables et financières pour différents publics cibles au sein du SPRB et également auprès des organismes publics bruxellois

- *Description de l'objectif*

Proposer des formations à tous les agents du SPRB et les rendre disponibles via le catalogue :

- Améliorer les compétences techniques et les connaissances des agents du SPRB dans le domaine comptabilité et financier + logiciels utilisés;
- Proposer les formations à des publics cibles externes.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.7.1	Satisfaction des participants	<60%	>90%	COMPTA

- *Description des actions et projets*
Former les agents directement liés aux processus comptables
Former les agents qui interviennent dans le processus de traitement des factures fournisseurs
Former les agents qui interviennent dans les workflows
Former les agents qui désirent améliorer leurs connaissances en comptabilité

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.7.2	% d'agents impliqués dans le processus comptable	< 95% des demandes	> 95 % des demandes	COMPTA

- ✓ Échéance par action et projet
Cf. programme établi par la DRH

- *Conditions de réussite*
Réalisation des formations demandées aux dates fixées
- *Partenaires*
DRH/agents
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.8. OO3.8. Développer le système d'e-invoicing et permettre au SPRB de transmettre ses factures aux tiers de manière électronique

- *Description de l'objectif*

Recevoir et envoyer des factures/déclarations de créance sous format électronique

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.
Pourcentage de factures reçues ou envoyées sous format électronique

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.8.1	% de dossiers reçus de manière électronique	<75%	>75%	COMPTA

- ✓ Échéance de l'OO
Cf. planning projet MERCURIUS
- *Description des actions et projets*
Cf. descriptif projet MERCURIUS
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.9. OO3.9. Augmenter la lisibilité du compte général des services du Gouvernement

- *Description de l'objectif*

Faciliter la lecture et la compréhension du compte général

Faciliter la mise en œuvre du compte général

Systématiser les contrôles de cohérence des opérations de clôtures

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
Respect du délai de dépôt des comptes

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.9.1	Respect du délai légal de dépôt des comptes	Non	Oui	COMPTA

- ✓ Échéance de l'OO
31/05/N

- *Description des actions et projets*
Améliorer le format
Améliorer la collecte des données
Automatiser la mise en œuvre du rapport

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.9.2	Respect du délai légal de dépôt des comptes	Non	Oui	COMPTA

- ✓ Échéance par action et projet
31/05/N

- *Conditions de réussite*
Collaboration des services;
Réception des inventaires dans les délais;
Qualité des informations reçues.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.10. OO3.10. Promouvoir et soutenir le SPRB dans le développement de l'axe projet de la comptabilité analytique, notamment la production de rapports analytiques détaillés pour justifier l'utilisation de subsides européens sur le territoire de la Région

- *Description de l'objectif*

Optimaliser l'utilisation de l'axe analytique de la comptabilité

Vulgariser la comptabilité analytique

Développer des rapports innovants pour le suivi de projets divers

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.
La satisfaction des administrations
L'utilisation des rapports développés

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.10.1	% d'unités administratives qui utilisent l'axe analytique	< 50 %	> 65 %	COMPTA

- ✓ Échéance de l'OO
Cf. demandes des administrations

- *Description des actions et projets*
Satisfaction des administrations

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.10.2	Taux de satisfaction des administrations	< 50 %	> 65 %	COMPTA

- ✓ Échéance par action et projet

Cf. planning établi avec l'administration demandeuse

- *Conditions de réussite*
Disponibilité des acteurs

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.3.11. OO3.11. Partager l'expertise de BFB en matière de comptabilité publique et conseiller les autres régions et communautés, mais aussi les différents organismes qui composent l'entité régionale

➤ *Description de l'objectif*
Devenir un partenaire de référence en terme de comptabilité publique

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
Demandes en provenance d'acteurs extérieurs
Appréciations partenaires externes

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
3.11.1	# de demandes en provenance d'acteurs extérieurs	<10	>10	COMPTA

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.4. OS4 Assurer une gestion optimale des paiements et du besoin de financement des services du Gouvernement

La Direction de la Trésorerie a comme priorité de mener des actions visant à développer un système de prise de décision en matière de financement à court terme, et de renforcer son rôle de centre d'expertise et de conseil dans ses différents domaines de compétences (exécution et contrôle de procédures de paiement, réseau des correspondants de trésorerie, prévisions financières à court, moyen et long termes, financement à court terme) afin d'optimiser la gestion des paiements et le financement à court terme des services du Gouvernement.

Les priorités de la Direction de la Trésorerie se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.4.1. OO4.1. Exécuter et contrôler des procédures de paiement

➤ *Description de l'objectif*
La Direction de la Trésorerie exécute quotidiennement les paiements en tenant compte de la date d'échéance des factures et des autorisations (VISA). Suite à la migration vers la plateforme SAP Hana, les procédures de contrôle pour les paiements devront être (en partie) modifiées et actualisées afin de
de
minimaliser le risque d'erreurs.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Des procédures adaptées au système SAP Hana

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.1.1	% des procédures mises en conformité à SAP Hana	50%	75%	TRE

➤ *Description des actions et projets*

Avant d'adapter les procédures, nous ferons l'inventaire des différentes procédures relatives aux paiements et nous déterminerons lesquelles doivent être adaptées/supprimées. Une fois que cela sera défini, nous pourrons commencer l'adaptation des procédures pour lesquelles cela est nécessaire.

- ✓ Output souhaité par action et projet
Un inventaire et des procédures adaptées au système SAP Hana

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.1.2	Réalisation de l'inventaire	Non	Oui	TRE
4.1.3	% de procédures ayant été « analysées »	70%	100%	TRE

➤ *Conditions de réussite*
Migration SAP Hana

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*
SAP Team

➤ *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.4.2. OO4.2. Intégrer tous les plannings et prévisions existants dans un seul système, à savoir SAP-BPC

➤ *Description de l'objectif*

BPC est un outil de planning qui veille à l'intégration dans un seul système de tous les plannings et prévisions existants de la Direction de la Trésorerie du SPRB. Etant donné que ces prévisions de trésorerie constituent la base pour le financement du SPRB ainsi que pour le suivi de tous les paiements, il est particulièrement important de disposer des données les plus complètes possibles. Le point de départ de ces prévisions est les données existantes provenant de SAP-ERP. Ensuite, grâce à un réseau de correspondants de trésorerie au sein des services du Gouvernement, ces prévisions de SAP-ERP sont affinées et actualisées dans SAP-BPC.

Les correspondants de trésorerie peuvent encoder leurs prévisions annuelles et prévisions 4

semaines dans BPC via une application web et des “business process flows”. Grâce au lien avec SAP, les données introduites dans SAP se retrouvent aussi dans l’outil de planning BPC. Pour éviter que des prévisions soient en double, l’information de SAP sera matchée si nécessaire avec les prévisions manuellement introduites. Aussi bien les données de SAP que les prévisions introduites manuellement peuvent être gérées en fonction des informations supplémentaires dont les correspondants de trésorerie disposent.

Cet outil de planning est une amélioration en comparaison avec les anciennes applications parce qu’il est directement lié à SAP-ERP où les différentes tâches des correspondants de trésorerie sont réglées via des process flows. A côté de cela, les agents de la Direction de la Trésorerie peuvent encore adapter et actualiser les prévisions si nécessaire.

De cette manière, la Direction de la Trésorerie peut disposer à tout moment des prévisions de trésorerie les plus correctes, prévisions qui peuvent être consultées et affichées dans divers rapports dans BPC.

- ✓ Output souhaité de l’OO
BPC comme unique outil de planning pour la gestion des prévisions de trésorerie et comme base pour la prise de décision pour le financement.
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l’output de l’OO, lié aux actions et projets
Le pourcentage de décisions de financement se basant sur les prévisions de trésorerie provenant de BPC.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.2.1	% de décisions de financement prises sur base de BPC	50%	75%	TRE

- ✓ Échéance de l’OO
Fin 2021

- *Impact égalité des chances*
Aucun

4.2.1. Sensibiliser les correspondants de trésorerie

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Le nombre de workshops / moments d’information pour les correspondants de trésorerie

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.2.1.1	Le # de workshops organisés	0	1 fois par an	TRE
4.2.1.2.	Le % de réactions aux mails envoyés (matching et planning 4 semaines)	60%	90%	TRE
4.2.1.3.	La création d’un rapport annuel	0	1 fois par an	TRE

- *Conditions de réussite*
 - Collaboration des correspondants de trésorerie
 - Au moins 1 correspondant de trésorerie par administration ou spécifique SPRB

- Respecter les échéances définies pour la migration vers SAP Hana

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

Les différentes administrations et les SPRB;
Les correspondants de trésorerie.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

4.2.2. La gestion de BPC pour obtenir des chiffres les plus corrects possibles

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Le pourcentage d'écart entre les prévisions du planning et les chiffres réels.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.2.2.1.	Le % d'agents de la direction de la Trésorerie qui gèrent BPC	70%	100%	TRE
4.2.2.2.	L'intensité du suivi et du contrôle du matching et du planning 4 semaines	Moins d'une fois par jour	Quotidiennement	TRE

➤ *Conditions de réussite*

- La stabilité de tous les systèmes informatiques
- Le load de BW vers BPC doit être fait tous les jours avant 8h
- Le degré d'exactitude du forfait automatique
- La migration vers SAP Hana

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : Le matériel informatique adéquat
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

Les correspondants de trésorerie;
La Direction de la Comptabilité;
La SAP Team;
L'Agence régionale de la Dette.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

4.2.3. La création des rapports dans BPC

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Le pourcentage de rapports créés dont la Direction de la Trésorerie a besoin

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.2.3.1.	Le % de rapports créés nécessaires à la Direction de la Trésorerie	50%	75%	TRE

- *Conditions de réussite*
Respecter les échéances définies pour la migration vers SAP Hana
Connaissance technique suffisante et soutien des consultants pour développer les rapports
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : Le matériel informatique adéquat
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.4.3. OO4.3. Développer un système de prise de décision pour les financements jusqu'à 33 jours intégrant tous les paramètres qui l'influencent

➤ *Description de l'objectif*

Depuis 2004, la Direction de la Trésorerie est chargée du financement à moins de 30 jours . Les arrêtés de délégation initiaux ont été mis à jour fin 2017. Suite à cela, cette direction peut prendre des décisions pour des financements jusqu'à 33 jours. Cette augmentation de durée facilite la prolongation des financements sur un mois en tenant compte des week-ends, des jours fériés, etc.

L'objectif pour les prochaines années est de développer un système complet qui aiderait à une meilleure prise de décision. Ce dernier s'articulerait autour des paramètres qui influencent cette dernière. En effet, il s'agirait, d'un côté, de créer un système qui permettrait de comparer facilement les différents scénarios possibles. Ceux-ci joueraient notamment sur les incertitudes des prévisions et leur possible réalisation ainsi que sur les volumes et les durées potentielles d'un/des BT(s). D'un autre côté, nous nous intéresserons au taux optimal auquel émettre. Pour ce faire, nous analyserons les « concurrents » se trouvant sur le marché et leur comportement pour renforcer notre stratégie de taux.

Parallèlement à ce système, nous perfectionnerons notre système de suivi des prises de décisions. En effet, depuis 2019, nous avons mis en place un système reprenant les décisions qui ont été prises (sur base de quelles informations, quelles incertitudes, etc.). Nous allons continuer à développer ce système en analysant plus en profondeur les différences entre les prévisions et les réalisations qui auraient pu affecter le résultat final de la décision. Cette analyse pourrait apporter un éclairage nouveau par rapport aux prévisions et permettre de mieux appréhender les incertitudes et ainsi les scénarios du système de prise de décision. Les deux systèmes seraient donc complémentaires et se renforceraient l'un l'autre.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Système complet de prise et de suivi de décision dans le cadre du financement.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.3.1	% d'avancement du système	40%	60%	TRE

--	--	--	--	--

- ✓ Échéance de l'OO
Système complet entièrement opérationnel fin 2021. Ce système se perfectionnera dans les années qui suivent.

4.3.1. Mise en place d'un système de prise de décision

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.3.1.1.	# d'analyses de concurrents pertinents réalisées	3	5	TRE
4.3.1.2.	% des décisions prises grâce au nouveau système	40%	60%	TRE
4.3.1.3.	% d'intégration du système dans BPC/BO	20%	50%	TRE

- *Conditions de réussite*
La migration de SAP Hana et son impact sur BPC
L'accessibilité des données
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT :
Consultant BPC pour nous aider dans l'intégration du système à notre planning BPC Bloomberg ou accès à des données du marché monétaire
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Partenaires*
Banques;
FO de l'Agence de la Dette.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

4.3.2. Développement du système de suivi des décisions

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.3.2.1.	% des BT pris par la Trésorerie qui ont été « suivis »	60%	85%	TRE
4.3.2.2.	% de décisions présentant une déviation et qui a été analysée	70%	100%	TRE

- *Conditions de réussite*
 - La migration de SAP Hana et son impact sur BPC
 - Le développement des photocubes dans BPC

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*
CIRB

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.4.4. OO4.4. Exécuter le plan d’actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier du SPRB

- *Description de l’objectif*

En septembre 2019, il a été décidé de créer une direction séparée pour le traitement des dossiers de contentieux.

Cette direction sera créée au cours de l’année 2020. Une équipe sera désignée et une vision complète sera élaborée en collaboration avec l’équipe. De plus, un cadre complet sera développé en collaboration avec l’équipe. Cela permettra d’améliorer la collaboration pour le traitement des dossiers. Parallèlement, 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. De plus, une communication sera établie, de manière à faire connaître la direction Contentieux auprès du personnel du SPRB.

- ✓ Output souhaité de l’OO
 - Réorganisation de la cellule Contentieux de Bruxelles Finances et Budget;
 - Analyse pour la révision des procédures pour les dossiers de contentieux;
 - Adaptation des procédures pour les dossiers de contentieux dans le cadre de la migration vers SAP Hana;
 - Communication sur l’intranet en rapport avec la Direction Contentieux.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
KPI-4.4.1	% de l’application des procédures modifiées	50%	70%	TRE

- ✓ Échéance de l’OO
Fin 2021

- *Conditions de réussite*
 - Disponibilité des personnes spécialisées en programmation ;
 - Donner suite aux protocoles par les différentes administrations du SPRB ;
 - Démarrage du projet pour le nouveau workflow en SAP pour le Contentieux.

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : voir conditions de réussite
 - Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*

La SAP Team;
Les consultants.

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.4.5. OO4.5. Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers des Fonds en souffrance du SPRB

- *Description de l'objectif*

La fonction spécifique du comptable des Fonds en souffrance est confiée depuis 2013 à un agent de la Direction de la Trésorerie. Les dossiers gérés par ce comptable comprennent les ordres de paiement dont le montant est revenu après paiement sur le compte centralisateur des dépenses du SPRB parce que, par exemple, le numéro de compte du bénéficiaire n'était pas correct, en raison d'un changement d'adresse ou du décès du bénéficiaire.

Ces dernières années, nous avons implémenté de nouvelles procédures qui ont permis d'améliorer la manière de travailler des Fonds en souffrance.

Toutefois, nous avons constaté que le nombre de dossiers a augmenté significativement ces dernières années. Avant 2017, il était question d'un nombre constant d'environ 130 nouveaux dossiers par an, mais ce nombre est monté à 3.198. En 2018, nous avons observé une augmentation encore plus importante jusque 4.628 dossiers. Cette progression considérable est due principalement à la création des primes BE HOME dans le cadre de la réduction du précompte immobilier. Depuis, une nouvelle procédure a été implémentée afin de pouvoir traiter de grandes quantités de données et d'exécuter des paiements en masse.

A l'avenir, nous allons optimiser davantage les processus actuels pour deux raisons. D'un côté, il y a la migration vers SAP Hana. D'un autre côté, la gestion des dossiers s'est complexifiée et il faut garantir un meilleur suivi en raison du nombre grandissant de nouveaux dossiers et de dossiers pour lesquels nous n'avons toujours pas reçu d'information après plus d'un an.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Dans les années à venir, nous souhaitons disposer de processus adaptés qui permettent d'éviter un retard dans le traitement des différents dossiers et tâches des Fonds en souffrance.
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.
Le pourcentage des tâches des Fonds en souffrance pour lesquelles il y a un retard

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.5.1	Le % des tâches pour lesquelles il y a un retard	> 20%	< 10%	TRE

- ✓ Échéance de l'OO
Fin 2021

4.5.1. Revoir et adapter les procédures actuelles des Fonds en souffrance suite à la migration vers SAP4/Hana

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Pourcentage des procédures existantes qui sont adaptées à SAP4/ Hana

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.5.1.1.	% des procédures existantes qui sont adaptées à SAP Hana	< 80 %	> 90 %	TRE

- *Conditions de réussite*
 - Respecter les échéances définies pour la migration vers SAP Hana
 - Temps suffisant et personnel disponible
 - Disponibilité des consultants et de la SAP Team
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Partenaires*
La SAP Team;
Les consultants.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

4.5.2. Meilleure intégration des tâches des Fonds en souffrance dans le fonctionnement journalier de la Direction de la Trésorerie

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Le pourcentage des tâches des Fonds en souffrances qui sont exécutées quotidiennement.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
4.5.2.1.	% des tâches exécutées quotidiennement	< 80 %	> 80 %	TRE

- *Conditions de réussite*
 - Temps suffisant et personnel disponible pour formation
 - Personnel suffisant disponible pour l'exécution journalière des tâches
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.5 OS5 Fournir les outils nécessaires à une bonne gouvernance régionale dynamique

Depuis 2014, Bruxelles Finances et Budget, qui joue un rôle majeur dans le système de contrôle de l'entité régionale, n'a cessé de porter une attention particulière au renforcement du système de

contrôle de l'entité régionale, et a comme priorité de mener des actions visant au développement du système de contrôle de l'entité régionale, notamment par l'harmonisation des pratiques, le partage de l'expertise et des connaissances avec les OAA, au développement d'outils opérationnels et réglementaires de gestion des finances publiques.

Les priorités pour mettre en place les outils d'une bonne gouvernance régionale dynamique se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.5.1. OO5.1. Harmoniser les procédures de contrôle des engagements et liquidations au sein de l'entité régionale en désignant le CEL du SPRB dans les OAA

➤ Description de l'objectif

Dans un souci de cohérence et d'harmonisation des pratiques de contrôle des engagements et liquidations, les Contrôleurs des engagements et liquidations de Bruxelles Finances et Budget (CEL), désignés auprès du Service Public Régional de Bruxelles (SPRB), ont repris le contrôle des nouveaux SPRB (+ SPRBF, BUP et Brufop Talent), ainsi que des organismes administratifs autonomes (OAA) suivants: hub.brussels (ABAE), perspective.brussels (BBP), Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS), le Service d'incendie et d'aide médicale urgente (SIAMU) et visit.brussels ; ils contrôlaient déjà Innoviris, parking.brussels (ASR), FRBRTC, Brugel.

Durant cette législature, le Gouvernement pourrait lui confier le contrôle d'autres organismes en tenant compte des limites techniques et en ressources humaines. En 2020, ils contrôleront déjà Bruxelles Propreté (ARP) suite à la demande du Gouvernement.

✓ Output souhaité de l'OO

Action 01/2019 et récurrente : Traiter les dossiers d'engagements et de liquidations des SPRB et des OAA pour lesquels les CEL du SPRB ont été désignés

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.1.1	Pièces traitées dans les 48h ouvrables	Non	oui	CEL

➤ Description des actions et projets

Projet 01/2019 : préparer l'environnement de contrôle suite à la reprise du contrôle CEL SPRB de Bruxelles Propreté

Projet 02/2019 et récurrent : coordonner, avec appui juridique, l'arrêté de désignation CEL SPRB

Projet 03/2019 et récurrent : développer et sécuriser la banque de données CEL

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.1.2	Préparation réalisée	Non	Oui	CEL
5.1.3	Prise de contact pour coordination	Non	Oui	CEL
5.1.4	# de connexion à la banque de données	< 3	>5	CEL

➤ Moyens

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : matériel informatique adéquat (pour digitalisation dans SAP (JOY et Hana) et pour la banque de données)
- Budget : Frais de personnel, traduction et formation en mission 04, programme 002 / mission 06, programme 001 // Frais informatiques en 07

- *Partenaires*
Autres directions de Bruxelles Finances et Budget (BFB);
Team SAP.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.5.2. OO5.2. Positionner l'organe de surveillance comme un centre de référence en matière de contrôle financier (SPOC unique)

➤ *Description de l'objectif*

Les processus de contrôle financier mis en place par Bruxelles Finances et Budget veillent à garantir l'emploi optimal des finances publiques, c'est-à-dire des recettes et des dépenses effectuées par les comptables-trésoriers au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale.

Ce contrôle financier est exercé par l'organe de surveillance de la Direction du Contrôle financier et de la bonne Gestion financière pour les services du Gouvernement, pour les Cabinets ministériels et pour 8 organismes administratifs autonomes de première et de seconde catégorie qui ont choisi de lui déléguer cette mission.

En matière de contrôle financier, l'organe de surveillance se charge de contrôler les comptes de gestion des comptables-trésoriers et des attachés économiques et commerciaux, c'est-à-dire qu'il a pour mission de vérifier la légalité et la régularité des opérations financières. Dans ce cadre, il collabore étroitement avec la Cour des comptes en lui transmettant les comptes de gestion contrôlés ainsi que toute autre information utile.

A côté de ce contrôle financier, l'organe de surveillance est le point de contact unique pour les comptables-trésoriers et sert d'agent de liaison avec le caissier régional. Il assure notamment un accompagnement des comptables-trésoriers en les formant, en leur apportant un soutien logistique et des conseils sur la législation en vigueur et sur leurs fonctions. Il gère également les quelques 200 comptes financiers de la Région.

De plus, depuis 2016, dans le cadre de l'accord de coopération entre la Commission communautaire commune (COCOM) et le SPRB, l'organe de surveillance est chargé de résorber le retard dans la confection et la transmission des comptes généraux de la Commission communautaire commune de 1991 à 2008.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Durant cette législature, l'organe de surveillance souhaite renforcer son rôle au sein du contrôle financier en se positionnant comme un véritable centre de référence (SPOC unique) au sein de la Région.
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.
Améliorer la qualité des services de l'organe de surveillance à l'égard de ses partenaires et des comptables-trésoriers

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
KPI 5.2.1.	Lancement des actions et des projets cités ci-dessous	Non	Oui	DCF

	durant les 2 premières années de la législature			
KPI 5.2.2.	Atteinte des KPI de continuité	Non	Oui	DCF

- ✓ Échéance de l'OO
En contenu ou dépendant des actions et des projets explicités ci-dessous.

5.2.1. Améliorer les délais de désignation et d'abrogation des comptables-trésoriers et des ordonnateurs (sub)délégués (continuité)

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Délai d'envoi des arrêtés de désignation pour signature au Ministre du Budget et des Finances

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
KPI 5.2.3.	Date d'envoi pour signature au Ministre - date de demande de désignation et d'abrogation	> 20 jours	≤ 15 jours	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
En continu
- *Conditions de réussite*
Mise en place d'un publipostage sur la base de templates d'arrêtés de désignation et d'abrogation
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : Voir « conditions de réussite »
 - Budget : pas de budget spécifique- Besoins ICT
- *Partenaires*
Le Ministre du Budget et des Finances;
Les ordonnateurs (sub)délégués;
Les comptables-trésoriers;
La Direction de la Comptabilité de BFB;
La SAP Team.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

5.2.2. Continuer à gérer les comptes financiers des comptables-trésoriers auprès du caissier régional

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Nombre de tâches reçues et exécutées (ouverture/modification/clôture)

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
KPI 5.2.1.	% de tâches exécutées par rapport au # de demandes reçues	< 90%	=100%	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
En continu
- *Conditions de réussite*
Equipe de l'organe de surveillance au complet
Complétude des demandes reçues par l'organe de surveillance
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : pas de besoin spécifique
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Partenaires*
La Direction de la Trésorerie de BFB;
Le Caissier régional;
Les comptables-trésoriers;
Les ordonnateurs (sub)délégués.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

5.2.3. Apporter un soutien personnalisé aux comptables-trésoriers dans le cadre de l'établissement des comptes de gestion

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Organisation de séances d'information avec les comptables-trésoriers
Accompagnement personnalisé des comptables-trésoriers par les membres de l'organe de surveillance
Mise à disposition des comptables-trésoriers des nouveaux outils ou des outils existants, mais améliorés

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.2.3.1.	Organisation d'une formation relative à l'établissement des comptes de gestion à destination des comptables de recettes et des régisseurs d'avances	Non	Oui	DCF
5.2.3.2.	Sur demande des régisseurs d'avances,	Non	Oui	DCF

	accompagnement personnalisé relatif à l'établissement des premiers comptes de gestion			
5.2.3.3.	Révision du guide relatif à l'élaboration des comptes de gestion pour les comptables de recettes du SPRB ainsi que des nouveaux templates	Non	Oui	DCF
5.2.3.4.	Elaboration d'un guide d'élaboration des comptes de gestion pour les régisseurs d'avances	Non	Oui	DCF
5.2.3.5.	Elaboration d'un guide relatif à l'élaboration des comptes de gestion pour les comptables de recettes des OAA ainsi que des nouveaux templates	Non	Oui	DCF

✓ Échéance par action et projet

Formation – établissement compte de gestion : chaque début d'année

Accompagnement personnalisé : en continu

Guides des comptes de gestion annuels pour les comptables de recettes SPRB et OAA : fin 2019/début 2020

Guide des comptes de gestion trimestriels pour les régisseurs d'avances : fin 2020

➤ *Conditions de réussite*

Equipe de l'organe de surveillance au complet

Bonne collaboration avec la Cour des comptes et avec les comptables-trésoriers

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

Les Comptables-trésoriers;

La Cour des comptes;

L'Entité du comptable régional et la Direction de la Comptabilité de BFB.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.5.3. OO5.3. Digitaliser les comptes de gestion et développer une base de données unique, centralisée au sein de Bruxelles Finances et Budget et mise à disposition de ses partenaires

➤ *Description de l'objectif*

Dans le cadre de la politique de digitalisation et de dématérialisation menée au sein du SPRB et du déménagement du personnel des SPRB vers un nouveau bâtiment, digitaliser au maximum les documents de travail/ les outils internes à l'organe de surveillance ou à destination de ses partenaires/clients.

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.
Digitalisation des outils de travail de l'organe de surveillance et des comptables-trésoriers

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.3.1	Digitalisation des outils de travail de l'organe de surveillance et des comptables-trésoriers	Non	Oui	DCF

- ✓ Échéance de l'OO
Selon les délais repris ci-dessous par action/projet

5.3.1. Développer une base de données unique, centralisée au sein de Bruxelles Finances et Budget, concernant les matières gérées par l'organe de surveillance (arrêtés, compte de gestion, ordonnateur...)

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Mise en place d'une base de données relative aux comptes de gestion et aux comptables-trésoriers permettant à l'organe de surveillance de générer des rapports de monitoring de manière plus systématique à destination du Gouvernement et de la Cour des comptes.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.3.2.	Lancement d'un projet IT pour le développement d'une nouvelle base de données informatisée, complète et centralisée au sein de l'organe de surveillance dans les délais impartis	Non	Oui	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
Analyse des besoins : 2020
Lancement du projet : 2020-2021
Go live : 2021-2022

- *Conditions de réussite*
Equipe de l'organe de surveillance au complet
Données correctes et complètes
Bonne collaboration avec les autres directions de BFB
Mise à disposition d'un chef de projet par la direction IT
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : Nouvelle base de données via un projet IT
 - Budget : pas de budget spécifique
- *Partenaires*
La Direction IT de BCR;
La Direction de la Comptabilité, l'Entité du comptable régional et le CEL de BFB;
La Cour des comptes.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

5.3.2. Digitaliser les comptes de gestion annuels et trimestriels des comptables-trésoriers du SPRB et des Cabinets

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Mise en ligne des formulaires avec l'instauration de la signature électronique

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
KPI 5.3.2.1.	Mise en ligne des formulaires pour digitaliser les templates utilisés actuellement pour l'élaboration des comptes de gestion annuels et trimestriels des comptables-trésoriers dans les délais impartis	Non	Oui	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
Analyse des besoins : 2020
Lancement du projet : 2021
Go live : 2022
- *Conditions de réussite*
Equipe de l'organe de surveillance au complet
Mise à disposition d'un chef de projet par la direction IT
Bonne collaboration avec les autres directions de BFB, les comptables-trésoriers (testeurs) et la Cour des comptes
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel

- Besoins ICT :
 - Site internet de BFB
 - Digitalisation des templates et des workflows existants
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

La Direction IT de BCR;
 La Direction de la Comptabilité et l'Entité du comptable régional de BFB;
 Les comptables-trésoriers;
 La Cour des comptes.

➤ *Impact égalité des chances*

Aucun

IV.5.4. OO5.4. Revoir l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers et rédiger de nouveaux arrêtés ministériels ou gouvernementaux relatifs aux instructions aux mandataires

➤ *Description de l'objectif*

En collaboration avec les autres services concernés de Bruxelles Finances et Budget (Entité du comptable régional, Direction de la Comptabilité, Direction de la Trésorerie) et avec la Cour des comptes, revoir en profondeur l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers et en rédiger le ou les arrêtés ministériels ou gouvernementaux.

- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
 Respect des délais et des différentes étapes d'entrée en vigueur d'une nouvelle législation

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.4.1	Révision et rédactions des arrêtés concernés dans les délais impartis	Non	Oui	DCF-COO

- ✓ Échéance de l'OO
 Voir les échéances ci-dessous par action/projet

5.4.1. Révision de l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
 Respect des délais fixés

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.4.1.1.	Révision de l'arrêté gouvernemental du 13/10/2006 portant sur les acteurs financiers selon les délais impartis et en respectant les différentes étapes d'approbation d'un	Non	Oui	DCF-COO

	arrêté gouvernemental			
--	--------------------------	--	--	--

- ✓ Échéance par action et projet
Révision de l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 : 1^{er} projet à déposer au Gouvernement durant le premier semestre 2021

➤ *Conditions de réussite*

Equipe de l'organe de surveillance au complet
Bonne collaboration avec les autres directions concernées de BFB
Bonne collaboration avec le Ministre de tutelle

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

➤ *Partenaires*

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale;
Le Ministre du Budget et des Finances;
Le Service du Budget, la Direction de la Trésorerie, la Direction de la Comptabilité, la Cellule de coordination et le CEL de BFB.

➤ *Impact égalité des chances*

Test genre à compléter

5.4.2. Rédaction des arrêtés ministériels d'exécution de l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers

- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Respect des délais fixés

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.4.2	Rédaction des arrêtés d'exécution dans les délais impartis	Non	Oui	DCF-COO

- ✓ Échéance par action et projet
Rédaction des arrêtés ministériels d'exécution découlant de l'arrêté gouvernemental précité : selon le planning d'approbation de l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006

➤ *Conditions de réussite*

Equipe de l'organe de surveillance au complet
Bonne collaboration avec les autres directions concernées de BFB
Bonne collaboration avec le Ministre de tutelle

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique
- Budget : pas de budget spécifique

- *Partenaires*
Le Ministre du Budget et des Finances;
Le Service du Budget, la Direction de la Trésorerie, la Direction de la Comptabilité, la Cellule de coordination et le CEL de BFB.
- *Impact égalité des chances*
Test genre à compléter

IV.5.5. OO5.5. Opérationnaliser les activités et développer les compétences du contrôle de la bonne gestion financière

➤ *Description de l'objectif*

La cellule du contrôle de la bonne gestion financière clôturera la phase projet dans laquelle elle était inscrite jusqu'à présent afin de passer à une phase opérationnelle. Cette opérationnalisation se fera d'une part à travers la réalisation de ses missions légales et d'autre part à travers la participation aux projets revêtant un caractère stratégique et en lien avec le cœur de métier.

- ✓ Output souhaité de l'OO
 - Réalisation des contrôles qui seront prévus dans le programme d'analyse 2020-2021;
 - Amélioration continue : professionnalisation des processus de travail, formation continue, auto-évaluation;
 - Participer à des projets revêtant un caractère stratégique (ex: Spending reviews)
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
Le nombre de missions réalisées par rapport au nombre de missions prévues

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.5.1	# de missions effectuées/ # de missions prévues dans le programme d'analyse	# de missions réalisées < 50% de ce qui est prévu dans le programme d'analyse	# de missions réalisées >ou= 80% de ce qui est prévu dans le programme d'analyse	DCF

- ✓ Échéance de l'OO
Jusqu'à la soumission du nouveau programme d'analyse (2022-2023)
- *Description des actions et projets*
 - Soumission du programme d'analyse 2020-2021 aux autorités/acteurs compétent(e)s;
 - Conduite des missions d'analyse au terme desquelles des rapports d'analyse seront produits ;
- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Soumission du programme d'analyse aux autorités/acteurs dans les délais légaux;
Le nombre de rapports produits par rapport au nombre de missions planifiées

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.5.2	Soumission du programme d'analyse 2020-2021 dans les	Date soumission > 01/01/2020	Date soumission < 01/01/2020	DCF

	délais légaux			
5.5.3	#de rapports produits / #de missions planifiées	# de rapport soumis < 50% de ce qui est prévu dans le programme d'analyse	# de rapport soumis > ou= 80% de ce qui est prévu dans le programme d'analyse	DCF

✓ Échéance par action et projet

5.5.1 : 2020

5.5.2 : 2020

➤ *Conditions de réussite*

Validation du programme d'analyse

Collaboration des entités contrôlées

Accès aux applications informatiques du SPRB dans le cadre d'une mission de contrôle

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel

- Besoins ICT :

 Outil d'analyse de données

 Outil de gestion d'enquêtes

- Budget :

 AB à créer dans le cadre du fonctionnement de la cellule (missions ad-hoc, formations, frais de consultance, adhésions à des organismes professionnels, achats d'ouvrages, etc...) : Crédits d'engagement et de liquidation estimés à 50.000€

➤ *Partenaires*

Entités contrôlées;

Direction de l'audit interne;

Comité d'audit;

Inspection des Finances;

Cour des comptes.

➤ *Impact égalité des chances*

Impact possible en fonction des mesures prises découlant des observations et/ou des recommandations formulées.

IV.5.6. OO5.6. Développer la méthodologie de l'Autorité de Certification afin d'optimiser davantage les outils utilisés pour ses contrôles

➤ *Description de l'objectif*

L'Autorité fait ses travaux de certification des dépenses cofinancées dans le cadre du programme des Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) 2014-2020 et introduit auprès de la Commission européenne les demandes de paiement correspondantes dans les délais prévus. De plus, elle répond à toutes les demandes d'information complémentaire émanant de la Commission.

L'Autorité de Certification rédige également les comptes annuels et y intègre les corrections financières constatées par l'Autorité d'audit.

Elle utilise la base de données commune Euroges et tous les autres moyens pour effectuer ses contrôles.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Développement avancé de la base de données Euroges afin de pouvoir obtenir une piste d'audit complète au sein d'une même base de données et donc des contrôles et rapportage plus performants.
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
Le respect des deadlines pour certifier les dépenses proposées à la certification

5.6.1. Respect des délais pour certifier les dépenses soumises pour certification.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.6.1	Rapports de contrôle dans les délais	Non	Oui	DCF

- ✓ Échéance de l'OO
Pendant toute la période de certification FEDER 2014-2020 : jusqu'en mars 2025.

5.6.2. Adaptation de la base de données Euroges pour obtenir une piste d'audit complète.

- ✓ Output souhaité par action et projet
Base de données performante reprenant toutes les étapes d'un cycle FEDER et le reporting y afférent

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.6.2	Piste d'audit complète dans la base de données	Non réalisée avant la rédaction du compte de l'année comptable	Réalisée avant la rédaction du compte de l'année comptable	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
Adaptation de la base de données avant l'établissement du compte de l'année comptable
- *Conditions de réussite*
Cadre du personnel complètement respecté
Adaptations de la base de données Euroges réalisées dans les plus brefs délais
- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : Adaptation Euroges comme stipulé dans les change requests
- *Partenaires*
L'Autorité de gestion (SPRB);
L'Autorité d'audit (SPRB);
La Commission européenne;
Les bénéficiaires des subventions FEDER;
Le CIRB.
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.5.7. OO5.7. Mettre en place un seul modèle d'audit « single audit » sur lequel chaque niveau de contrôle se base afin de soulager la charge du contrôlé et d'augmenter la qualité de l'audit, sans toutefois porter atteinte à l'indépendance des organes d'audit concernés

➤ *Description de l'objectif*

Formalisation du principe du « single audit » à travers l'établissement d'un protocole de collaboration entre les acteurs des différents niveaux de contrôle.

- ✓ Output souhaité de l'OO
Conclusion, mise en œuvre et évaluation du protocole de collaboration entre les niveaux de contrôle
- ✓ 1 Indicateur clé de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets
Conclusion d'un protocole de collaboration entre les acteurs des différents niveaux de contrôle

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.7.1	Création d'un protocole de collaboration	Protocole inexistant au terme de l'année 2020	Protocole existant	DCF

- ✓ Échéance de l'OO
Continu

➤ *Description des actions et projets*

Dans le cadre du respect du principe du single audit, la cellule du contrôle de la bonne gestion financière a conclu un protocole de collaboration avec la direction de l'audit interne dans le courant de l'année 2019. Cette collaboration sera évaluée et les « lessons learned » seront étudiées et partagées avec les autres acteurs du contrôle afin de tendre vers une généralisation et de s'inscrire dans une amélioration continue.

- ✓ Output souhaité par action et projet
Mise en œuvre du protocole de collaboration entre la direction de l'audit interne et la cellule du contrôle de la bonne gestion financière
- ✓ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
Résultat de l'auto-évaluation de la collaboration prévue dans le protocole

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.7.2	Résultat de l'auto-évaluation	Résultat insatisfaisant	Résultat satisfaisant	DCF

- ✓ Échéance par action et projet
Continu

➤ *Conditions de réussite*

- Volonté des acteurs du contrôle de collaborer en vue de réaliser leur mission de manière plus efficiente tout en accentuant l'orientation client
- Respect du protocole de collaboration
- L'organisation de réunion de concertation favorisant les échanges

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : Prévoir une plateforme d'échange documentaire
 - Budget : AB à créer frais de fonctionnement Voir OO5.5

- *Partenaires*
 - Entités contrôlées;
 - Direction de l'audit interne;
 - Comité d'audit;
 - Inspection des Finances;
 - Cour des comptes.

- *Impact égalité des chances*
 - Aucun

IV.5.8. OO5.8. Développer la plateforme SAP régionale, poursuivre la mutualisation des outils et le partage de connaissances grâce à la mise en place d'un site web et d'une plateforme d'e-learning

➤ *Description de l'objectif*

Mettre à disposition de tous les utilisateurs de la plateforme SAP régionale, l'intégralité du contenu et

des outils qui se trouvaient sur le site internet précédent.

Présenter l'information sous une nouvelle forme, plus lisible, ainsi que de nouvelles fonctionnalités destinées à faciliter la navigation et l'utilisation quotidienne.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.8.1	Taux de satisfaction des utilisateurs	Non	oui	CSU

- ✓ Échéance de l'OO
2019

➤ *Description des actions et projets*

- ✓ Output souhaité par action et projet

A développer :

- un programme de formations en ligne permettant aux utilisateurs des organismes bruxellois utilisant la plateforme SAP régionale de maîtriser cet outil indispensable à une saine gestion de l'argent public ;
- une offre de formation organisée en une dizaine de thématiques. Chacune d'elle contient plusieurs modules de formation pour couvrir le panel complet des actions que permet l'outil SAP.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.8.2	Mise en ligne dans les délais prévus	Non	oui	CSU

- ✓ Échéance par action et projet
Courant 2020

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : 500 licences disponibles en 2018 pour les agents désirant suivre ces formations. Des licences complémentaires pourront être mises à disposition en fonction de l'évolution des besoins.
 - Budget : Frais de fonctionnement (IT Co) - Mission 7

- *Partenaires*
IT Coordination

- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.5.9. OO5.9. Renforcer l'efficacité des processus budgétaires, comptables et de contrôle en Région bruxelloise, en adaptant l'OOBCC, notamment à l'évolution d'autres législations

➤ *Description de l'objectif*

Bruxelles Finances et Budget a élaboré un projet de modification de l'OOBCC.

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

Les modifications proposées, fondées notamment sur une évaluation de la législation bruxelloise en vigueur, 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'élaboration et d'exécution du budget que de confection du compte des SPRB et de l'entité régionale, comme les dispositions relatives aux différentes formes de contrôle organisé par l'ordonnance, conservaient toute leur pertinence.

Les modifications apportées par le projet ont donc principalement pour objet :

- d'adapter l'OOBCC à l'évolution d'autres législations, notamment la législation européenne relative aux règles applicables à la comptabilité de la dette publique, qui impliquent de définir le périmètre de l'entité régionale et la définition des organismes administratifs autonomes par référence à la liste des unités institutionnelles du secteur public désormais dressée à intervalles réguliers par l'Institut des Comptes Nationaux (ICN), en ce compris la possibilité d'étendre le Centre de coordination financière bruxellois aux entités incluses dans la liste ICN ;
- de transposer au sein de l'OOBCC les nouvelles dispositions insérées, en application de la directive 2011/85, dans la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions ;
- de clarifier les délais de transmission des comptes par les OAA, afin de veiller à la consolidation comptable à l'échelle de l'entité régionale dans les délais requis par la certification par la Cour des comptes ;
- et de rationaliser le système de certification des comptes des organismes administratifs autonomes et de l'entité régionale, en prévoyant d'une part la soumission des comptes des organismes à un réviseur d'entreprise, et d'autre part de lever le secret professionnel applicable aux réviseurs dans la stricte mesure permettant la communication des documents de travail des réviseurs à la Cour des comptes, de façon à faciliter le travail de certification finale des comptes des organismes administratifs autonomes et de l'entité régionale par la Cour des comptes, rendu obligatoire à partir de 2020 au plus tard par la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.9.1	Publication des modifications dans les délais prévus	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance de l'OO
Un avant-projet d'ordonnance approuvé par le Gouvernement dans les six mois de son installation, et transmis pour vote, après avis du Conseil d'Etat, au Parlement bruxellois.

- *Description des actions et projets*
Révision et adaptation des arrêtés d'exécution de l'OOBCC.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.9.2	Consécutif à l'approbation de l'avant-projet d'ordonnance en Gouvernement	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance par action et projet
Premier trimestre 2020

Mise en place d'un groupe de travail consécutif à la validation par le Gouvernement du dispositif et des principes de la réforme de l'OOBCC, de façon à pouvoir déjà débuter un travail dynamique de propositions de modification des différents arrêtés du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, pris en exécution de l'OOBCC, et cela parallèlement à la poursuite du processus législatif.

Concrètement, le groupe de travail sera chargé de l'adaptation des arrêtés d'exécution après avis du Conseil d'Etat et l'adoption du projet d'ordonnance dans l'objectif de finaliser le travail de rédaction des avant-projets d'arrêtés susvisés, de manière à pouvoir les déposer au Gouvernement en vue de leur adoption en première lecture dans les six mois à dater de la sanction par le Gouvernement de la réforme de l'OOBCC adoptée par le Parlement bruxellois.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.9.3	Mise en place du groupe de travail	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance par action et projet
Dernier trimestre 2019

IV.5.10. OO5.10. Soumettre au Gouvernement un nouvel arrêté portant délégation de compétences au sein des services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et abroger les dispositifs actuels devenus obsolètes, notamment en raison des évolutions de la législation applicable en matière de marchés publics

- *Description de l'objectif*

L'arrêté du 25 mars 1999 relatif aux délégations de signature en matières financières accordées aux fonctionnaires généraux du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale n'est plus conforme aux

évolutions de la législation applicable en matière de marchés publics et en matière budgétaire (OBBCC, AGRBC sur les acteurs financiers) et doit être revu.

En outre, les seuils de délégations en matière de marchés publics, qui n'ont pas été suffisamment adaptés depuis l'adoption de l'arrêté, sont désormais trop bas (31.000 € HTVA). L'objectif est de moderniser les procédures de délégations, de les adapter aux évolutions normatives et de fonctionnement des différents services régionaux.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.10.1	Publication du nouvel arrêté	Non	oui	COO

- ✓ Échéance de l'OO
Un texte finalisé pour fin 2019 au plus tard, de manière à pouvoir le déposer en première lecture au Gouvernement.

- *Description des actions et projets*
Bruxelles Finances et Budget, en concertation avec BCR, BM et les autres Services Publics Régionaux de Bruxelles travaillent à la rédaction d'un avant-projet de nouvel arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux délégations de compétences, de signatures et d'ordonnateurs.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
5.10.2	Dépôt de l'avant-projet dans les délais prévus	Non	Oui	COO

- *Moyens*
 - Nombre estimé : selon le plan de personnel
- *Partenaires*
BCR, BM et les autres Services Publics Régionaux de Bruxelles
- *Impact égalité des chances*
Aucun

IV.6. OS6 Offrir un appui transversal au service de la bonne gestion

La Cellule de coordination au sein de la Direction générale a comme priorité d'assurer le support aux unités administratives de BFB dans la gestion des domaines transversaux (ressources humaines, assistance juridique, communication et suivi de projets, en ce compris informatiques), et de mener des actions visant à renforcer la visibilité de Bruxelles Finances et Budget comme partenaire clé dans la gestion des finances publiques bruxelloises.

Ses priorités se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.6.1. OO6.1. Développer le site web pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois

- *Description de l'objectif*
Une représentation plus lisible des missions et activités de BFB, du budget et du cycle budgétaire,

grâce à la restructuration du site internet de BFB.

Le site internet actuel de BFB sera revu pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois sur base du modèle du Site SAP régional.

Cette refonte du site internet de BFB a pour objectif de renforcer son orientation usager, et sera couplée au catalogue de services (cfr. OO6.3).

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.1.1	Taux de satisfaction des utilisateurs	<50%	>50%	COO

- ✓ Échéance de l'OO
Fin 2020

- *Description des actions et projets*
Restructurer le site internet de BFB et clarifier son contenu.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.1.2	Mise en ligne du contenu revu selon le planning prévu	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance par action et projet
2020

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- *Partenaires*
UA de BFB;
IT coordination.
- *Impact égalité des chances*
Test genre à compléter

IV.6.2. OO6.2. Rendre le budget régional accessible au citoyen bruxellois en mettant en œuvre le projet « Budget pour tous »

- *Description de l'objectif*
 - Offrir une meilleure information au citoyen sur le budget;
 - Contribuer à la transparence du Service Public Régional de Bruxelles;
 - Offrir un outil de préparation efficace et des informations fiables aux députés pour les discussions budgétaires;
 - Créer un instrument de développement de la citoyenneté.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.2.1	Taux de satisfaction des utilisateurs	<50%	>50%	COO

- ✓ Échéance de l'OO
2020

- *Description des actions et projets*
 - Mise en ligne d'un nouveau site internet sur lequel le budget est présenté numériquement, de manière simple et attrayante.
 - Mettre en place une plateforme pour les parlementaires. Contrairement à l'action 2, l'accent sera mis davantage sur la centralisation et l'accessibilité numérique détaillée des divers documents budgétaires.
 - Développement du matériel pédagogique lié au budget, destiné aux différents réseaux et niveaux d'enseignement bruxellois.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.2.2	Mise en ligne du site internet budget selon le planning prévu	Non	Oui	COO
6.2.3	Mise en ligne de la plateforme dans les délais prévus	Non	Oui	COO
6.2.4	Matériel pédagogique développé dans les délais prévus	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance par action et projet
2020 à 2024

- *Moyens*
 - Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
 - Besoins ICT : marché de services pour le développement du site internet 2019
 - Budget : Frais de fonctionnement
AB 06.001.08.01.12.11
Estimation 110.000 €
Engagement 2019
- *Partenaires*
Service du Budget
- *Impact égalité des chances*
Test genre à compléter

IV.6.3. OO6.3. Mettre en place un catalogue de services en ligne pour faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires

- *Description de l'objectif*

L'objectif est de faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires. Ce catalogue sera conçu selon 3 grands axes :

1. Outils métiers mutualisés: support aux utilisateurs (SAP, Bru-Budget,...) ;
2. Expertise financière: conseils et avis sur demande ;
3. Formation: offre et e-learning.

Il ressort de l'inventaire des services fournis par BFB qu'une des priorités du catalogue de services concerne les formulaires et services liés directement ou indirectement aux autorisations SAP, Bru-Budget et à la création de données fournisseurs.

L'offre de formation comptable et financière de BFB y sera également développée, notamment via la plateforme d'e-learning dont la mise en ligne est prévue avant fin 2019 (cfr. OO5.8).

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.3.1	Taux de satisfaction des utilisateurs	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance de l'OO 2021

➤ *Description des actions et projets*

- ✓ Output souhaité par action et projet
Un catalogue de services sera développé et mis en ligne en tenant compte des besoins prioritaires des utilisateurs.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
6.3.2	Mise en ligne du catalogue de services selon le planning prévu	Non	Oui	COO

- ✓ Échéance par action et projet 2021

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP: selon le plan de personnel
- Besoins ICT : marché de services pour le développement du catalogue en ligne
- Budget : Frais de fonctionnement
AB 06.001.08.01.12.11
Estimation 35.000 €
Engagement 2020

➤ *Partenaires*
UA de BFB

➤ *Impact égalité des chances*
Test genre à compléter

IV.6.4. OO6.4. Développer l'offre de formation comptable et financière de BFB et la plateforme d'e-learning

➤ *Description de l'objectif*

BFB organisera un évènement axé sur une présentation générale de son offre de formation comptable et financière dispensée par ses différentes directions aux agents du SPRB et des OAA. La plateforme e-learning sera mise en ligne en septembre 2019. Cet objectif est à mener en complément des OO3.8, OO5.8., et OO6.4.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
-----	-----------------	-------------	------------	--------

6.4.1	L'offre de formation de BFB figure dans le futur catalogue de services	Non	Oui	CSU
-------	--	-----	-----	-----

✓ Échéance de l'OO
Fin 2020

➤ *Moyens*

- Nombre estimé ETP : selon le plan de personnel
- Besoins ICT : pas de besoin spécifique

➤ *Impact égalité des chances*

Test genre à compléter

IV7.OS 7 : Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur)

La Direction générale a comme priorité de veiller à ce que l'administration dispose d'un personnel motivé et compétent en assurant le développement personnel et le bien-être des collaborateurs, d'améliorer de manière continue la qualité des services rendus au profit de tous ses partenaires, clients et utilisateurs, et de renforcer les collaborations internes au sein de BFB, au sein des services du Gouvernement et avec les organismes administratifs autonomes. Un élément essentiel est de poursuivre l'informatisation de l'organisation et de renforcer la politique de communication.

En synthèse, les priorités se déclinent au travers des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.7.1. OO7.1. Développer une structure organisationnelle agile

7.1.1. Fédérer le management team de BFB et assurer le développement individuel des responsables

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.1.1.	Taux de participation aux réunions du MT	< 90%	≥ 90%	DG
7.1.2.	Respect du planning des réunions du MT	< 90%	≥ 90%	DG

7.1.2. Assurer le développement personnel et le bien-être au travail des collaborateurs

- Mettre en œuvre un plan d'actions pour la réintégration de collaborateurs après une période d'absence ;
- Être attentif au bien-être des collaborateurs dans le cadre de la politique de réaffectation des locaux et de déménagement ;
- Assurer le suivi des recommandations dans le cadre d'une politique préventive de l'absentéisme;
- Organiser des stages au sein des services de BFB au bénéfice des collaborateurs et correspondants de BFB ;
- Assurer l'accueil des nouveaux collaborateurs et le transfert des connaissances ;
- Assurer le suivi du système d'évaluation en y intégrant le développement des compétences et renforcer la culture du feedback ;
- Assurer le développement des équipes au moyen de coachings spécifiques et d'ateliers permettant de renforcer l'intelligence collective.

7.1.3. Elaborer les statistiques du personnel, le plan de personnel et reconnaître le travail des agents

- Elaborer le cadre du personnel (plan de personnel) sur base de l'analyse des processus dans le cadre notamment de la mise en œuvre de la présente note et de la charge de travail qui y est liée;
- Assurer la mise en œuvre du plan de personnel approuvé par le Gouvernement et notamment en ce qui concerne les recrutements et promotions prévus ;
- Mettre en œuvre le plan d'actions pour le transfert et l'acquisition de connaissances ;

- Organiser les midis de Bruxelles Finances et Budget, 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.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.1.3.1	Taux de participation aux midis de BFB	< 50%	≥ 50%	COO
7.1.3.2	Taux de participation au Team Day	< 50%	≥ 50%	COO
7.1.3.3	Taux de satisfaction pour les midis de BFB	< 50%	≥ 50%	COO
7.1.3.4	Taux de satisfaction pour le Team Day de BFB	< 50%	≥ 50%	COO
7.1.3.5	Taux d'occupation des postes (remplissage du PP2016)	< 90%	≥ 90%	COO
7.1.3.6	Taux d'absentéisme	> 7%	≤ 7%	COO
7.1.3.7	% des agents ayant participé à une formation	≤ 50%	> 50%	COO

IV.7.2. OO7.2. Améliorer la performance opérationnelle de l'organisation

7.2.1. Organiser le contrôle interne

L'Arrêté du gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale 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 définit de manière précise la manière d'appréhender le contrôle interne et les objectifs finaux de celui-ci. Bruxelles Finances et Budget (BFB) a été désignée pour réaliser un projet pilote au sein du SPRB dans le cadre de la mise en œuvre du contrôle interne.

Une approche en deux phases est poursuivie :

- *Première phase: les processus et leur maturité*

La première étape consiste à réaliser un inventaire des processus existants et manquants au sein des différentes Unités Administratives. Cet inventaire et la maturité des processus sont centralisés dans un outil « inventaire et maturité » qui permet de rapporter sur des évolutions positives en matière de maturité suite aux actions d'améliorations définies ou à définir. L'inventaire des processus sera actualisé de manière continue.

- *Deuxième phase : les risques et les contrôles*

La deuxième étape consiste à identifier et évaluer les risques au sein de l'Administration. Les risques ainsi que les activités de contrôle sont centralisés dans un registre « des risques et contrôles » qui permet à BFB de faire le suivi de ces risques et des activités de contrôle, et de suivre les actions d'améliorations des contrôles définies.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.2.1.	Actualisation de l'inventaire des processus	Non	Oui	COO

7.2.2. Dans le cadre du management de la performance, 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

Voir 1.13.2. Promouvoir la plateforme Athéna et poursuivre son développement.

- Intégration des objectifs et des indicateurs des plans stratégiques et POP dans l'outil informatique Athéna ;
- Gestion de la bibliothèque unique de KPI pour tous les processus de BFB (suivi des objectifs, performance de l'administration dans l'exercice de ses missions) ;
- Coordination de la note d'orientation 2019 – 2024 (rédaction, schéma et communication) et des Lettres d'orientation pour la législature.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.2.2.1.	Respect des échéances fixées	Non	Oui	COO

✓ Échéance par action et projet : annuel

➤ *Moyens*

- Budget

AB 06 001 08 01 1211 et Mission 7

➤ *Partenaires*

- Toutes les unités administratives de BFB ;
- Cellule centrale du Contrôle de gestion ;
- IT-Coordination (Athéna).

7.2.3. Améliorer et développer la communication interne

- Etablir un plan d'actions annuel, le mettre en œuvre et l'évaluer ;
- Développer la communication interne notamment au travers de l'intranet BFB ;
- Poursuivre les initiatives visant à renforcer la cohésion entre les collaborateurs, la valorisation des succès et le développement de la communication interne.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.2.3.	# d'actions réalisées par rapport au nombre prévu	<60%	≥ 60%	COO

✓ Échéance de l'OO : annuel

➤ *Moyens*

- Budget AB 06 001 08 01 1211

➤ *Partenaires*

- Toutes les unités administratives de BFB ;

- Correspondants de communication internes à BFB ;
- Direction de la communication.

IV.7.3. OO7.3. Organiser et gérer les collaborations avec tous les partenaires

Voir :

IV.3.8. OO3.8 Poursuivre et développer les formations comptables et financières pour différents publics cibles au sein du SPRB et également auprès des organismes publics bruxellois

IV.5.1. OO5.1 Harmoniser les procédures de contrôle des engagements et liquidations au sein de l'entité régionale en désignant le CEL du SPRB dans les OAA

IV.6.3. OO6.3 Mettre en place un catalogue de services en ligne pour faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires

IV.6.4. OO6.4 Développer l'offre de formation comptable et financière de BFB et la plateforme d'e-learning

➤ Output souhaité de l'OO

Satisfaction des partenaires sur l'ensemble de la qualité de nos services mesurée sur base d'enquêtes de satisfaction.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.3.1.	Taux de satisfaction des partenaires	<75%	>75%	COO
7.3.2.	Evolution annuelle du taux de satisfaction	-5%	+5%	COO

✓ Échéance de l'OO : continu

7.3.1. Renforcer et gérer les collaborations avec les services de support généraux (RH, IT, Communication, Facilities)

- Participer aux projets transversaux (Be Connected, Inside My Job, Athéna) et en assurer le suivi et la gestion au sein de BFB ;
- Collaborer à la rédaction des documents stratégiques communs au SPRB : Mémorandum, Rapport stratégique (art.28) ;
- Contribuer au contenu et à la rédaction du rapport annuel SPRB, et du 1035.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.3.1.1.	Taux de participation aux projets transversaux	< 80%	≥ 80%	COO
7.3.1.2.	Remise des contributions dans les délais	Non	Oui	COO

7.3.2. Renforcer et gérer les collaborations avec les OAA et les services du Gouvernement

Voir :

IV.2.3. OO 2.3. : Offrir des services individualisés en terme gestion financière aux entités régionales et communautaires (dont consultance, project finance, accompagnement dans la gestion ou la recherche de financement)

IV.3.2. OO3.2 Poursuivre la rédaction des fiches de procédures comptables publiques à destination des entités consolidées et continuer à dispenser régulièrement des formations en comptabilité publique

IV.3.3. OO3.3 Poursuivre la gestion du plan comptable SAP REGIONAL et prodiguer conseils et assistance comptable aux OAA

IV.3.12. OO3.12 Partager l'expertise de BFB en matière de comptabilité publique et conseiller les autres régions et communautés, mais aussi les différents organismes qui composent l'entité régionale

- Organisation de rencontres entre les services de Bruxelles Finances et Budget et les responsables d'OAA qui en font la demande, notamment dans le cadre de la plateforme SAP régionale, du compte consolidé, du contrôle des engagements et des liquidations et du contrôle de gestion ;
- Organisation d'activités spécifiques en vue de renforcer le réseau de correspondants budgétaires des administrations (correspondance interne) et des organismes administratifs autonomes (correspondance externe) ;
- 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 ;
- Les réunions du groupe de travail bruxellois de comptabilité publique se sont tenues dans le cadre de la plateforme SAP régionale.

7.3.3. Partager l'expertise et la connaissance avec les partenaires

Voir :

IV.6.1. OO6.1 Développer le site web pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois

IV.6.4. OO6.4 Développer l'offre de formation comptable et financière de BFB et la plateforme d'e-learning

IV.7.4. OO7.4. Maximiser la simplification administrative et la mutualisation des outils de gestion des finances publiques

Voir :

IV.1.2. OO1.2 Intégrer les organismes consolidés dans la structure budgétaire de la Région

IV.1.5. OO1.5 Intégrer dans la plateforme SAP régionale tous les organismes régionaux consolidés, dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale

IV.1.10. OO1.10 Développer la collaboration avec les autres entités fédérées et le niveau fédéral via l'échange d'expertise et de bonnes pratiques

IV.2.4. OO 2.4. : Développer de nouveaux outils de financement au niveau de l'entité régionale dans le cadre d'une gestion financière plus consolidée

7.4.1. Réussir le basculement des services du Gouvernement dans SAP régional.brussels

Le SPRB utilise l'ERP SAP depuis 1998. Le 16 juillet 2015, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a approuvé le contenu de la note sur l'implémentation de la plateforme SAP régionale.

Celle-ci avait pour but d'étudier la mise à disposition d'une plateforme régionale SAP pour les organismes administratifs autonomes, qui s'articule autour des 4 points suivants :

- Mise en place des fondements de la consolidation comptable des entités de la Région ;
- Réutilisation du modèle du SPRB qui assure une comptabilité générale et budgétaire intégrées, permet la consolidation budgétaire et respecte les règles de l'OOBCC ;
- Réponse aux besoins des OAA, au fur et à mesure de leur intégration dans la plateforme ;

- Plateforme SAP dans la technologie la plus récente de SAP : SAP/4 Hana.

Les modules suivants sont actuellement implémentés dans SAPrégional.brussels :

- Comptabilité générale
- Comptabilité budgétaire
- Comptabilité analytique
- Gestion de base des immobilisés
- VIM (Vendor Invoice Management)
- Les bons de commandes fournisseurs
- La gestion de stock
- Le module PS (suivi des projets)
- Le module SD de facturation clients
- Le module PM (Plant Maintenance) pour l'entretien des véhicules
- Collection & Dispute pour la gestion de la relance

Les modules FI-CA – PSCD (module de facturation de type « industrielle »), des workflows de validation des factures clients, l'interface avec Mercurius (plateforme fédérale pour l'e-facturation), ainsi qu'une comptabilité analytique poussée et un outil de reporting ont été mis en production en 2018. La version de SAP utilisée au SPRB utilise encore des technologies anciennes et qui à terme ne seront plus supportées : FM pour la comptabilité budgétaire et Classic-GL pour la base de la comptabilité générale. Il est donc essentiel de migrer l'environnement SAP vers des modules à jour ou d'intégrer SAPrégional.brussels et par là profiter d'un système performant qui intègre les nouveautés et bonnes pratiques actuelles.

L'intégration des services du Gouvernement à SAPrégional.brussels, s'articule en deux temps : analyse dès début 2018 et implémentation en 2018-2019, pour une mise en production au 1^{er} janvier 2020.

Ce basculement permettra une consolidation des différents organismes avec les services du Gouvernement puisqu'ils seront dans la même plateforme. Il offrira également l'opportunité d'un retour partiel vers du standard, soutenu par les possibilités techniques offertes par les évolutions récentes de SAP, ce qui facilitera la maintenance et donc le service rendu aux utilisateurs finaux.

Ce basculement implique une charge de travail et des changements conséquents pour les services de Bruxelles Finances et Budget et nécessite la mise en œuvre de plans de formation et de communication adéquats pour les utilisateurs.

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.4.1.1.	Respect du planning : mise en production janvier 2020	NON	OUI	COO/ CSU
7.4.1.2.	% Mise en œuvre des plans	<75%	>75%	COO/ CSU

- ✓ Échéance par action et projet
1^{er} janvier 2020

➤ *Conditions de réussite*

- Collaboration active de l'ensemble des services du Gouvernement, notamment Bruxelles Mobilité, SPRBF.

➤ *Moyens*

- Les crédits sont prévus en mission 7
- La coordination métier est assurée par BFB

➤ *Partenaires*

- Administrations du SPRB
- SPRB Talent.brussels
- SPRB Urban.brussels

- SPRB Fiscalité
- SAP Team
- IT Coordination
- Consultants spécialisés

7.4.2. Etablir un plan ICT en phase avec la note et la lettre d'orientation

- Des investissements importants ont été réalisés au niveau informatique, en particulier dans le cadre de la migration de l'ERP (Entreprise Ressource Planning) vers SAP4/Hana et de l'application budgétaire intégrée (BRU-BUDGET) ;
- Les modules comptables et budgétaires de l'ERP continuent d'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, renommé Athéna, est repris par Bruxelles Coordination Régionale en collaboration avec la cellule Contrôle de gestion du service du Budget de Bruxelles Finances et Budget ;

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.4.2.1.	# de projets IT finalisés par rapport aux projets prévus	≤ 30%	≥75%	COO
7.4.2.2.	# de projets IT entamés / finalisés dans les délais prévus	≤ 30%	≥75%	COO

➤ Moyens

- Budget Mission 7

IV.7.5. OO7.5. Renforcer la visibilité de BFB comme partenaire clé dans la gestion des finances publiques bruxelloises

Voir :

IV.6.1. OO6.1 Développer le site web pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois

IV.6.2. OO6.2 Rendre le budget régional accessible au citoyen bruxellois en mettant en œuvre le projet « Budget pour tous »

IV.6.3. OO6.3 Mettre en place un catalogue de services en ligne pour faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires

7.5.1. Améliorer et développer la communication externe

- Etablir un plan d'actions annuel, le mettre en œuvre et l'évaluer
- Etablir un planning annuel des actualités à mettre en ligne sur le site internet
- Mettre à jour les informations du site internet
- Réaliser un rapport d'activités annuel digital
- Réaliser une newsletter trimestrielle

KPI	Description KPI	Seuil rouge	Seuil vert	KPI UA
7.5.1	# d'actions réalisées par rapport au nombre prévu	<60%	≥ 60%	COO

✓ Échéance de l'OO : annuel

➤ *Moyens*

- Budget AB 06 001 08 01 1211

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

IV.1.OS1 Assurer une gestion durable des finances et du budget de l'entité régionale

IV.1.1. OO 1.1. Mettre en place un système afin de soutenir le Gouvernement à préparer le budget et à atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire

IV.1.2. OO1.2. Intégrer les organismes consolidés dans la structure budgétaire de la Région

IV.1.3. OO1.3. Etablir une estimation pluriannuelle conformément à la loi du 16 mai 2003 et à la directive 2011/85/UE du Conseil du 8 novembre 2011

IV.1.4. OO1.4. Introduire la méthode des « spending reviews » pour améliorer la qualité des finances publiques

IV.1.5. OO1.5. Intégrer dans la plateforme SAP régionale tous les organismes régionaux consolidés, dont le budget fait partie du budget de la Région de Bruxelles-Capitale

IV.1.6. OO1.6. Satisfaire aux exigences des parties prenantes en matière de reporting de données budgétaires

IV.1.7. OO1.7. Implémenter le gender budgeting

IV.1.8. OO1.8. Rappporter à l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) sur la situation financière de l'entité régionale et des unités publiques dépendantes de la Région de Bruxelles-Capitale

IV.1.9. OO1.9. Renforcer le Comité de monitoring

IV.1.10. OO1.10. Développer la collaboration avec les autres entités fédérées et le niveau fédéral via l'échange d'expertise et de bonnes pratiques

IV.1.11. OO 1.11. Développer le contrôle de gestion au sein de la Région Bruxelles-Capitale tout en faisant respecter l'arrêté du Gouvernement

IV.1.12. OO 1.12. Optimiser et renforcer le contrôle budgétaire

IV.1.13. OO 1.13. Poursuivre l'informatisation du Service du Budget, Contrôle Budgétaire et Contrôle de Gestion (SBCBCG) de BFB (SPRB)

IV.2. OS2 Assurer un financement adapté aux besoins de liquidité de la Région de Bruxelles-Capitale

IV.2.1. OO 2.1. Gérer les portefeuilles de dettes confiés au Front Office de façon dynamique mais prudente (dette directe, reprise de portefeuille et mandat de gestion)

IV.2.2. OO 2.2. Assurer un suivi et une gestion anticipative du risque de crédit de la RBC (entité consolidée) et des bénéficiaires de la garantie régionale (nouveau système de garantie)

IV.2.3. OO 2.3. Offrir des services individualisés en terme gestion financière aux entités régionales et communautaires (dont consultance, *project finance*, accompagnement dans la gestion ou la recherche de financement)

IV.2.4. OO 2.4. Développer de nouveaux outils de financement au niveau de l'entité régionale dans le cadre d'une gestion financière plus consolidée

IV.2.5. OO2.5. Livrer une vision globale, précise et projective de l'ensemble de la position financière de l'entité régionale, au moyen d'outils et de méthodologies standardisés

IV.2.6. OO2.6. Redéfinir les besoins en matière de centralisation financière

IV.2.7. OO2.7. Coordonner l'introduction d'un nouveau système de nivellement automatique des comptes de transit vers les comptes des communes (2019-2020)

IV.2.8. OO2.8. Etablir des projections budgétaires pluriannuelles et contribuer au rapport du Comité de monitoring

IV.3. OS3 Mettre en œuvre une plus grande transparence du patrimoine et de la situation financière de l'entité régionale

IV.3.1. OO3.1. Consolider le compte de l'entité régionale pour les exercices 2018 à 2023

- IV.3.2. OO3.2. Poursuivre la rédaction des fiches de procédures comptables publiques à destination des entités consolidées et continuer à dispenser régulièrement des formations en comptabilité publique
- IV.3.3. OO3.3. Poursuivre la gestion du plan comptable SAP REGIONAL et prodiguer conseils et assistance comptable aux OAA
- IV.3.4. OO3.4. Assurer le contrôle comptable du SPRB et organiser le suivi des recommandations de la Cour des comptes
- IV.3.5. OO3.5. Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses
- IV.3.6. OO3.6. Améliorer les délais de traitement et in fine de paiement des factures du SPRB grâce un système de suivi des factures par l'utilisation d'indicateurs spécifiques et atteindre une diminution estimée entre 30% et 60% du taux de factures en retard d'ici 2020
- IV.3.7. OO3.7. Poursuivre et développer les formations comptables et financières pour différents publics cibles au sein du SPRB et également auprès des organismes publics bruxellois
- IV.3.8. OO3.8. Développer le système d'e-invoicing et permettre au SPRB de transmettre ses factures aux tiers de manière électronique
- IV.3.9. OO3.9. Augmenter la lisibilité du compte général des services du Gouvernement
- IV.3.10. OO3.10. Promouvoir et soutenir le SPRB dans le développement de l'axe projet de la comptabilité analytique, notamment la production de rapports analytiques détaillés pour justifier l'utilisation de subsides européens sur le territoire de la Région
- IV.3.11. OO3.11. Partager l'expertise de BFB en matière de comptabilité publique et conseiller les autres régions et communautés, mais aussi les différents organismes qui composent l'entité régionale

IV.4. OS4 Assurer une gestion optimale des paiements et du besoin de financement des services du Gouvernement

- IV.4.1. OO4.1. Exécuter et contrôler des procédures de paiement
- IV.4.2. OO4.2. Intégrer tous les plannings et prévisions existants dans un seul système, à savoir SAP-BPC
- IV.4.3. OO4.3. Développer un système de prise de décision pour les financements jusqu'à 33 jours intégrant tous les paramètres qui l'influencent
- IV.4.4. OO4.4. Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier du SPRB
- IV.4.5. OO4.5. Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers des Fonds en souffrance du SPRB

IV.5 OS5 Fournir les outils nécessaires à une bonne gouvernance régionale dynamique

- IV.5.1. OO5.1. Harmoniser les procédures de contrôle des engagements et liquidations au sein de l'entité régionale en désignant le CEL du SPRB dans les OAA
- IV.5.2. OO5.2. Positionner l'organe de surveillance comme un centre de référence en matière de contrôle financier (SPOC unique)
- IV.5.3. OO5.3. Digitaliser les comptes de gestion et développer une base de données unique, centralisée au sein de Bruxelles Finances et Budget et mise à disposition de ses partenaires
- IV.5.4. OO5.4. Revoir l'arrêté gouvernemental du 13 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers et rédiger de nouveaux arrêtés ministériels ou gouvernementaux relatifs aux instructions aux mandataires
- IV.5.5. OO5.5. Opérationnaliser les activités et développer les compétences du contrôle de la bonne gestion financière
- IV.5.6. OO5.6. Développer la méthodologie de l'Autorité de Certification afin d'optimiser davantage les outils utilisés pour ses contrôles
- IV.5.7. OO5.7. Mettre en place un seul modèle d'audit « single audit » sur lequel chaque niveau de contrôle se base afin de soulager la charge du contrôlé et d'augmenter la qualité de l'audit, sans toutefois porter atteinte à l'indépendance des organes d'audit concernés
- IV.5.8. OO5.8. Développer la plateforme SAP régionale, poursuivre la mutualisation des outils et le partage de connaissances grâce à la mise en place d'un site web et d'une plateforme d'e-learning

IV.5.9. OO5.9. Renforcer l'efficacité des processus budgétaires, comptables et de contrôle en Région bruxelloise, en adaptant l'OOBCC, notamment à l'évolution d'autres législations

IV.5.10. OO5.10. Soumettre au Gouvernement un nouvel arrêté portant délégation de compétences au sein des services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et abroger les dispositifs actuels devenus obsolètes, notamment en raison des évolutions de la législation applicable en matière de marchés publics

IV.6. OS6 Offrir un appui transversal au service de la bonne gestion

IV.6.1. OO6.1. Développer le site web pour qu'il permette le partage d'expertise et l'échange de connaissances en matière de gestion des finances publiques avec tous les partenaires institutionnels bruxellois

IV.6.2. OO6.2. Rendre le budget régional accessible au citoyen bruxellois en mettant en œuvre le projet « Budget pour tous »

IV.6.3. OO6.3. Mettre en place un catalogue de services en ligne pour faciliter l'accès et améliorer la qualité des services que BFB rend à ses partenaires

IV.6.4. OO6.4. Développer l'offre de formation comptable et financière de BFB et la plateforme d'e-learning

IV7.OS 7 : Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur)

IV.7.1. OO7.1. Développer une structure organisationnelle agile

IV.7.2. OO7.2. Améliorer la performance opérationnelle de l'organisation

IV.7.3. OO7.3. Organiser et gérer les collaborations avec tous les partenaires

IV.7.4. OO7.4. Maximiser la simplification administrative et la mutualisation des outils de gestion des finances publiques

IV.7.5. OO7.5. Renforcer la visibilité de BFB comme partenaire clé dans la gestion des finances publiques bruxelloises

Annexe 2 : Agenda de la réglementation

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

OO5.9 Renforcer l'efficacité des processus budgétaires, comptables et de contrôle en Région bruxelloise, en adaptant l'OOBCC, notamment à l'évolution d'autres législations

Révision et adaptation des arrêtés d'exécution de l'OOBCC : à l'évolution, notamment la législation européenne relative aux règles applicables à la comptabilité de la dette publique ; clarifier les délais de transmission des comptes par les OAA ; transposer au sein de l'OOBCC les nouvelles dispositions insérées, en application de la directive 2011/85, dans la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions ; et de rationaliser le système de certification des comptes des organismes administratifs autonomes et de l'entité régionale

Objectif stratégique : OS5 Offrir les outils nécessaire à une bonne gouvernance régionale dynamique.

Situation actuelle et la planification future :

Un avant-projet d'ordonnance approuvé par le Gouvernement dans les six mois de son installation, et transmis pour vote, après avis du Conseil d'Etat, au Parlement bruxellois.

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

OO5.10 Soumettre au Gouvernement un nouvel arrêté portant délégation de compétences au sein des services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et abroger les dispositifs actuels devenus obsolètes, notamment en raison des évolutions de la législation applicable en matière de marchés publics

Déposer un avant-projet de nouvel arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux délégations de compétences, de signatures et d'ordonnateurs.

Objectif stratégique : OS5 Offrir les outils nécessaire à une bonne gouvernance régionale dynamique.

Situation actuelle et la planification future :

Un texte finalisé pour fin 2019 au plus tard, de manière à pouvoir le déposer en première lecture au Gouvernement.

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 contrôle.

Application des recommandations :

Mise à jour de manière continue du plan d'actions élaboré depuis plusieurs années afin de rencontrer et de suivre les recommandations de la Cour des comptes, à l'instar des années précédentes.