

## Objectif 1 Une gouvernance moderne et efficace

Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'Agenda 21 local, la Ville et le CPAS de Bruxelles entendent adopter une méthode de gouvernance publique qui soit un modèle de gestion efficace, moderne et transparente.

Différents domaines d'intervention ont été identifiés comme fondamentaux pour engranger des avancées en la matière. Ces domaines sont les suivants :

- La mise en place d'une gestion par objectifs, d'**outils** de contrôle interne et d'**évaluation** des politiques et des services de l'administration ;
- La **transparence**, l'accès des citoyens à l'information et le contrôle démocratique ;
- L'**implication renforcée des citoyens** dans le processus décisionnel au travers du développement des méthodes participatives ;
- La **sensibilisation** des agents de la Ville et des citoyens au développement durable ;
- L'**amélioration des services** à la population via la modernisation des techniques managériales, la simplification des démarches administratives et la décentralisation de certains services ;
- Le maintien d'une **politique fiscale** équitable et d'un juste financement de l'autorité publique ainsi que l'amélioration des instruments de contrôle des recettes et dépenses ;
- La promotion du **partage d'expériences**, de la coordination transversale et des logiques de partenariat.



## 1.1 Outils de suivi et d'évaluation

L'amélioration de la gouvernance publique est l'un des objectifs de la Ville et du CPAS. La gestion des actions par objectif, la mise en place et l'optimisation d'outils de suivi et d'exécution ainsi que leur évaluation y contribuent. Par ailleurs, pour assurer une meilleure efficacité et donc une plus grande cohérence des politiques publiques, un renforcement de la coordination des services et des politiques est nécessaire. Enfin, toute gouvernance moderne requiert également une constante amélioration des règles de contrôle interne et de déontologie professionnelle. Toutes les actions prévues dans ce domaine d'action de l'Agenda 21 contribueront à l'atteinte de cet objectif.

Domaine d'action : Outils de pilotage et d'évaluation

### **ACTION 1.1.1 PILOTER LA POLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

#### **Le contexte, la finalité et l'action:**

La politique développement durable de la Ville et du CPAS de Bruxelles est traduite dans l'Agenda 21.

La finalité de cette fiche est de piloter l'Agenda 21 local en assurant :

- la bonne mise en œuvre des actions et si nécessaire d'en réajuster le contenu,
- l'évaluation des résultats atteints en produisant un rapport d'évaluation annuel
- le respect des engagements d'Aalborg : en 1995, la Ville de Bruxelles a signé la *Charte d'Aalborg*, et en 2009 tant le CPAS que la Ville ont renouvelé cette orientation en signant les *Engagements d'Aalborg +10*.

Pour ce faire deux organes de pilotage ont été créés :

- la Coordination de la politique de Développement Durable (CDD), créée en 2008 au niveau du Collège des Bourgmestre et Echevins afin d'orienter et de cadrer la politique communale en la matière, et de veiller à la cohérence de l'ensemble des actions menées. La présidence du Cpas y est représenté.

- le Comité de Pilotage de l'Administration (CPA), relatif à l'Agenda 21 local a été créé en 2009.

- A la Ville, il est présidé par le Secrétaire de la Ville. Y sont représentés l'ensemble des départements de la Ville ainsi que le CPAS et certaines associations paracommunales (BRAVVO). La coordinatrice de l'A21 a entre autres pour mission de renforcement des capacités des membres permanents du CPA.

- Au CPAS, les membres du Comité de Direction qui composaient le Comité de Pilotage ont été remplacés, depuis 2014, par une Cellule de Coordination constituée des membres du personnel représentant chaque département ou service (Référénts Agenda 21) et le (la) coordinateur(rice) de l'Agenda21; de la sorte le Cpas, par souci de cohérence, se calque sur le fonctionnement et la méthodologie de la Ville; le niveau exécutif (Référénts Agenda 21) est privilégié dans la gestion quotidienne de l'A21 .Le Comité de Direction et le Conseil de l'Action Sociale Conseil adoptent annuellement le Rapport d'évaluation A21 et avalisent le plan d'actions, si il y a lieu.

## Une gouvernance moderne et efficace



Ces comités veillent à l'atteinte des résultats attendus qui figurent dans l'Agenda 21 local. Ils sont également un espace permettant le partage d'expériences et l'échange d'informations relatives aux actions en cours.

### La pertinence « développement durable » de l'action :

- **Gouvernance** : intégration transversale des piliers du développement durable dans les actions de la Ville et du CPAS / Bénéficiaires : les structures de la Ville et du CPAS

### La mise en œuvre de l'action :

#### Moyens :

Les 2 coordinateurs de l'Agenda 21 local, l'un à la Ville, l'autre au CPAS, afin de piloter la démarche - la disponibilité et l'expertise des membres siégeant au sein des coordinations et comités - ponctuellement des ressources externes

#### Pilote et partenariats :

Le Bourgmestre et le Président du CPAS pour la CDD, le Secrétaire de la Ville et le Secrétaire Général du CPAS pour l'administration

*Partenariats : tous les départements*

*Fréquence des réunions de pilotage*

CPA Ville : 8 par an – CDD : 1 par an

### L'évaluation de l'action :

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
2 CDD en 2011	1 CDD par an	Nombre de CDD par année
6 CPA Ville en 2011	8 CPA organisées par an	Nombre de CPA par année
8 présentations, interventions, journées de formations ou visites de terrain en 2011	Organisations de 8 présentations, interventions, journées	Nombre de présentations, de formations, d'interventions et de visites terrain

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
	de formations ou visites de terrain minimum annuellement dans le cadre du CPA de la Ville	
13 présentations, interventions ou visites de terrain en 2011 au CPAS	Renforcement des capacités des membres permanents de la Cellule de Coordination du CPAS	Nombre de présentations, d'interventions et de visites terrain ayant eu lieu dans le cadre de la Cellule de Coordination du CPAS
Publication de deux rapports annuels d'évaluation (2010 et 2011)	Pérennisation de la démarche d'évaluation	Rapport annuel de la Ville sur le développement durable
Actions dotées d'indicateurs de suivi évaluation	Amélioration de la collecte d'informations relatives à la mise en œuvre de l'Agenda 21	Tableau de bord actualisé des résultats atteints

Domaine d'action : Une gouvernance moderne et efficace

## **ACTION 1.1.02 FAVORISER UNE GESTION OPTIMALE ET DURABLE DU PARC INFORMATIQUE**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

Afin de gérer son parc informatique de façon durable, la Ville a décidé de formaliser son plan de gestion dans ce sens. Depuis 2008, la Ville ne loue plus son matériel informatique mais l'achète à son prestataire informatique (GIAL). On entend par matériel informatique ordinateurs, écrans, imprimantes, scanners, smartphones, tablettes, etc. D'un point de vue financier, la Ville doit comptabiliser ses investissements informatiques dans ses immobilisés. GIAL doit donc émettre ses factures dès que le matériel commandé par la Ville (cellule Méthodes) arrive dans ses locaux de stockage. C'est pourquoi chaque bien est identifié dans une base de données accessible par la Ville (cellule Méthodes et correspondants informatiques) et les factures indiquent le numéro d'identification de chaque bien, son type (PC, écran, etc.), son modèle, ses dates de garantie. En ce qui concerne la gestion de fin de vie des appareils informatiques, la Ville a décidé de réaliser dans le courant de l'année 2014 une analyse économique afin de déterminer, notamment, la durée de stockage, le coût de recyclage d'un ordinateur, le coût d'acquisition d'un ordinateur, etc. Depuis 2008, la Ville reconditionne du matériel informatique déclassé afin d'en faire profiter soit les habitants de Bruxelles, soit des projets de solidarité avec le Sud. De cette manière, la Ville soutient également des projets développés par des Initiatives Locales de Développement de l'Emploi (ILDE) et des ASBL spécialisées dans le reconditionnement d'équipements informatiques à destination d'un public numériquement fragilisé. Dans cette perspective, ces structures assurent l'exécution de toutes les étapes du processus de reconditionnement : de l'audit du matériel informatique récupéré au retour dans le circuit économique, à terme, des équipements reconditionnés. Parmi ces structures, on peut citer e.a. l'Atelier TIC Tanneurs.

D'un point de vue opérationnel et afin d'être à même de gérer son parc informatique en bon père de famille, il est impératif que la Ville puisse disposer en permanence de l'ensemble des informations relatives à ce patrimoine, et de favoriser une gestion durable du parc informatique.

Ceci nécessite une mise à jour complète et en temps réel de l'ensemble des attributs (en stock, en service, déclassé, ... ; localisation ; utilisateur, ...) liés à chaque bien et ce, tout au long de son cycle de vie. Il en va de même de l'intérêt de savoir en temps réel ce qui se trouve en stock afin de pouvoir offrir une gestion optimale, éviter les surplus (coûts de stockage, expiration des dates de garanties) tout comme la rupture de stock qui affecte inévitablement les utilisateurs finaux et par là même, l'efficacité de la Ville dans son service aux citoyens.

## Une gouvernance moderne et efficace



Cet inventaire complet et permanent permettra une gestion beaucoup plus efficace du parc informatique de la Ville par une programmation coordonnée et structurée du remplacement des biens obsolètes. En ce qui concerne la gestion durable du parc informatique, il devra entre autres être possible d'éteindre les PCs à distance (dans le cadre de mises à jour).

### La pertinence « développement durable » de l'action

- **Gouvernance** : Accès rapide et facile à l'information; gestion du parc informatique en bon père de famille / Bénéficiaires : l'administration et la collectivité
- **Environnement** : Recyclage du matériel informatique obsolète - réduction des déchets / Bénéficiaires : L'administration et la collectivité
- **Social** : Réinsertion professionnelle - création d'emplois - réduction de la fracture / Bénéficiaires : les personnes formées et insérées et celles à faible revenu
- **Économie** : Gestion efficace du parc informatique et compression des coûts / Bénéficiaires : les personnes à faible revenu. Asbl's bruxelloises et asbl's travaillant sur des projets de coopération Nord/Sud

### La mise en œuvre de l'action

Moyens :

Budget informatique de la Ville

Pilote et partenariats :

Pilote : département Organisation - Cellule Méthode.

Partenariat : GIAL, Atelier TIC Tanneurs, autres partenariats possibles

Pilotage :

Durée totale de l'action	Démarrage	Achèvement
Continue	2009	-

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
---------------------	-----------	-------------

Mise à jour partielle et décalée des attributs liés à chaque bien tout au long de son cycle de vie (localisation, statut, ...)	Réalisation d'un inventaire informatique complet.	Mise à jour complète et systématique des attributs liés à chaque bien endéans les 5 jours ouvrables de leur modification. <ul style="list-style-type: none"> <li>Le pourcentage d'erreur doit être inférieur à 10% lors du contrôle annuel</li> </ul>
Pas de politique de fin de vie des appareils informatiques	Mise en place d'une politique de fin de vie des appareils informatiques	% d'ordinateurs reconditionnés, données ou vendus (par rapport au nombre de PCs déclassés)
Pas de politique durable d'achat du matériel informatique	Instaurer une politique durable d'achat du matériel informatique	Clause de durabilité dans le contrat de gestion avec GIAL
		Extinction des PCs à distance (dans le cadre de mises à jour)



Domaine d'action : Outils de pilotage et d'évaluation

### **ACTION 1.1.03 POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT DE L'AUDIT INTERNE**

---

#### **Le contexte, la finalité et l'action:**

Par décision du Conseil communal du 26 avril 2010, la Ville a décidé de se doter d'une cellule d'audit interne. Cette volonté au Programme de Politique générale de la Ville. La Cellule d'Audit interne a notamment pour mission de renforcer le contrôle interne et d'améliorer le fonctionnement par une radiographie permanente des procédures d'organisation. Un Comité d'Audit est chargé de veiller à ce que les membres de la Cellule puissent effectuer leur mission en toute objectivité, liberté et indépendance. Pour assurer cette objectivité, la cellule est indépendante de tous les autres services de la Ville et elle rend compte directement au Comité d'Audit composé d'élus du Collège des Bourgmestre et Echevins, du Secrétaire de la Ville, du Receveur communal et du responsable de la Cellule d'Audit.

La Cellule d'Audit effectue des missions variées. Parmi elles, il y a des audits financiers (évaluation de la fiabilité des rapports financiers et du système de contrôle financier) et des audits de conformité (vérification de l'application de la réglementation en vigueur). Elle intervient également sous la forme d'audits opérationnels (vérification de l'utilisation efficace et effective des moyens disponibles) et de conseil au management et aux autres membres du personnel (analyse des procédures, échange de bonnes pratiques, assistance et training). Enfin, des missions non planifiées sont toujours envisageables après approbation du Comité d'Audit si des questions spécifiques sont posées par l'administration et/ou le Collège des Bourgmestre et Echevins. Une charte d'audit précise les objectifs, les missions, les responsabilités et le fonctionnement du Comité d'Audit et de sa Cellule. Un rapport reprenant les missions réalisées par la cellule sera transmis chaque année au Conseil communal.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : gestion efficace de la Ville et optimisation des procédures /  
Bénéficiaires : le Collège, les membres du personnel et la population de la Ville

#### **La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

Equipe de 4 membres du personnel de la Ville - conseils de 2 experts externes qui assistent le responsable de la Cellule

Pilote et partenariats :

AGENDA 21 LOCAL DE LA VILLE ET DU CPAS DE BRUXELLES - PLAN D'ACTION – 2016

Comité d'Audit

Tous les départements

Pilotage :

Durée totale de l'action	Démarrage	Achèvement
Continue	2010	-

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
55 recommandations implémentées suite à des audits financiers, 117 suite à des audits opérationnels, 42 suite à des audits de conformité, 13 suite à des audits stratégiques (2011)	Augmentation du ratio du nombre de recommandations implémentées/nombre de recommandation acceptées	<p>Nombre de recommandations acceptées suite à des audits financiers</p> <p>Nombre de recommandations acceptées suite à des audits opérationnels</p> <p>Nombre de recommandations acceptées suite à des audits de conformité</p> <p>Nombre de recommandations acceptées suite à des audits stratégiques</p> <p>Ratio du nombre de recommandations implémentées/nombre de recommandations acceptées</p>

Domaine d'action : Outils de suivi et d'évaluation

**ACTION 1.1.04 ADAPTER LA CELLULE D'AUDIT INTERNE EXISTANTE ET METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE AU CPAS**

---

**L'action, ses objectifs et son contexte :**

Le CPAS de Bruxelles est une organisation dont l'importance nécessite une radiographique permanente de sa gestion pour offrir un service de qualité en constante adéquation avec son temps. Dans cette perspective, le CPAS a mis à jour le rôle et le fonctionnement de la cellule d'audit interne qui existe depuis plusieurs années au sein de l'organisation.

La cellule d'audit interne a pour mission de renforcer le système de contrôle interne existant pour améliorer le fonctionnement de l'administration. C'est un outil d'analyse permanente des procédures de l'organisation. La cellule d'audit effectue sa mission en toute indépendance, objectivité et liberté. Elle est rattachée au Secrétariat Général et rend compte directement au Comité d'Audit. La cellule d'audit peut effectuer des missions variées ; notamment des audits de conformité (évaluation de l'application correcte de la réglementation et des procédures en vigueur), des audits d'efficacité (pertinence des procédures, définition des risques liés à certaines procédures,...) ; elle peut également intervenir sous la forme d'audit opérationnel (vérification de l'utilisation efficiente des moyens disponibles) ou de conseil. Les activités d'audit interne portent sur l'évaluation des processus, elles ne portent pas sur l'évaluation des personnes.

80 % des missions seront planifiées selon un programme décidé par le Conseil de l'Action Sociale. Des missions non identifiées pourront être réalisées pour répondre à des demandes spécifiques du Secrétaire Général, du Président ou du Conseil. Une charte d'audit précise le rôle et la place des activités d'audit interne. Elle décrit également les responsabilités et le fonctionnement de la cellule et du comité d'audit.

**La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : gestion efficace du CPAS et optimisation des procédures / Bénéficiaires : le Conseil de l'Action Sociale, les membres du personnel et les usagers du CPAS

**La mise en œuvre de l'action :**

Moyens :

1 personne à temps plein – appui de 2 experts externes en vue de la définition des risques liés aux dépenses

## Une gouvernance moderne et efficace



### Pilotage et partenariats :

Le comité de pilotage pendant la phase de définition des risques – le comité d’Audit durant la phase opérationnelle.

### Calendrier prévisionnel :

Durée totale de l’action	Démarrage	Achèvement
Continue	2012	-

### L’évaluation de l’action :

Situation de départ	Résultats à atteindre	Indicateurs retenus
Aucune optimisation de procédures existantes suite à un audit	Augmentation du nombre d’optimisations de procédures suite à un audit	Nombre d’optimisations de procédures suite à un audit

## 1.2 Transparence et accès à l'information

Dans le cadre de l'Agenda 21, la Ville entend poursuivre la mise en place d'un modèle de gestion efficace et transparent ainsi que le renforcement de l'information sur la gestion communale à destination du citoyen. Il s'agit donc de garantir la transparence par la diffusion publique de règles et de critères clairs et objectifs. Cette dimension couvre une multitude de procédures appliquées par la Ville parmi lesquelles l'attribution de logements, le calcul des loyers, l'inscription des enfants dans les crèches, l'octroi de subventions aux associations, etc. Ces mécanismes garantissent l'égalité de traitement auquel a droit chaque citoyen. Pour ce faire, celui-ci doit pouvoir accéder à l'information. La Ville vise donc également à améliorer et systématiser l'accessibilité de cette information qu'il s'agisse des décisions qu'elle prend en Conseil communal, des règles d'urbanisme applicables, des chantiers publics en cours ou encore des adjudicataires auxquels elle fait appel.

Domaine d'action : Transparence et accès à l'information

## **ACTION 1.2.01 AMÉLIORER LA COMMUNICATION RELATIVE À L'OFFRE LOCATIVE**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

La Régie foncière a pour mission d'être le partenaire logement des Bruxellois. Pour y parvenir, il faut mettre sur le marché des logements de qualité à loyers abordables et accessibles aux différentes couches sociales. Il importe également d'étendre au maximum la publicité des offres de logement et de s'assurer qu'elles soient connues de tous.

Il est primordial de communiquer aux candidats locataires les conditions de location d'un bien les plus exhaustives possibles. Ce travail d'information a été initié en septembre 2007 avec l'adoption d'un règlement qui fixe les procédures d'attribution des logements de la Régie foncière. Il importait dans un premier temps de garantir la transparence par la diffusion publique de règles claires s'appuyant sur des critères objectifs. La publication en 2009 d'une brochure intitulée *Le guide du candidat locataire* va en ce sens. En ce qui a trait à la publicité des vacances locatives, trois canaux sont actuellement utilisés : des affiches et listes hebdomadaires à l'agence locative, des affiches sur le bien et un espace logement sur le site Internet de la Ville.

- accroître la lisibilité pour l'internaute, de rendre possible la recherche sur base de différents paramètres (choix du quartier, code postal, nombre de chambres, ascenseur ou pas, etc.)
- accélérer l'occupation des lieux.

### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : transparence des procédures et meilleur accès à l'information / Bénéficiaires : les candidats locataires
- **Environnement** : / Bénéficiaires :
- **Social** : / Bénéficiaires :
- **Économie** : / Bénéficiaires :

### **La mise en œuvre de l'action**

Moyens : Commande et développement d'un logiciel pour l'outil informatique

### Pilote et partenariats :

Le Département Commerce et Régie foncière des Propriétés communales en collaboration avec le Centre de Gestion Informatique des Administrations Locales (GIAL) pour la mise en œuvre du volet informatique

Pilotage :

Durée totale de l'action	Démarrage	Achèvement
Continue	2007	-

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
0 visite sur le site Internet de la Régie foncière	Augmentation du nombre de visites en maximisant la recherche par le web	Nombre de visites effectuées via l'outil de recherche

Domaine d'action : Transparence et accès à l'information

## **ACTION 1.2.02 DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ DES DOCUMENTS D'ARCHIVES ET LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

L'article 132 de la nouvelle Loi communale prévoit que le Collège des Bourgmestre et Echevins veille à la bonne conservation des archives et à la rédaction d'inventaires. L'accessibilité aux archives est par ailleurs régie par la législation sur les archives, mais elle relève également de celle portant sur la publicité de l'administration et la protection de la vie privée. Les Archives de la Ville de Bruxelles conservent aujourd'hui quelques vingt-cinq kilomètres de documents. Ceux-ci constituent un abondant et riche patrimoine documentaire relatif à l'histoire de la Ville du moyen âge à nos jours.

Jusqu'à il y a peu, la salle de lecture des archives était le lieu privilégié de consultation des documents par les publics. Les statistiques des documents consultés en salle de lecture – dont certains sont soumis à des règles précises de consultation liées à leur support, leur état de conservation, ou nécessitant des autorisations spécifiques – permettent d'identifier les fonds et les collections les plus sollicitées par les lecteurs.

Depuis les trente dernières années, le bouleversement des technologies a entraîné un changement aussi bien des méthodes de travail que des équipements nécessaires à l'accomplissement des missions principales d'un service d'archives (inventorisation, conservation, accessibilité). Cette adaptation répond également à la demande d'un public qui souhaite consulter un maximum de documents (ou de sources) en un minimum de temps, et en limitant les déplacements. Parallèlement, le nombre d'utilisateurs des archives a augmenté suite à la diversification de la recherche scientifique, à l'augmentation des documents mis à sa disposition via les copies de substitution (en salle de lecture ou sur Internet), mais aussi parce que l'accessibilité aux documents administratifs est devenue un droit fondamental.

L'implémentation aux Archives de la Ville du système de gestion d'archives *Pallas*, désormais consultable en ligne, permet de diffuser largement les inventaires des collections. Peu à peu la banque de données s'enrichit par la saisie de nouveaux instruments de recherche et par un travail de rétro catalogage, notamment pour les archives historiques. Le développement, au sein de *Pallas*, du module de description iconographique avec visualisation des images à l'écran, permet en outre la valorisation de l'une des collections les plus originales pour l'histoire de la Ville.

Ainsi se développe ce que l'on pourrait appeler une « salle de lecture virtuelle » qui permet la consultation de documents de plus en plus nombreux via le site Internet de la Ville. Toutefois, à ce stade, l'identification des pages prioritairement consultées par les publics, n'est pas encore techniquement réalisée. Cette identification est impérative car elle permet d'optimiser les services offerts et de cibler, par la suite, une communication en fonction des attentes des publics.





**La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : meilleure accessibilité de l'information axée sur les demandes et besoins des publics - facilitation de l'accès à la recherche / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : accès via informatique (en salle de lecture ou sur Internet) à la majorité des descriptions des fonds et collections centralisés aux archives - possibilité pour le citoyen d'avoir une meilleure connaissance de son environnement le plus proche (son quartier, sa commune) via les archives / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : préservation des documents originaux par la numérisation de ceux-ci - limitation des manipulations excessives / Bénéficiaires : la collectivité

**La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

Depuis plusieurs années, budget annuel de 75.000 euros pour la numérisation des collections par des firmes externes - 1 membre du personnel scientifique pour la gestion des dossiers de numérisation et 1/2 ETP pour la numérisation en interne sur les scanners du Service des Archives

Pilote et partenariats :

Le Département Culture, Jeunesse, Loisirs et Sports (Service des Archives) en partenariat avec le Département de l'Organisation, l'ASBL GIAL, les Archives générales du Royaume (collection des registres paroissiaux) et la Bibliothèque Royale Albert 1<sup>er</sup> (collection journaux et périodiques)

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Numérisation partielle des fonds et collections	Numérisation complète des fonds et collections déterminés	Nombre de documents d'archives numérisés  Nombre d'inventaires en ligne disponibles auprès des Archives
Mise en ligne progressive des descriptions des fonds et collections des archives sans toutefois pouvoir évaluer le retour de ce travail au niveau des publics	Meilleure connaissance des pages d'archives consultées par les publics	Etat des lieux annuel des pages d'archives consultées par les publics

Domaine d'action : Transparence et accès à l'information

### **ACTION 1.2.3 FAVORISER LA MISE EN LIGNE DES DONNEES PUBLIQUES EN FORMAT NUMERIQUE DANS UN ESPRIT « OPEN DATA »**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

La volonté de la Ville de mettre en place une ville numérique au service de tous s'est trouvée confortée dans le programme de législature 2012-2018 qui prévoyait de : « Mettre en ligne systématiquement les données publiques de la Ville en format numérique, dans un esprit « Open Data » (données ouvertes). Dans ce contexte, en avril 2014, elle a mis en ligne une plateforme ([opendata.bruxelles.be](http://opendata.bruxelles.be)) permettant d'exploiter ces jeux de données publiques ouvertes. Cet outil permet l'hébergement, la présentation sous différentes formes (tableaux, graphes et cartes) et la possibilité de téléchargement dans plusieurs formats (csv, json, xls, GeoJSON, Shapefile) des jeux de données. On peut par exemple prendre connaissance de la localisation de toute une série de services, situer les emplacements de stationnement pour les personnes à mobilité réduite, examiner le classement des livres empruntés dans les bibliothèques de la Ville, ou observer l'évolution de la population bruxelloise depuis 1921, etc. Les développeurs seront, eux, intéressés par les API (Application Programming Interface ou interface de programmation) favorisant l'utilisation des jeux de données. Si la majorité des jeux de données sont d'origine communale, d'autres sont proposés à partir de services fédéraux ou régionaux. Avec la mise en place de cette plateforme, la Ville de Bruxelles conforte son rôle de pionnier en Belgique dans le domaine de l'Open Data communal, au même titre que les villes de Gand, Anvers et Courtrai. La Région de Bruxelles-Capitale a elle aussi cerné l'importance de l'Open Data et lancé le portail [opendatastore.brussels](http://opendatastore.brussels) en mars 2016.

La Ville et ses partenaires produisent des données en continu. Il est important que cette philosophie d'accès à l'information et une vraie culture de partage soient des constantes au sein de la Ville. Chaque donnée publique devra être publiée sur la plateforme Open Data.

L'objectif est donc d'augmenter le nombre de jeux de données disponibles en Open Data. Pour ce faire, la Ville devra systématiquement prendre en compte cet aspect 'Open Data' lors de production de données. Dans le cadre du projet CityGis par exemple, pour chaque couche cartographique un paramètre 'données publiques et ouvertes' devra être visible. Tout aussi importante, est la communication à propos des applications qui ont été développées à partir des données de l'Open Data.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : Ville numérique au service de tous / Bénéficiaires : administrations et citoyens

## Une gouvernance moderne et efficace



- **Environnement** : /
- **Social** : Transparence, participation citoyenne, meilleur accès aux données publiques et possibilité de les (ré)utiliser / Bénéficiaires : citoyens, développeurs, entreprises, chercheurs, journalistes et administrations
- **Économie** : Innovations potentielles (ex. : les entreprises peuvent fournir une valeur ajoutée à ces données et créer de l'emploi)/ Bénéficiaires : développeurs, chercheurs (urbanistes, sociologues, etc.), journalistes, entreprises, citoyens et administrations

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

Budget informatique de la Ville

#### Pilote et partenariats :

Pilote : Cabinet de l'Echevin de l'informatique, Coordination Smart City, Cellule Web de GIAL

Partenariat : Départements de la Ville de Bruxelles, Cellule Communication, Régie foncière, administrations et agences régionales et fédérales, Zone de Police

#### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation	2012	2014
Mise en œuvre -	2014	En continu
1ere évaluation	Avril 2014	Juin 2014

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
176 jeux de données en ligne (avril 2014)	Hausse des jeux de données mis en ligne	Nombre total de jeux de données mis en ligne
125 des jeux de données mis en ligne par la Ville de	Hausse des jeux de données mis en ligne par la Ville de	Nombre de jeux de données mis en ligne par la Ville de

Bruxelles (avril 2014)	Bruxelles	Bruxelles
12 producteurs (avril 2014)	Hausse des producteurs	Nombre de producteurs
	Hausse des consultations	Nombre de consultations
	Hausse des téléchargements	Nombre de téléchargements
	Hausse de l'utilisation des API	Usage des interfaces de programmation (API) (statistiques disponibles à partir de juin 2014)
Pas de possibilité d'évaluer la réutilisation des données. (avril 2014)	Référencer les applications réutilisant les données	Création d'une page « Application » mettant en évidence celles développées à partir des données de la Ville
Pas de possibilité d'évaluer le caractère 'ouvert et public' de façon systématique lors de la production de données (avril 2014)	Référencer les données de type 'ouvertes et publiques' de façon systématique	Insertion d'un paramètre 'donnée publique et ouverte' dans l'inventaire des couches cartographiques (projet CityGis)

## 1.3 Participation et sensibilisation au développement durable

Au-delà de ses engagements en termes de transparence et d'information, la Ville entend sensibiliser davantage ses citoyens, son administration et les différents acteurs locaux aux objectifs regroupés sous le label développement durable. Par ailleurs, elle veille à impliquer l'ensemble de la collectivité dans divers processus participatifs débouchant sur des actions concrètes. Il ne s'agit pas de déléguer la prise de décision mais bien, d'une part de profiter de l'expertise des différents usagers pour améliorer les politiques programmées et, d'autre part de renforcer l'adhésion des citoyens aux projets mis en œuvre. Il s'agit donc, dans le cadre de l'Agenda 21, d'intensifier les méthodes participatives, de renforcer le dialogue avec les différents acteurs et d'agir en associant les habitants et les usagers aux dispositifs. En rendant compte des réalisations communales et en encourageant la participation citoyenne, la Ville vise à mobiliser autour de valeurs et projets communs.

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### ACTION 1.3.1 DIVERSIFIER LES MODES DE PARTICIPATION

---

#### Le contexte, la finalité, l'action

La Ville de Bruxelles met en place plusieurs dispositifs de participation. Certains touchent des structures organisées (associations) dans le cadre de conseils consultatifs, d'autres s'adressent directement au citoyen, par le biais notamment de réunions publiques. Ces dispositifs n'ont pas pour vocation d'atteindre l'ensemble des citoyens, petits ou grands. Cependant, la Ville en tant qu'autorité publique s'adresse à tous les citoyens et, à ce titre, cherche à les toucher le plus largement possible.

Par ailleurs, la complexité des modes de vie contemporains et leur évolution font que les habitants entrent en interaction avec l'autorité publique selon leurs disponibilités. Il s'agit du temps dont ils disposent, de capacités personnelles (connaissances, curiosité, maîtrises technologiques) ou du canal de communication qui leur convient le mieux (contact direct, courrier postal, usage des technologies informatiques). La Ville multiplie les outils afin de toucher différents publics et de s'adapter à leur façon de participer.

Dans cette action, on vise à :

- Augmenter la participation par la diversité des publics touchés et le degré de leur implication.
- Poursuivre et adapter le dispositif nouvellement lancé en 2014 : le concours de Budget Participatif.

Pour se faire, l'action consiste à :

1. Sélectionner et octroyer un subside à un processus de participation de citoyens sur leur quartier.
2. Suivre les projets en cours issus des différents concours (2014, 2015 et 2016).
3. Analyser la possibilité de renforcer le « Budget Participatif » via la plateforme « e-participation » qui sera développée en 2016.

*Par rapport à la formule lancée en 2014 et adaptée en 2015 et 2016, une telle plateforme pourrait permettre de démarrer la participation et la mobilisation des citoyens en amont du lancement du concours et pourrait se prolonger tout le long du processus. Plusieurs pistes s'offrent avec cet outil. En effet, il peut contribuer à : enrichir les dossiers de base, choisir le périmètre, définir les besoins d'un quartier, éventuellement voter et choisir un lauréat ; et, plus loin dans le processus, apporter des idées, s'impliquer dans le processus (prendre une part active) et aider à déterminer les projets concrets qui seraient réalisés.*

4. Évaluer et adapter le dispositif mis en place depuis 2014.

#### La pertinence « développement durable » de l'action

- **Gouvernance :**
  - Augmentation de l'offre « participation » par la Ville, renforcement du dialogue avec les citoyens, mise en place de processus originaux et enrichissement de la pratique de participation.

## Une gouvernance moderne et efficace



- *Bénéficiaires* : la Ville et ses habitants.
- **Environnement** :
  - *Bénéficiaires* :
- **Social** :
  - Renforcement du lien entre la Ville et le citoyen, entre partenaire du quartier, entre habitants du quartier.
  - *Bénéficiaires* : la Ville et ses habitants.
- **Économie** :
  - Octroie du subside pour des projets citoyens qui sera investi pour le quartier.
  - *Bénéficiaires* : les habitants porteurs de projet et le quartier où se développe le projet.

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

Bruxelles Participation (BP) avec un budget de 35.000 €.

#### Pilote et partenariats :

Le Département de l'Organisation (BP) et la coopération ponctuelle des services de GIAL.

#### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise en place du concours de Budget Participatif.</li> <li>● Évaluer la mise en place du concours 2014 et améliorer le concept (adaptation du règlement et du formulaire de candidature)</li> </ul>	02/2014	11/2014
	11/2014	02/2015
Mise en œuvre		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lancement du 3<sup>e</sup> concours, édition 2016</li> <li>● Suivi des lauréats des années 2014, 2015 et 2016</li> <li>● Phase d'analyse sur l'outil « e-participation »</li> <li>● Évaluation</li> <li>● Adaptation pour les dossiers futurs</li> </ul>	04/2016	09/2016
	05/2015	06/2017
	12/2015	01/2017
	12/2015	01/2017
	03/2017	06/2017
1ere évaluation	10/2014	04/2017

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Le subside Budget Participatif a été lancé en 2014. Ce projet nouveau est maintenu et prolongé.	Sélectionner et octroyer un subside.	Lancer un nouveau concours. Sélectionner un lauréat.
	Suivre les projets en cours.	Nombre de réunions d'accompagnement Nombre d'événements de rencontre avec les citoyens. Réalisation d'un diagnostic sur le quartier Nombre de projets Processus terminé
Le processus nécessite un ajustement année après année.	Analyser la possibilité de renforcer le « Budget Participatif »	Mesure de la maîtrise effective des moyens nécessaires pour gérer la plateforme « e-participation » Mesure de la réactivité des citoyens à la plateforme « e-participation » Réalisation d'un test
	Évaluer le dispositif pour l'adapter.	Évaluation du processus mené par le lauréat 2014 Évaluation du processus en cours mené par lauréat 2015,
	Adapter le dispositif pour les dossiers futurs	Adaptation du règlement Adaptation du formulaire



Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### **ACTION 1.3.2 DÉPLOYER LA DYNAMIQUE CITOYENNE AU SEIN DE BRUXELLES PARTICIPATION**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

Bruxelles Participation existe depuis 1995. L'une des missions de la cellule consiste à accueillir, orienter et soutenir le citoyen dans ses démarches administratives, voire ses demandes d'information ou d'action. Si la localisation actuelle permet de poursuivre cette mission, les changements sociaux et technologiques imposent de s'adapter à de nouveaux défis dans l'interaction du citoyen avec l'administration. Le service doit dès lors chercher les moyens adéquats pour rencontrer les attentes des citoyens dans leur relation à l'administration.

Dans cette action, on vise à :

- Redéployer le « contact direct » avec le citoyen de façon à le stimuler et le faire prendre conscience que la « ville » leur appartient.
- Encourager les citoyens par une meilleure information, par un soutien sur les méthodes de participation et par la mise en place d'un point de rencontre entre lui et les autres acteurs de la Ville.
- Augmenter la visibilité de Bruxelles Participation notamment en développant un service au citoyen innovant.

Pour se faire, l'action consiste à :

1. Définir l'objectif concret du lieu d'accueil, à savoir la valeur ajoutée que pourrait trouver le citoyen à s'y déplacer.
2. Établir un programme précis du type de services à proposer au citoyen.  
*Quelques pistes :*
  - a. Animer la vitrine (la rendre intéressante au quotidien pour le passant),
  - b. Développer des outils pour rendre l'information plus accessible, notamment aussi via Internet (projet de e-participation, notamment), des outils de visualisation comme la mise sur carte de sujets ou services de la Ville,
  - c. Ouvrir la salle de réunion vers l'extérieur : prêt pour des réunions, programmation de débats ou de séances d'information,
  - d. Améliorer l'enregistrement d'observations de citoyens afin qu'elles deviennent un point de départ vers des projets où les citoyens sont porteurs de solution pour la ville,
  - e. Aider à la mise en place de projets citoyens, centre de ressources sur la participation,
  - f. Produire des animations sur mesure autour de la citoyenneté, prêts de matériel, etc.
3. Faire adopter par le Collège le programme de gestion du lieu d'accueil de Bxl Participation.
4. Planifier et mettre en pratique le calendrier du programme.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance :**

## Une gouvernance moderne et efficace



- Meilleure information, transparence, écoute et co-production avec les citoyens.
- Utilisation d'outils d'information et de communication électronique (ITC).
- Augmentation de la qualité du « service » offert par la Ville au citoyen.
- *Bénéficiaires* : les habitants, les usagers de la Ville et la Ville.
- **Environnement** :
  - En impliquant plus tôt et mieux les citoyens, on peut améliorer l'utilisation ou la consommation des ressources de la Ville dans ses projets et ainsi réduire leur multiplication.
  - *Bénéficiaires* : La Ville et ses habitants.
- **Social** :
  - Soutien aux groupes citoyens - amélioration de la confiance du citoyen envers les pouvoirs locaux.
  - *Bénéficiaires* : les habitants de la Ville et la Ville.
- **Économie** :
  - En impliquant plus tôt et mieux les citoyens, on peut réduire des dépenses inadéquates de la Ville dans ses projets.
  - *Bénéficiaires* : La Ville et ses habitants.

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

Local bureau d'accueil et une salle de réunion de Bruxelles Participation.

Estimation des investissements : 35.000 euros pour l'aménagement : vitrine, pc, écrans pour la vitrine, livres, réaménagement du local, développement d'un outil de cartographie, développement d'une plateforme e-participation.

Estimation en personnel : marché de service avec une firme spécialisée en aménagement et concept participatif, deux temps-plein au sein de Bruxelles Participation.

#### Pilote et partenariats :

Pilote : Bruxelles participation (département organisation).

Partenariats : méthode et GIAL.

*Fréquence des réunions de pilotage : l'action est menée en interne au service, les partenaires représentent des soutiens ponctuels. Aucune réunion régulière n'est planifiée.*

#### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation <ul style="list-style-type: none"><li>● Phase de consultation</li><li>● Conclusions soumises au Collège</li></ul>	01/2016	03/2016

	03/2016	04/2016
Mise en œuvre		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de l'aménagement du local</li> <li>• Communication vers les citoyens</li> </ul>	04/2016	09/2016
	10/2016	12/2016
1ere évaluation	10/2017	04/2017

L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
<p>Les citoyens entre en relation avec la Ville au départ de plaintes, en outre il existe un fossé entre la Ville et les citoyens qui se marque par une méfiance.</p> <p>L'offre d'usage de l'espace d'accueil du service n'a pas de destination claire.</p>	1. Définir l'objectif concret du lieu d'accueil.	<p>Rencontre de partenaires.</p> <p>Recherches diverses sur la participation.</p>
Il n'y a pas de programme concret quant à sa destination.	2. Établir un programme précis du type de services à proposer au citoyen.	Présentation à l'échevine responsable d'une note « programme ».
	3. Appel public de marché	<p>Rédaction d'un cahier des charges</p> <p>Lancement d'un marché public.</p>
	4. Planifier et mettre en pratique le calendrier du programme défini.	<p>Mise en exécution du programme.</p> <p>Etablir un plan de communication.</p>

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### **ACTION 1.3.03 INTERAGIR AVEC LES LOCATAIRES DE LA RÉGIE FONCIÈRE**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

Les rencontres avec les locataires de la Régie foncière s'inscrivent dans une dynamique de participation. Il est en effet nécessaire de multiplier les moments de dialogue et de favoriser la rencontre entre locataires tout en stimulant l'émergence de projets communs. La démarche dépasse le fait de sonder la population sur des sujets qui la touchent de manière aussi bien directe qu'indirecte. Il s'agit davantage dans ce cadre-là de travailler main dans la main, de manière constructive, pour tenter de trouver les meilleures solutions afin d'améliorer le bien-être des locataires tant au niveau des habitations que du quartier.

Les locataires établissent l'ordre du jour de la rencontre, interpellent les services le jour même et quelques-uns assument la tâche de modérateur. L'organisation pratique des réunions engendre peu de frais, mais le débat débouche souvent sur certaines décisions qui engendrent des coûts

- maintenir ces rencontres régulières

- faire en sorte que les propositions puissent se traduire par un impact positif sur le cadre de vie des locataires.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : responsabilisation des citoyens à la vie de leur immeuble et leur quartier - implication de la Ville dans un dialogue permanent avec les locataires / Bénéficiaires : les locataires et habitants du quartier
- **Environnement** : amélioration de l'habitat / Bénéficiaires : les locataires
- **Social** : renforcement de la cohésion et du bien-être dans l'immeuble et le quartier / Bénéficiaires : les locataires et les habitants du quartier

#### **La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

Budget pour la mise en œuvre des actions sollicitées par les locataires

Pilotage et partenariats :

Le Département Commerce et Régie foncière des Propriétés communales

Pilotage :

Durée totale de l'action	Démarrage	Achèvement
Continue	2007	-

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
6 réunions annuelles par quartier (2011)	Maintien de la régularité des rencontres	Nombre de réunions annuelles par quartier
42 propositions des locataires mises en œuvre par la Ville en réponse à ces demandes (2011)	Amélioration du cadre de vie des locataires	Nombre de propositions des locataires mises en œuvre par la Ville en réponse à ces demandes

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### **ACTION 1.3.04      SENSIBILISER ET FORMER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À LA BIODIVERSITÉ**

---

#### **Le contexte, la finalité et l'action:**

Revoir notre mode de développement nécessite une mobilisation articulée tant au plan global qu'au plan local, au plan collectif comme au plan individuel. Chaque échelon de la société a un rôle à jouer à son niveau. Le développement durable suppose l'implication de tous les acteurs : les pouvoirs politiques, les entreprises au sens large et l'individu dans son comportement quotidien.

La société civile, les habitants, les commerçants, les entreprises ont un rôle capital à jouer de manière tout aussi déterminante dans l'évolution positive de notre modèle de production, de consommation et de redistribution. Toutes les activités, même individuelles, ont des répercussions tangibles, et seules la multiplication et la somme des actions isolées sont susceptibles de produire des résultats significatifs.

Les communes, proches des citoyens, ont un rôle spécifique à jouer dans l'implication de la société c'est pourquoi la Ville entend sensibiliser et former davantage ses citoyens, son administration et les différents acteurs locaux aux objectifs regroupés sous le label développement durable.

- **Action 1.3.04.a :**      Sensibiliser et former les agents de la ville au développement durable
- **Action 1.3.04.b :**      Sensibiliser le public au développement durable et à la biodiversité
- **Action 1.3.04.c :**      Sensibiliser les commerçants au développement durable

#### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance :** diffusion d'une culture du développement durable au sein de l'administration - meilleure implication du personnel sur les questions liées au développement durable - impact positif sur les autres piliers que sont l'Environnement, le Social et l'Economique / Bénéficiaires : les agents de la Ville
- **Environnement :** information et sensibilisation au développement durable – promotion de comportements et d'investissements durables / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie :** réalisation d'économies financières par l'adoption d'éco-comportements / Bénéficiaires : les habitants et les commerçants
- **Social :** échanges entre les habitants et l'administration / Bénéficiaires : la Ville et ses habitants

Domaine d'action : Qualité des services et gestion des ressources humaines

### **ACTION 1.3.04 A SENSIBILISER ET FORMER LES COLLABORATEURS DE LA VILLE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

La Ville permet à ses agents de suivre des formations techniques ou générales. Certaines de ces formations sont en lien direct avec le développement durable et sont organisées en interne ou externe, pour une ou plusieurs personnes : marchés publics durables, éco-constructions, mobilité, éco-gestion, éco-conduite, etc.

Mais tout d'abord, un nouveau membre du personnel suit obligatoirement, dès son premier jour si possible, une journée de formation qui lui permet de découvrir la Ville, son administration, et le règlement général en matière de congé, maladie, avantages, ... Cette journée qui concerne près de 250 agents chaque année est élargie aux notions essentielles de développement durable en les illustrant par des actions concrètes qui figurent dans l'Agenda 21. Pour compléter ces courtes séances de sensibilisation, le « Welcome Pack » reçu par les nouveaux agents est dans la mesure du possible à caractère durable et contient une brochure de présentation de l'Agenda 21.

La Cellule Relations internationales et solidarité internationale apporte elle aussi sa pierre à la sensibilisation des membres du personnel. Est organisé chaque année au restaurant du personnel une semaine au cours de laquelle les repas ont été cuisinés avec des ingrédients durables.

La ville doit toujours avoir en tête cette idée : en matière de développement durable, elle doit continuer à renforcer les capacités des fonctionnaires et à les sensibiliser à ce sujet, en les informant en permanence. C'est de cette façon que les membres du personnel s'engageront pour le développement durable. La ville s'efforcera de susciter un changement des mentalités.

Le collaborateur de la Ville, quelle que soit la fonction qu'il exerce, doit être le véritable moteur pour réaliser les objectifs fixés par l'Agenda 21. C'est lui qui adapte sa façon de travailler en tenant compte des aspects du développement durable. Il concrétise cet engagement dans son travail quotidien au sein de la Ville de Bruxelles. La formation et la sensibilisation des agents de la Ville au développement durable est donc indispensable.

Les membres du personnel reçoivent des informations en matière de développement durable par le biais de formations, communications et informations et des actions de sensibilisation.

**La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : diffusion d'une culture du développement durable au sein de l'administration - meilleure implication du personnel sur les questions liées au développement durable /Bénéficiaires : les agents de la Ville et la société en général
- **Environnement** : En visant une réduction dans l'utilisation des ressources naturelles, l'impact sur l'environnement est moindre. / Bénéficiaires : la société en général
- **Économie** : Le comportement du membre du personnel sensibilisé au développement durable entraîne d'office une économie des coûts : extinction des lumières, Pc éteints, moins d'impression, plus d'imprimés en recto/verso, robinets fermés,.../ Bénéficiaires : la ville de Bruxelles et ses habitants.

**La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

Subvention régionale : + 500.000 euro prévus pour la formation du personnel – une petite partie est consacrée à la formation en lien avec le développement durable.

La Cellule Formation (qui organise, en plus de la journée d'accueil,, d'autres formations et assure le volet administratif de ces formations) compte 8 personnes.

Pilote et partenariats :

*Pilotes : la Cellule Formation ainsi que la Cellule Communication interne (Département Personnel), la Cellule Relations internationales et solidarité internationale (Département Organisation)*

*Partenaires : les collaborateurs de la Cellule Eco-Conseil – les organismes de formation externes– le service mobilité, cellule communication (Département Organisation)- La Région*

*Fréquence des réunions de pilotage*

**Pas de réunions de pilotage**

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
107 jours de formation relatifs au développement durable suivis par les membres du personnel de la ville	Augmentation du nombre de jours de formation suivis par les membres du personnel de la ville relatifs au développement durable	- nombre de jours de formation suivis par les membres du personnel de la ville relatifs au développement durable
9 thèmes ont fait l'objet	Minimum 9 thèmes faisant	- Le nombre de thèmes faisant



<p>d'une communication interne</p>	<p>l'objet d'une communication interne (via PerBruNews, info générale,...)</p>	<p>l'objet d'une communication interne</p> <p>- Si cette communication se fait par e-mail : % de gens ayant cliqué sur le lien et étant de ce fait exposé à l'information</p>
<p>3 activité de sensibilisation organisée pour le personnel en rapport avec le développement durable (2015)</p>	<p>Minimum 1 activité de sensibilisation pour le personnel en rapport avec le développement durable</p>	<p>activité de sensibilisation pour le personnel en rapport avec le développement durable</p>

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### **ACTION 1.3.04 B SENSIBILISER LE PUBLIC AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À LA BIODIVERSITÉ**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

Le développement durable constitue une priorité pour nos sociétés modernes. Il convient donc de conscientiser les citoyens aux différentes problématiques qui y sont liées en vue de les encourager à adopter des comportements plus durables et moins dommageables pour l'environnement. Depuis plusieurs années, la biodiversité s'appauvrit au niveau mondial mais aussi local. Le milieu urbain réputé être essentiellement minéral, constitue pourtant un refuge pour certaines espèces. Il est donc nécessaire d'apprendre à connaître cette biodiversité pour pouvoir la protéger et créer des milieux favorables à son développement.

L'ambition est de faire de chaque citoyen un acteur du développement durable, un ami de la nature, un protecteur de la biodiversité ; afin que chacun soit de plus en plus conscient de l'impact de ses comportements.

À cette fin, la Ville a plusieurs objectifs :

- Augmenter ou maintenir la diffusion de la brochure de sensibilisation « Invitons la nature chez nous ! - Guide pratique des jardins et balcons bruxellois » dans laquelle les habitants sont invités à appliquer chez eux certains principes de la gestion différenciée ;
- Augmenter ou maintenir le nombre de « Mardis (ou de participants aux) de l'Environnement ». Ces derniers abordent des thèmes tels que l'énergie, l'alimentation, les pollutions, les déchets, la nature... ;
- Développer le nombre de balades guidées qui permettent aux citoyens de découvrir la richesse des espaces vertstant sur le plan de la biodiversité que du patrimoine ;
- Augmenter ou maintenir le nombre d'inscrits dans la catégorie "biodiversité" du concours « Fleurir Bruxelles » ;
- Augmenter ou maintenir le nombre de primes octroyées pour la plantation d'une plante grimpante mellifère et/ou indigène sur la façade rue d'une habitation.

Pour cela, la Ville compte varier les canaux de diffusion de la brochure, organiser au moins 5 « Mardis de l'Environnement » en diversifiant les formules (conférences, ateliers et démonstrations pratiques, projections de film...), poursuivre l'organisation des balades guidées, élargir le public-cible des participants au concours « Fleurir Bruxelles » et maintenir voire augmenter le taux d'inscrits dans la catégorie "biodiversité", poursuivre et diversifier la promotion de la prime « plante grimpante », notamment en éditant un dépliant « primes ».

L'asbl Bravvo, service de prévention de la Ville, sensibilise également le public qui fréquente ses structures au développement durable. L'axe Jeunesse et Citoyenneté (JEUC) regroupe, en particulier, 6 centres de jeunes (12-18 ans), 2 centres communautaires (tout public) et des éducateurs de rue. Chacun de ces services s'adresse prioritairement au public du quartier de la Ville où il est implanté. Des projets de sensibilisation au développement durable sont déjà régulièrement proposés au public à travers des thématiques variées (solidarité internationale, mobilité, biodiversité...) mais la coordination de l'axe souhaite élargir la réflexion sur le

## Une gouvernance moderne et efficace



développement durable avec les équipes et intégrer la question de la durabilité dans tous les projets.

Depuis 2013, le développement durable est en conséquence inscrit dans le plan stratégique de l'axe JEUC. L'objectif visé est de progressivement intégrer le développement durable dans la gestion quotidienne et dans la pédagogie de chaque équipe (projets et activités collectives).

Concrètement, le plan stratégique de l'axe JEUC, programmé sur 5 ans (2013-2018), prévoit :

- la construction d'outils pour aider les équipes à faire évoluer leurs plans d'actions vers plus de durabilité ;
- la formation des équipes ;
- ainsi qu'une période de mise en œuvre et d'évaluation.

### La pertinence « développement durable » de l'action

- **Environnement** : information et sensibilisation des habitants aux thématiques environnementales – promotion de comportements et d'investissements durables / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : échanges entre les habitants et l'administration / Bénéficiaires : la Ville et ses habitants
- **Économie** : réalisation d'économies financières par l'adoption d'éco-comportements / Bénéficiaires : les habitants

### La mise en œuvre de l'action

Moyens :

Budget de la Cellule Eco-conseil dont « primes environnementales communales », expertise des intervenants externes, subsides aux organismes au service des ménages  
Budget de l'axe JEUC (asbl Bravvo)

Pilote et partenariats :

Le Département de l'Urbanisme (Cellule Eco-conseil) en partenariat avec les intervenants externes.

L'asbl Bravvo (la coordination de l'axe prévention sociale et citoyenne) en partenariat avec un intervenant externe (par ex : asbl Good Planet, Fondation pour les Générations futures).

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
1.800 brochures « Jardin » diffusées (2010)	Poursuivre la diffusion de la brochure	Nombre cumulé de brochures « Jardin » diffusées
Faible taux de participation aux « Mardis de l'Environnement » (< 50%) (2008)	Atteindre au minimum 80% de taux de participation moyen aux « Mardis de l'Environnement » (nombre de participants/nombre de	Moyenne des taux de participation aux « Mardis de l'Environnement »

	personnes attendues)	
Peu de « Mardis de l'Environnement »	Organiser au minimum 5 « Mardis de l'Environnement » par an sous formes variées	Nombre de « Mardis de l'Environnement » organisés
Faible participation aux « Mardis de l'Environnement »	Atteindre entre 100 et 150 participants/an	Nombre total de participants aux « Mardis de l'Environnement »
10 balades guidées « Découverte des espaces verts de la ville » (2010)	Organiser au moins 10 balades par an	Nombre de balades guidées organisées par an
10-16 inscrits dans la catégorie "biodiversité" du concours « Fleurir Bruxelles »	Augmenter le nombre d'inscrits dans la catégorie "biodiversité" du concours « Fleurir Bruxelles »	Nombre d'inscrits dans la catégorie "biodiversité" du concours « Fleurir Bruxelles »
122 participants au concours « Fleurir Bruxelles » (2011) 16 inscrits dans catégorie "biodiversité" = 13%	Augmenter le taux d'inscrits dans la catégorie "biodiversité" du concours « Fleurir Bruxelles »	Taux d'inscrits dans la catégorie "biodiversité" par rapport au nombre total de participants au concours « Fleurir Bruxelles »
Adoption du règlement communal prime « plante grimpante en façade rue » en novembre 2011	Maintenir ou augmenter ou le nombre de primes « plante grimpante » octroyées annuellement	Nombre annuel de primes « plante grimpante » octroyées au 31 décembre de l'année
Pas d'accent particulier sur le développement durable dans la pédagogie et la gestion de l'axe Jeunesse et Citoyenneté de Bravvo	Mettre en œuvre une réflexion sur le DD avec les équipes de coordination	Une mise au vert sur le DD avec l'équipe de coordination
	Elaborer tous les plans d'action des équipes en respectant des critères de développement durable	Existence de critères « DD » de validation des plans d'action
	Intégrer des critères de DD dans la gestion quotidienne des	Existence de critères « DD » dans le manuel des procédures (achat, prêt, déplacement,



	services	gestion de l'infrastructure...)
	Poursuivre la sensibilisation du public au développement durable via la programmation de nos équipes	Nombre de projets de sensibilisation au DD

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

### **ACTION 1.3.04c SENSIBILISER LES COMMERÇANTS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

#### **Le contexte, la finalité et l'action:**

La Ville est un partenaire habituel des commerçants, des associations de commerçants et de l'ASBL Atrium avec lesquels elle entretient un dialogue constant. Par sa mission de revitalisation des quartiers commerçants, Atrium, créée en 2005 à l'initiative de la Région de Bruxelles-Capitale, est en contact direct avec les commerçants. La Ville soutient activement les actions des deux antennes locales d'Atrium qui sont situées sur son territoire (Bruxelles Centre et Bockstael). Ce soutien s'exprime notamment l'orientation et l'aide des commerçants dans leurs diverses démarches mais aussi par une sensibilisation aux divers aspects du développement durable. Sur ce point, les actions d'Atrium se déclinent sous la forme d'une sensibilisation aux pratiques commerciales durables : emploi stable, convivialité, gestion efficace des déchets engendrés surtout par les emballages, conseils pour la rationalisation des dépenses énergétiques, utilisation de matériaux durables, d'un chauffage sobre et de lampes économiques, etc. En 2008 et 2009, diverses actions ont eu lieu pour l'utilisation par les commerçants de sacs réutilisables. En 2008 également, un guide propreté du commerçant a été publié. Depuis 2009, Atrium utilise le programme informatique « ecotips » pour conseiller les commerçants en matière d'énergie pour les bureaux et les commerces. La Ville invite aussi instamment les commerçants à utiliser des lampes LED pour leurs illuminations de fin d'année.

Par ailleurs, depuis l'entrée en vigueur en 2009 du *Règlement communal d'urbanisme zoné Grand-Place*, le Département de l'Urbanisme sensibilise les commerçants situés dans le périmètre UNESCO lorsqu'ils projettent de transformer leur surface commerciale. Un dépliant de sensibilisation au Règlement comporte ainsi une rubrique intitulée « vers des commerces durables » qui les encourage à certaines pratiques : privilégier les matériaux durables, aménager une toiture verte, économiser l'énergie, etc. Un poste de gestionnaire UNESCO a également été créé, notamment pour coordonner ces actions et faire le lien entre les différents services de la Ville, les commerçants et les habitants du périmètre UNESCO.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Environnement** : économies d'énergie - utilisation de matériaux durables – diminution des déchets / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : réduction de la facture énergétique - hausse de fréquentation de la clientèle / Bénéficiaires : les commerçants
- **Social** : comportement commercial durable (accueil, convivialité) - gestion éthique des relations du travail / Bénéficiaires : la clientèle et les employés

## Une gouvernance moderne et efficace



- **Gouvernance** : partenariat entre diverses structures - transparence des actions soutenues par la Ville / Bénéficiaires : les commerçants

### La mise en œuvre de l'action :

#### Moyens :

Subsides de la Ville à l'ASBL Atrium et aux associations de commerçants - ressources humaines de la Ville mises à la disposition de l'ASBL Atrium - expertises internes (Commerce, DDV/UNESCO) et externes pour la sensibilisation

#### Pilote et partenariats :

Le Département Commerce et Régie foncière des Propriétés communales (Cellule Commerce) et le Département de l'Urbanisme (Délégation au développement de la Ville) en partenariat avec l'ASBL Atrium, les commerçants et les associations qui les représentent

### L'évaluation de l'action :

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Atrium Bruxelles Centre : 5 magasins sur 9 commerces ouverts grâce à Atrium ont effectué une visite de sensibilisation (ecotips) en 2011  Atrium Bockstael : 0 en 2011  Unesco : 179 visites de sensibilisation en 2011	Augmentation de la sensibilisation des commerçants par Atrium et par le gestionnaire UNESCO	Nombre de visites de sensibilisation au développement durable effectuées par Atrium et par le gestionnaire UNESCO dans les commerces
17 associations des commerçants subsidiées en 2011 pour l'utilisation des lampes économiques ou LED	Intensification de la promotion de l'usage des lampes économiques ou LED	Nombre d'associations de commerçants subsidiées par la Ville pour promouvoir les lampes économiques ou LED

Domaine d'action : Participation et sensibilisation au développement durable

## **ACTION 1.3.05 SOUTENIR LES INITIATIVES LOCALES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

Dans le cadre de cet Agenda 21, la Ville a lancé pour la première fois en 2011 un appel à projets d'initiatives locales pour le développement durable. Le Collège des Bourgmestre et Échevins met à disposition un budget annuel de 18.000 euros, sous la forme de subsides, pour la réalisation sur le territoire de la Ville d'initiatives locales pour le développement durable (ILDD).

L'objectif de cet appel participatif est de s'inscrire pleinement dans les enjeux planétaires du développement durable en favorisant la participation et la mobilisation citoyennes en faveur d'un mode de vie et de développement différent.

Cet appel à projets s'adresse particulièrement aux habitants, aux associations (de quartier, de commerçants, etc.) et aux écoles. Les projets doivent s'inscrire dans l'un ou plusieurs des domaines suivants : sensibilisation au développement durable, biodiversité et espaces verts, eau, énergie, réduction et valorisation des déchets, mobilité, alimentation et consommation durables, intégration sociale, accès à la culture et au savoir, cadre de vie, emploi et développement économique, économie sociale.

### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : processus favorisant la participation citoyenne pour la mise en œuvre de microprojets - transparence de la sélection grâce à un jury composé de ressources externes à la Ville - renforcement de l'Agenda 21 Local / Bénéficiaires : la collectivité
- **Environnement** : prise en compte potentielle du pilier environnemental à travers les projets portés par les lauréats / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : prise en compte potentielle du pilier social à travers les projets portés par les lauréats / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : prise en compte potentielle du pilier économique à travers les projets portés par les lauréats / Bénéficiaires : la collectivité

### **La mise en œuvre de l'action :**

#### Moyens :

Budget annuel pour l'octroi des subsides - ressources humaines de la Ville pour l'accompagnement des candidats, la gestion administrative des dossiers et le suivi-évaluation des actions - ressources externes pour le jury



**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
18 candidatures remises dans le cadre de l'appel à projets (2011)	Augmentation de la visibilité de l'appel à projets et de l'intérêt qu'il suscite auprès des acteurs locaux	Nombre de candidatures remises dans le cadre de l'appel à projets « initiatives locales pour le développement durable »
Budget de 18.000 euros octroyé par la Ville aux différentes initiatives soutenues (2011)	Maintien ou augmentation du budget annuel octroyé par la Ville	Budget annuel octroyé par la Ville aux « initiatives locales pour le développement durable »
Trop de projets sélectionnés ne sont pas réalisés comme prévu	90 % des lauréats ont réalisé le projet prévu	% de lauréats ayant réalisé le projet prévu



## 1.4 Qualité des services et gestion des ressources humaines

L'administration doit concentrer ses efforts sur le service à la population et aux usagers de façon à répondre au mieux aux besoins des citoyens. Cet objectif de proximité traduit l'un des principes d'actions d'une gouvernance publique moderne. Cela implique une amélioration continue de l'accueil dans les services, une décentralisation de ceux-ci, la simplification des démarches, la traçabilité des demandes ou encore le respect des délais de délivrance. Une administration efficace et proactive requiert toutefois deux ingrédients majeurs : une excellente connaissance des spécificités propres à chaque quartier et une responsabilisation des fonctionnaires. Sur ce second aspect, la valorisation des compétences du personnel nécessite de moderniser le management et de maintenir l'effort de formation, notamment sur les enjeux de développement durable.

Domaine d'action : Qualité des services et gestion des ressources humaines

### **ACTION 1.4.01 AMÉLIORER L'OFFRE DES SERVICES DÉCENTRALISÉS**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

Selon le programme de politique générale de la Ville, une bonne gouvernance se traduit par l'offre de services de proximité dans l'optique d'une administration tournée vers les citoyens. Plusieurs étapes ont été franchies par le passé en vue de rencontrer cette volonté de proximité : la mise en place de bureaux de liaison (permettant aux habitants excentrés d'obtenir leurs cartes d'identité et les certificats de composition de ménage, ou d'effectuer leur changement d'adresse), la réalisation en 2009 d'un audit externe des services de la Démographie (préconisant, pour les bureaux de proximité, d'une part un allongement des plages horaires d'ouverture et d'autre part une extension de l'offre de services aux citoyens) et l'ouverture, en 2013, d'antennes décentralisées pour les déclarations de naissance dans les maternités sises sur le territoire de la Ville de Bruxelles.

Celles-ci rencontrent un vif succès et ont considérablement réduit les files au Centre Administratif. A noter toutefois que l'extension des services offerts dans les antennes décentralisées implique une meilleure polyvalence du personnel affecté à ces bureaux. Une formation adéquate s'impose donc.

Le territoire de la Ville comporte donc à ce jour 5 antennes de proximité (Laeken, Neder-Over-Heembeek, Haren, Nord-Est et Louise) et 3 antennes naissances dans les maternités des CHU Brugmann et Saint-Pierre et de la Clinique Saint-Jean.

Le citoyen de la Ville de Bruxelles peut donc trouver une antenne décentralisée et donc une offre de services administratifs proches de chez lui. Il reste toutefois à garantir la qualité des services offerts tout en étendant le nombre d'opérations disponibles dans ces antennes décentralisées.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : proximité des services et amélioration de la circulation de l'information entre la Ville et les habitants/ Bénéficiaires : les habitants et la Ville
- **Environnement** : diminution des déplacements des citoyens vers le centre-ville/ Bénéficiaires : la collectivité

## Une gouvernance moderne et efficace



- **Social** : restauration du lien entre les habitants et l'administration/ Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : gain de temps sensible pour les usagers grâce à la diminution des files d'attente aux guichets / Bénéficiaires : les habitants

### La mise en œuvre de l'action

Moyens : Coût de l'informatisation des services et de la formation du personnel

Pilote et partenariats : Le Département Démographie en partenariat avec le Département du Personnel (Cellule Formation)

Fréquence des réunions de pilotage

Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation	2009	-
Mise en œuvre -		
1ere évaluation		

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Services offerts limités dans les antennes décentralisées	Augmentation des services offerts des antennes décentralisées	Nombre de produits/opérations disponibles dans toutes les antennes décentralisées
282 visites par jour dans les antennes décentralisées	Augmentation de la	Nombre de visites par jour dans les antennes décentralisées

(2011)  Création des services naissances décentralisés	fréquentation des antennes décentralisées  Augmentation de la fréquentation des services naissances décentralisés	Nombre de visites par jour dans les services naissances décentralisés
--	---	---

Domaine d'action : Qualité des services et gestion des ressources humaines

## **ACTION 1.4.02 SIMPLIFIER LES DÉMARCHES DES LOCATAIRES PAR LE BIAIS D'UN GUICHET UNIQUE**

---

### **Le contexte, la finalité et l'action:**

La Régie foncière est un bailleur public qui comprend une multitude de départements : agence locative, service technique, décompte de charges, comptabilité, contentieux, rénovation du patrimoine, nettoyage et entretien, production immobilière, valorisation du patrimoine, etc. Bien que cette organisation soit complexe, ce n'est pas au locataire à s'adapter à celle-ci. Il a donc été décidé de mettre sur pied un guichet unique, en lien direct avec la direction générale, chargé de veiller à ce que toute demande soit traitée dans un délai aussi rapide que possible.

L'instauration du guichet unique n'a pas nécessité beaucoup de moyens car il s'agit davantage d'une réorganisation du cadre de travail avec notamment l'installation de quatre espaces de rencontre offrant une certaine confidentialité aux démarches.

Auparavant, ceux-ci étaient baladés d'un service à un autre en l'absence d'un référent unique. Depuis mai 2009, les locataires ont un seul interlocuteur qui centralise et s'occupe du suivi de leurs demandes, ce qui aboutit à une simplification administrative. Par ailleurs, l'accessibilité du guichet unique par téléphone de 9 à 16 heures contribue à la résolution de nombreux problèmes sans le moindre déplacement. Sur cette base, l'action envisagée consiste ainsi à mesurer les effets de ce dispositif encore récent.

- instaurer un guichet unique.
- rationaliser la communication entre la Régie foncière et ses locataires.
- améliorer les délais d'intervention.

### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : simplification administrative - meilleure communication / Bénéficiaires : les locataires et les agents de la Ville
- **Environnement** : réduction des déplacements / Bénéficiaires : la collectivité

### **La mise en œuvre de l'action :**

Moyens :

Ressources humaines de la Régie foncière pour le suivi des résultats atteints

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
95% des interventions techniques réalisées dans le mois (2011)	Raccourcissement du délai d'intervention	% d'interventions réalisées dans le mois

Domaine d'action : Qualité des services et gestion des ressources humaines

### **ACTION 1.4.03 AUGMENTER LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DU PERSONNEL DE LA VILLE**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

Au-delà d'un principe juridique et moral, le bien-être au travail est un facteur de performance et d'efficacité.

S'engager dans une démarche de bien-être au travail nécessite de passer d'une logique de réparation (l'absentéisme, le turn-over, le manque de motivation ou d'implication, le stress) à une logique de prévention des risques psychosociaux voire plus globalement de promotion de la santé et du bien-être au travail.

Les indicateurs censés refléter une image du bien-être général au travail s'articulent autour d'un certain nombre de sujets : prévention des maladies (de longue durée), les avantages offerts par la Ville de Bruxelles à son personnel, la formation, l'absentéisme pour raisons médicales et la démission volontaire.

Tous les membres du personnel se sentent (très) bien au boulot, ce qui augmente leur performance et leur efficacité.

1. Comprendre la situation du Bien-être au travail des membres du personnel de la Ville
2. Adapter le travail de membres du personnel pour des raisons médicales
3. Offrir un nouveau travail aux membres du personnel pour des raisons médicales (reclassement)
4. Augmentation du nombre d'actions proposées au personnel de la Ville de Bruxelles pour participer à des événements bruxellois gratuitement et/ou à prix réduit
5. Augmentation du nombre de participants aux événements exclusivement organisés pour le personnel de la Ville de Bruxelles tels que : le Bal, Saint-Nicolas pour les enfants du personnel, cirque Bouglione, etc...
6. Augmentation du nombre de primes demandées à l'asbl SoBru : naissance, mariage, enfant handicapé, ...
7. Satisfaire aux nombres de demandes de membres du personnel qui veulent réduire leur temps de travail
8. Augmentation du nombre d'enfants du personnel inscrits aux stages et plaines de vacances organisés via la Ville de Bruxelles
9. 2 % de la masse salariale attribué à la formation des membres du personnel
10. Augmenter le nombre de jours de formation moyenne par membre du personnel et par année
11. Créer une vue d'ensemble à propos de la démission volontaire
12. Obtenir une même vue d'ensemble de l'absentéisme pour raisons médicales

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : politique d'inclusion et développement d'une culture d'entreprise, ainsi qu'une meilleure image externe / Bénéficiaires : le personnel de la Ville



## Une gouvernance moderne et efficace



- **Social** : renforcement de la cohésion et du bien-être/ Bénéficiaires : le personnel de la Ville
- **Économie** : optimisation des prestations / Bénéficiaires : la collectivité

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

Ressources internes du Département du Personnel y compris le service interne de prévention et de protection au travail (SIPPT)

#### Pilote et partenariats :

Le Département du Personnel (SIPPT, Cellule Formation, Cellule Communication interne), le Département Culture, Jeunesse, Loisirs et Sports, partenariat avec les ASBL Jeunesse à Bruxelles / Jeugd in Brussel et SoBru.

#### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Fin
Préparation : enquête	2017	Fin 2017
Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"><li>- Déterminer les indicateurs</li><li>- Mesurer les indicateurs</li></ul>	2018	Continu
1ère évaluation	31.12.2018	

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
	1. Comprendre la situation de Bien-être au travail du personnel de la Ville de Bruxelles	- Enquête qualitative auprès des travailleurs de la Ville - Enquête auprès des membres du personnel qui quittent la

		<p>Ville</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'enquête avec les : plus-values (points forts), faiblesses, opportunités et risques en termes de bien-être + définition des <u>critères</u> du <u>bien-être</u> au travail pour un membre du personnel de la Ville</li> <li>- En fonction des résultats de l'enquête : revoir les indicateurs et adapter/proposer des nouveaux indicateurs opérationnels et prioritaires</li> </ul>
XX personnes exercent un travail adapté, après le traitement de leur dossier par la Commission médico-administrative (CMA)	2. Adapter le travail de membres du personnel pour des raisons médicales	- Le nombre de personnes qui exercent un travail adapté, après le traitement de leur dossier par la Commission médico-administrative (CMA)
Le nombre de reclassements médicaux (pour les personnes définitivement inaptes à leur fonction) concrétisés	3. Les membres du personnel, qui, pour des raisons médicales, ont changé de métier (reclassement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de personnes qui exercent un nouvel emploi (reclassement).</li> <li>- Le pourcentage de reclassement médicaux validés positivement (les personnes qui s'y trouvent encore après 6 mois c/ le nombre total de personnes pour qui un nouvel emploi a été trouvé)</li> </ul>
37 actions proposées au personnel de la Ville de Bruxelles pour participer à des événements bruxellois gratuitement/à prix réduit	4. Augmentation du nombre d'actions proposées au personnel de la Ville de Bruxelles pour participer à des événements bruxellois gratuitement et/ou à prix réduit	- Nombre d'actions proposées au personnel de la Ville de Bruxelles pour participer à des événements bruxellois gratuitement/à prix réduit par la Cellule communication et SoBru

<p>1026 participants aux évènements exclusivement organisés pour le personnel de la Ville de Bruxelles</p>	<p>5. Augmentation du nombre de participants aux évènements exclusivement organisés pour le personnel de la Ville de Bruxelles tels que : la Bal de janvier, fête de Saint-Nicolas pour les enfants du personnel, cirque Bouglione, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire de feed-back par rapport à l'évènement (échantillon) avec boîte à idées</li> <li>- Nombre de participants aux évènements exclusivement organisés pour le personnel de la Ville de Bruxelles</li> </ul>
<p>XX primes demandées à l'asbl SoBru</p>	<p>6. Augmentation du nombre de primes demandées à l'asbl SoBru : naissance, mariage, enfant handicapé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de demandes de primes à SoBru</li> <li>- Augmenter à 3 le nombre de canaux d'information sur les primes: intranet (rubrique avantages), e-mail algemene info générale + brochures</li> </ul>
<p>XX de membres du personnel qui ne travaillent pas à temps – plein</p>	<p>7. Satisfaire aux nombres de demandes de membres du personnel qui veulent réduire leur temps de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de membres du personnel qui rentrent une demande de travail à temps-partiel et à qui une réponse positive est rendue</li> <li>- Satisfaction des membres du personnel qui travaillent à temps partiel : objectiver et adapter la charge de travail aux nombres d'heures de travail</li> </ul>
<p>XX enfants du personnel inscrits aux stages et plaines de vacances organisés via la Ville de Bruxelles</p>	<p>8. Augmentation du nombre d'enfants du personnel inscrits aux stages et plaines de vacances organisés via la Ville de Bruxelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % des membres du personnes ayant inscrit leurs enfants à ces stages et aux plaines de vacances.</li> <li>- Enquête auprès des parents (liée à la première enquête)</li> <li>- Communication par deux canaux d'information : brochure et intranet</li> </ul>
<p>1,45% de la masse salariale attribué à la formation des</p>	<p>9. 2 % de la masse salariale attribué à la formation des</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de la masse salariale attribuée à la formation des</li> </ul>

membres du personnel	membres du personnel	membres du personnel
2 jours de formation organisés en moyenne par membres du personnel pour l'ensemble des travailleurs	10. Garantir le nombre de jours de formation organisés en moyenne par membres du personnel et par année.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jours de formation en moyenne par membres du personnel et par année</li> <li>- % des membres du personnel par niveau qui participent à une formation</li> </ul>
XX membres du personnel qui ont démissionné volontairement	11. Créer une vue d'ensemble à propos de la démission volontaire	- Le nombre de membres du personnel qui ont démissionné volontairement
Pas de vue d'ensemble de l'absentéisme	12. Obtenir une vue de l'absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le % global de l'absentéisme pour raisons médicales des membres du personnel</li> <li>- Le % d'absentéisme pour raisons médicales des membres du personnel par niveau</li> <li>- Le % d'absentéisme pour raisons médicales des membres du personnel par catégorie</li> <li>- Le nombre de périodes moyennes de maladies par niveau</li> <li>- Le nombre de périodes moyennes de maladies par catégorie</li> </ul>



## 1.5 Finances publiques

Les moyens et ressources de la Ville lui permettent d'exercer ses compétences et d'agir pour le bien-être de la collectivité. La Ville doit donc disposer des financements requis pour intervenir adéquatement dans les domaines jugés prioritaires. Dans le cadre de l'Agenda 21, les finances locales relèvent donc d'un intérêt tout particulier. Par exemple, la recherche accrue de subsides peut constituer une source précieuse de moyens complémentaires. La fiscalité est susceptible de devenir un levier important afin d'encourager ou de dissuader certains comportements. La Ville peut également jouer son rôle de moteur et d'exemple en favorisant les placements éthiques et solidaires.

Domaine d'action : Finances publiques

## **ACTION 1.5.01 INTÉGRER LA TAXATION COMMUNALE DANS LA LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

Depuis quelques années, de nombreuses autorités publiques nationales ou locales, belges ou étrangères, ont entrepris de réorienter en tout ou en partie leur fiscalité afin de favoriser les comportements responsables d'un point de vue social, économique et environnemental ou, à l'inverse, de pénaliser certains comportements jugés nocifs. La Ville s'inscrit dans cette démarche. Les taxes pratiquées seront prochainement passées au crible afin de s'assurer que, à pression fiscale inchangée, la taxation communale intègre pleinement la logique du développement durable. Afin de ne pas augmenter la pression fiscale globale, les recettes de taxes frappant des comportements nocifs pourraient être symboliquement compensées par des primes ou la réduction d'autres taxes relatives à des comportements plus durables.

Afin de préparer le processus de décision, différentes actions sont prévues. Il s'agit tout d'abord d'inventorier les stratégies officiellement recommandées en faveur d'une fiscalité durable puisque les mesures de la Ville doivent s'inscrire dans la même logique que plusieurs politiques menées aux niveaux européen, belge et régional. En parallèle, il est nécessaire de s'informer sur les expériences de localités bruxelloises, belges ou étrangères en matière de fiscalité durable et de formuler des propositions de réorientation de la fiscalité de la Ville. Cette récolte d'information sera l'occasion de répertorier d'autres bonnes pratiques en matière d'aspects financiers des Agendas 21 locaux et pourrait donc inspirer le lancement d'autres actions. Par ailleurs, un screening des règlements en vigueur est prévu afin de répertorier les mesures fiscales nuisibles au développement durable et les opportunités de modification de taxes existantes en vue de créer des incitants à des comportements plus orientés vers le développement durable.

### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : mesures favorables au développement durable avec un impact direct sur les autres piliers que sont l'Environnement, le Social et l'Economique / Bénéficiaires : la collectivité

### **La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

Une personne de niveau A pour mener l'action - des collaborations externes

## Une gouvernance moderne et efficace



Pilote et partenariats :

Le Département des Finances en collaboration avec l'Association des Ville et Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (AVCB) et avec des centres de recherche spécialisés

*Fréquence des réunions de pilotage*

Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation	Octobre 2010	
Mise en œuvre -	Continue	
1ere évaluation	Janvier 2012	

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
44 règlements-taxes en vigueur (2010)	Screening progressif des règlements-taxes et adoption de modifications	Nombre de règlements-taxes modifiés en faveur du développement durable

Domaine d'action : Finances publiques

## **ACTION 1.5.02 AVOIR RECOURS A LA FISCALITE POUR LUTTER CONTRE LES IMMEUBLES ET TERRAINS A L'ABANDON**

---

### **Le contexte, la finalité, l'action**

Un des objectifs prioritaires annoncé tant par la Ville que par la Région de Bruxelles-Capitale porte sur l'augmentation de l'offre de logements publics face à une demande sans cesse croissante, tout en veillant à privilégier la densification à l'étalement urbain, plus coûteux en ressources. Un autre objectif porte sur le partage harmonieux de l'environnement urbain, la mixité sociale et fonctionnelle, la préservation de la qualité visuelle de la Ville comme patrimoine historique et touristique inestimable.

Malgré les efforts entrepris de longue date par la Ville pour lutter contre les chancres, les dents creuses et les espaces bâtis non affectés, on dénombre encore à l'heure actuelle jusqu'à 500 commerces dont les étages supérieurs sont vides et pas loin de 200 immeubles et terrains à l'abandon, négligés, inoccupés ou inachevés. De nombreux outils innovants ont pourtant été mis en place par la Ville au fil du temps. Il s'agit notamment de la coordination de la lutte contre les chancres et l'attribution d'une mission spécifique à la Délégation au développement de la Ville (DDV). Cette dernière est chargée de systématiser le recours à différents leviers, allant de la simple prise de contact pour encourager à la remise en état et à l'occupation, jusqu'à l'action en cessation voire l'expropriation, en passant par l'incitation via des primes à la création d'accès séparés ou encore l'application de la taxe sur les immeubles et terrains à l'abandon (cf. Actions 3.1.8 et 3.1.9).

C'est précisément ce dernier levier qui a été revu en 2010 pour en renforcer l'efficacité. Le nouveau texte du règlement-taxe adopté comporte de nombreuses adaptations : le champ d'application du règlement a été élargi et mieux défini ; la procédure de constat a été modifiée afin notamment de réduire le travail de l'administration ; les causes d'exonération ont été limitées et réorganisées. Le nouveau texte étant entré en vigueur, il a été noté que le nouveau règlement nécessiterait une plus grande équipe de contrôleurs assermentés aptes à faire les constats ainsi qu'un équipement informatique permettant de faire directement sur le terrain des constats sommaires mais néanmoins complets et solides sur le plan juridique. Ce sont donc les prochains efforts qui seront entrepris dans l'optimisation de l'efficacité de cette taxe.

### **La pertinence « développement durable » de l'action**



## Une gouvernance moderne et efficace



- **Gouvernance** : mesures ayant un impact direct sur les autres piliers que sont l'Environnement, le Social et l'Economique / Bénéficiaires : la collectivité
- **Environnement** : Réduction des nuisances subies par le voisinage – valorisation de l'espace par des nouvelles constructions ou réhabilitations / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : Accroissement du nombre de logements disponibles / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : Revitalisation de la zone et développement commercial / Bénéficiaires : les acteurs économiques

### La mise en œuvre de l'action

Moyens : 3 et 5 agents de contrôle supplémentaires au service des taxes - acquisition d'appareils mobiles et de logiciels nécessaires à l'encodage des constats

Pilote et partenariats :

Le Département des Finances

Fréquence des réunions de pilotage

Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation	Janvier 2010	
Mise en œuvre -	Continue	
1ere évaluation	Janvier 2012	

### L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
	Diminution du nombre de bâtiments signalés	% du nombre de bâtiments signalés/ nombre de bâtiments

68 articles de rôle au 02/04/2012	effectivement taxés	effectivement taxés
68 articles de rôle au 02/04/2012	Diminution des immeubles et terrains à l'abandon	Nombre d'immeubles et terrains à l'abandon ou négligés ou inoccupés ou inachevés enrôlés
2.302.375 euros enrôlés (02/04/2012)	Application du règlement-taxe pour tous les immeubles où un état d'abandon et/ou de négligence ou inoccupation a été constaté.	Montant total enrôlé dans le cadre du Règlement-taxe sur les immeubles et terrains à l'abandon
1.545.500 euros perçus (02/04/2012)	Application du règlement-taxe pour tous les immeubles où un état d'abandon et/ou de négligence ou inoccupation a été constaté.	Montant total perçu dans le cadre du Règlement-taxe sur les immeubles et terrains à l'abandon

Domaine d'action : Finances publiques

### **ACTION 1.5.03 AUGMENTER ET OPTIMISER LE RECOURS AUX SUBSIDES**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

La Ville bénéficie chaque année d'un nombre important de subsides spécifiques et, à ce titre, elle a inscrit à son budget 2010 plus de 80 millions d'Euros à percevoir de quelque 100 programmes de subsides différents. Cette situation pourrait être optimisée. En effet, ces subsides sont demandés, suivis et perçus par chaque département et service en fonction du domaine de compétence concerné, sans qu'il y ait ni centralisation des informations sur les programmes de subsides susceptibles d'être attribués à la Ville, ni suivi sur ce qui est réservé à chacun d'entre eux.

Cette situation pose quatre problèmes. Tout d'abord, certains programmes de subsides ne font pas l'objet d'une demande par la Ville parce que l'information n'est pas connue du service en charge des matières concernées ou des échevins compétents. Ensuite, la Ville a essentiellement recours aux programmes de subsides pour trouver des cofinancements aux projets qu'elle a choisi d'initier et de porter. Par contre, la Ville n'a pas encore systématisé l'identification de l'ensemble des subsides disponibles afin, le cas échéant, d'initier des projets susceptibles de bénéficier des programmes existants. L'on constate aussi que dans certains cas, la rédaction d'une candidature à un appel à projets est un travail complexe qui nécessite l'appui d'une personne spécialisée. Enfin, nombre de subsides sont notés au budget voté annuellement mais il arrive que certains ne soient finalement pas perçus ou qu'en partie. Ceci peut être dû soit à un subside inscrit alors qu'il n'a pas été confirmé et qu'il n'est finalement pas attribué, soit au fait que le suivi administratif nécessaire pour percevoir une part maximale du subside n'a pas été assuré.

L'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (AVCB) a mis en place une base de données reprenant l'ensemble des subsides susceptibles d'intéresser les communes bruxelloises. L'AVCB précise que cette base de données ne saurait être exhaustive. Subventions européennes ne sont pas reprises, par exemple, avec pour conséquence que beaucoup de revenus potentiels ne sont pas ou sous-utilisés par la Ville.

Il est donc nécessaire de créer au sein du Département des Finances une cellule « Subsides » dont les tâches seront les suivantes :

1. Établir et entretenir un contact régulier avec les agents de chaque département en charge de demandes de subside, créant ainsi un réseau de référents subsides.
2. Scruter les appels à projet et les relayer auprès des services susceptibles d'y répondre que cela soit pour une activité existante ou à initier.

## Une gouvernance moderne et efficace



3. Accompagner la préparation du dossier grâce à un savoir-faire spécifique développé en la matière.
4. Etre en relation constante avec le contrôle des dépenses et des recettes de manière à ce que chaque dépense qui pourrait faire l'objet d'un subside et dont le projet d'arrêté ne précise pas les raisons du non recours à ce subside se voit attribuer un avis défavorable.
5. Établir des critères précis permettant l'inscription d'un subside au budget.
6. Assurer un suivi suffisant pour bénéficier de la totalité du subside.

### La pertinence « développement durable » de l'action

- **Gouvernance** : bonne gestion des finances publiques avec un impact indirect sur les autres piliers que sont l'environnement, le social et l'économique/ Bénéficiaires : La collectivité

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

- Une cellule « Subsidés » au sein du Département des Finances
- Formation des personnes occupées dans la cellule « Subsidés »
- Désigner des référents dans les autres départements concernés

#### Pilote et partenariats :

Le Département des Finances en partenariat avec les départements susceptibles de rechercher et gérer des subsides

#### *Fréquence des réunions de pilotage*

#### Pilotage :

Etapas du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation	2011	
Mise en œuvre	Continue	
1ere évaluation	2012	

**L'évaluation de l'action**

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Absence de centralisation et de compétence spécifique en gestion des subsides	Création d'une cellule « Subsides » au sein du Département des Finances et formation spécifique à la recherche de subsides	Formation du personnel – participation au groupe de travail régional
Non perception ou sous-utilisation de certains subsides	Perception et utilisation complète des subsides octroyés	Différence entre l'enveloppe disponible et les subsides octroyés

## 1.6 Marchés publics

La question du développement durable est au cœur de la politique d'achats publics menée par la Ville et le CPAS. Cet enjeu est crucial dans la mesure où les modes de consommation de la Ville et la passation de marchés publics durables peuvent avoir un impact réel sur la protection de l'environnement, la réduction de l'empreinte écologique liée au fonctionnement des services publics, le soutien au travail digne et à la création d'emplois verts ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. En cherchant ainsi à obtenir des biens, des services et des travaux dont l'incidence environnementale et sociale est atténuée voire positivée, la Ville et le CPAS participent à un processus qui mènera les fournisseurs et prestataires de services à modifier leurs offres en adaptant leurs modes de production et d'exécution.

Domaine d'action : Marchés publics

### **ACTION 1.6.01 PASSER DES MARCHÉS PUBLICS DURABLES POUR LES FOURNITURES, TRAVAUX ET SERVICES DE LA VILLE**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

En Belgique, le volume financier des marchés publics représente près de 15% du Produit Intérieur Brut (PIB). La question du développement durable dans les achats publics constitue donc un enjeu important.

Au cours de ces dernières années, le pouvoir législatif a enrichi la réglementation des marchés publics de mécanismes permettant et encadrant l'insertion de critères écologiques et de développement durable dans les cahiers spéciaux des charges. Il s'agit de mécanismes sensibles et complexes.

Dans ce contexte la Ville de Bruxelles a décidé de mieux prendre en compte les enjeux du développement durable dans les marchés publics en y intégrant des clauses environnementales et sociales.

Les objectifs sont donc :

- d'augmenter la proportion de cahiers des charges incluant des clauses environnementales, sociales et éthiques au sein des marchés publics passés par tous les départements de la Ville.
- d'actualiser les critères environnementaux en tenant compte des nouvelles technologies
- de poursuivre la sensibilisation et la formation des agents.

Pour ce faire une commission Achats durables a été créée, composée de plusieurs services et cabinets politiques de la Ville ainsi que d'experts externes invités, elle a pour mission, en émettant des recommandations, de favoriser l'insertion de critères sociaux, environnementaux et éthiques dans tous les marchés publics de la Ville et de limiter, quand les références existent et sont financièrement viables, l'offre du catalogue de la Centrale d'Achats aux options durables ;

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : diffusion d'une culture de développement durable au sein de l'administration / Bénéficiaires : les agents communaux de la Ville
- **Environnement** : réduction de l'impact des constructions ou rénovations de bâtiments de la Ville sur l'environnement au moment des travaux (réemploi, tri des déchets, transports) et après les travaux lors de l'utilisation des bâtiments / Bénéficiaires : la population de la Ville  
réduction de l'impact environnemental des marchés publics de la Ville / Bénéficiaires : la collectivité

## Une gouvernance moderne et efficace



- **Social** : impact positif des clauses sociales - mise au travail de personnes peu qualifiées / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : utilisation responsable des deniers publics – Développement des filières locales et responsables participant à l'économie circulaire / Bénéficiaires : la Ville  
soutien aux filières du développement durable / Bénéficiaires : les acteurs économiques de ces filières

### La mise en œuvre de l'action

#### Moyens :

Groupe de travail transversal et expertise externe

Renforcement de l'expertise de la Centrale d'Achats – Commission d'achats durables, collaboration entre les départements / les correspondants achats et avec des partenaires externes - développement de l'outil informatique.

#### Pilote et partenariats :

Le Département de la Centrale d'Achats en collaboration avec la commission achats durables, les autres départements de la Ville.

Les réunions de la commission d'achats durables seront trimestrielle.

Le Département de l'Urbanisme en partenariat avec les autres départements concernés : Travaux de Voirie ; Régie foncière des Propriétés communales ; Instruction publique ; Culture, Jeunesse, Loisirs et Sports.

*Fréquence des réunions de pilotage* : trimestriel

#### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
Préparation		
- Constitution d'un groupe de travail	Mai 2016	
Mise en œuvre		
- Etude des clauses sociales et environnementales contraignantes	Mai 2016	Oct. 2016
- Rédaction d'un rapport reprenant les nouvelles clauses à intégrer dans les CSC	Nov. 2016	Février 2017
- Adoption par le collège du rapport	Mars 2017	
- Passer des marchés publics durables	Mars 2017	Continu



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction d'un ordre de service instituant le fonctionnement de la commission achats durables</li> <li>- Identification des correspondants Achats</li> <li>- Prise de contact avec les partenaires et définition des conditions de partenariat</li> <li>- Rédiger un planning des marchés à soumettre à la Commission et des personnes à inviter</li> </ul>	Janvier 2016	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer la première réunion de commission achats durables</li> <li>- Communiquer et convaincre sur les avis motivés de la commission achats</li> <li>- Monitorer la mise en œuvre des avis de la commission achats durables</li> <li>- Rédaction d'un nouveau de cahier des charges intégrant les critères durables</li> <li>- 10 projets pilote d'Urbansime intégrant le nouveau cahier des charges</li> <li>- Adoption par le collège du nouveau cahier des charges</li> <li>- Passer des marchés durable intégrant le nouveau cahier des charges</li> </ul>	Février/Mars 2016	
1ere évaluation	Janvier 2017	

L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Mise en route de la commission d'achats durables	Constitution de la commission et émission d'avis	Nombre d'avis émis lors des réunions de la commission achats durables
		Pourcentage d'avis de la commission mis en œuvre
Niveau d'expertise à renforcer à la Centrale d'Achats	Maintien et développement de l'expertise de la Centrale d'Achats	Nombre d'heures de formations et de séminaires
Inventaire des marchés publics	Mise à jour de l'inventaire des marchés publics durables gérés par la CDA	Inventaire des marchés publics disponible et mis à jour
Faible intégration de critères durables dans les marchés	Intégration de critères durables dans les marchés ciblés	Nombre de marchés publics durables (fournitures et services)
Faible intégration de critères durables dans les marchés	Intégration de critères durables dans les marchés ciblés	Pourcentage de marchés publics durables (fournitures et

		services)
Existence de clauses sociales et environnementales non contraignantes dans les cahiers spéciaux des charges (CSC) de travaux et de services	Etude et clarification des clauses sociales et environnementales qui doivent être contraignantes dans les CSC de travaux et de services	Rapport du groupe de travail, reprenant toutes les nouvelles clauses à intégrer, adopté par le Collège des Bourgmestre et Echevins
	Intégration et mise en application des nouvelles clauses sociales et environnementales contraignantes dans les CSC de travaux et de services	Modèles-types de CSC de travaux et de services adaptés pour que les nouvelles clauses soient appliquées dans 10 projets pilotes  Evaluation de l'expérience des 10 projets pilotes

Domaine d'action : Marchés publics

## **ACTION 1.6.02 PASSER DES MARCHÉS PUBLICS DURABLES POUR LES FOURNITURES ET SERVICES DU CPAS**

---

### **L'action, ses objectifs et son contexte :**

La question du développement durable dans les achats publics constitue un enjeu important. En passant davantage de marchés publics durables pour ses fournitures et services, le CPAS entend promouvoir un changement des modes de consommation et jouer un rôle d'exemple pour les citoyens. Actuellement, des critères de développement durable sont insérés progressivement dans certains cahiers spéciaux des charges pour l'achat de fournitures telles que le papier, les produits d'entretien, les appareils électroménagers sobres en énergie ou encore les véhicules propres.

Cependant, le CPAS souhaite approfondir la démarche en mettant en œuvre les 4 objectifs suivants : (1) intégrer des clauses environnementales via des labels ou certifications (sélection qualitative) ou des spécifications techniques (clauses d'exécution) adaptées à chaque marché ; (2) intégrer des clauses sociales en réservant le marché à certaines catégories d'entreprises ou dans les clauses d'exécutions chaque fois que possible ; (3) réorienter la liste des entreprises que l'on contacte dans le cadre des procédures négociées vers des entreprises d'insertion, d'économie sociale ou avec des certifications de respect de l'environnement chaque fois que cela est possible ; (4) accélérer la prise de conscience des agents « clients » pour qu'ils acceptent ces produits.

Depuis début 2011, les agents de la Centrale d'achats ont intégré à ce titre le réseau des acheteurs publics durables, en suivant le cycle de formations et d'accompagnement en matière de marchés publics et d'insertion de critères écologiques et durables organisé par Bruxelles Environnement.

### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : diffusion d'une culture de développement durable au sein du CPAS / Bénéficiaires : les agents du CPAS
- **Économie** : soutien aux filières du développement durable - mise au travail de personnes peu qualifiées / Bénéficiaires : les acteurs économiques de ces filières et certaines catégories de demandeurs d'emploi
- **Environnement** : réduction de l'impact environnemental des marchés publics du CPAS / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : rôle exemplaire du CPAS en matière de consommation durable - soutien à l'économie sociale / Bénéficiaires : la collectivité

**La mise en œuvre de l'action :**

Moyens :

Disponibilité accrue des ressources humaines pour maîtriser lors de la rédaction des cahiers spéciaux des charges les labels possibles et/ou les caractéristiques techniques et/ou le personnel qui pourrait prester le service

Pilotage et partenariats :

La Centrale d'Achats du CPAS

Calendrier prévisionnel :

Durée totale de l'action	Démarrage	Achèvement
Continue	2010	-

**L'évaluation de l'action :**

Situation de départ	Résultats à atteindre	Indicateurs
6 marchés de fournitures intégrant systématiquement des critères durables (papier, enveloppes, bureautique, produits d'entretien, meubles, électricité)	Augmentation du nombre de marchés intégrant des critères durables	Nombre et volume des marchés publics durables
Aucune procédure négociée spécifique pour l'économie sociale ou les entreprises respectueuses de l'environnement	Augmentation du nombre de procédures négociées de ce type	Nombre de procédures négociées pour lesquelles seules des firmes d'économie sociale ou respectueuses de l'environnement ont été contactées

Domaine d'action : Marchés publics

### **ACTION 1.6.03 PRIVILEGIER L'ACQUISITION DE JEUX ET JOUETS DURABLES ET ETHIQUES**

---

#### **Le contexte, la finalité, l'action**

La Ville accueille plus de 1.500 enfants au sein d'un réseau de 37 infrastructures (crèches, haltes accueil et préguardiennats). La mise à disposition au quotidien de jeux et jouets de qualité stimule l'éveil et la découverte. Ils sont donc un outil fondamental pour le personnel qui accompagne le développement affectif et sensori-moteur du tout-petit.

La Ville fait un effort général pour intégrer des exigences environnementales et sociales aux différents marchés publics de fournitures. C'est pour cela que les départements concernés ont introduit auprès de la Centrale d'Achats une demande de modification du cahier des charges du marché annuel pour intégrer les jeux et jouets durables. D'ores et déjà, un premier inventaire a été réalisé. Il a permis d'identifier des objets en bois au label « FSC » (puzzles, bouliers, tricycles, etc.). Le choix s'est opéré aussi selon le type de matériau utilisé (matières naturelles, sans vernis toxiques, etc.) et selon leur durabilité (facilement lavable, disponibilité de pièces de rechange, etc.). Une clause du marché précise que le soumissionnaire doit aussi proposer un catalogue plus complet de jeux et jouets durables (incluant des poupées en tissu recyclé, des ballons etc.).

Sur le plan éthique, l'industrie du jouet a fait ces dernières années l'objet de nombreuses mises en cause quant aux conditions de production des produits les plus courants. Conséquemment, l'International Council of Toy Industry (ICTI) a élaboré une Charte de bonnes pratiques, l'ICTI Care. Les soumissionnaires du marché devront prouver y avoir souscrit.

Bien entendu, cette intégration sera progressive puisqu'elle s'opérera lors du renouvellement annuel des stocks, pour en arriver que tous les jeux et jouets dans les milieux d'accueils soient durables. Elle nécessitera également un changement des habitudes de consommation au sein des milieux d'accueil.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action**

- **Gouvernance** : diffusion d'une culture de développement durable au sein de l'administration / Bénéficiaires : les agents communaux, c'est-à-dire : les puéricultrices et directrices des différents milieux d'accueil de la Ville
- **Environnement** : réduire l'impact environnemental des marchés publics de la Ville / Bénéficiaires : la collectivité
- **Social** : rôle exemplaire de la Ville en matière de consommation durable – diffusion d'une culture de développement durable auprès des familles / Bénéficiaires : la collectivité
- **Économie** : soutien aux filières du développement durable / Bénéficiaires : les acteurs économiques de ces filières

#### **La mise en œuvre de l'action**

Moyens :

## Une gouvernance moderne et efficace



Concertation entre les services concernés – fraction  
du budget affecté à des achats durables (30%)

### Pilote et partenariats :

Le Département de la Démographie (Service 'Petite Enfance') en partenariat avec la Centrale d'Achats et avec le soutien du Département de l'Urbanisme (Cellule Eco-Conseil)

Fréquence des réunions de pilotage : annuel

### Pilotage :

Etapes du projet	Démarrage	Achèvement
<p>Préparation</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etablir une liste de jouets durables et éthiques parmi les jouets sélectionnés par les psychologues</li> <li>2. Présenter le projet à la réunion de pilotage des directrices code 4</li> <li>3. Inciter le personnel (directrices et puéricultrices) à choisir des jeux durables et éthiques</li> <li>4. Augmenter le pourcentage de jeux durables et éthiques dans les milieux d'accueil</li> </ol>		
<p>Mise en œuvre</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. - rencontre avec la cellule Eco-conseil pour établir une liste de critères pertinents pour sélectionner des jouets éco-durables               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Croiser la liste des critères établis par la cellule Eco-conseil et la liste des jouets sélectionnés par les psychologues</li> </ul> </li> <li>2. La liste, dont 30% de jeux et jouets sont durables et éthiques est présentée à la réunion de pilotage des directrices code 4</li> <li>3. - établir une liste d'exemples avérés de produits problématiques pour la santé physique des enfants               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter le projet lors des journées pédagogiques des crèches</li> </ul> </li> <li>4. - pourcentage du budget dépensé pour les jeux et jouets durables               <ul style="list-style-type: none"> <li>- montant dépensé pour les jeux et jouets durables</li> </ul> </li> </ol>		
1ere évaluation		

L'évaluation de l'action

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
21,72% du budget des jeux et jouets des crèches consacré à des jouets durables (2011)  3.040,60 euros dépensés pour des jeux et jouets durables (2011)	Augmentation des jeux et jouets durables	Pourcentage du budget dépensé pour les jeux et jouets durables  Montant dépensé pour les jeux et jouets durables

Domaine d'action : Marchés publics

### ACTION 1.6.05 PASSER DES MARCHÉS PUBLICS DURABLES POUR LES TRAVAUX ET SERVICES DU CPAS

---

#### L'action, ses objectifs et son contexte :

Depuis 1999, le Département des Travaux du CPAS insère dans ses Cahiers Spéciaux des Charges (CSC) pour tous les marchés de travaux (construction neuve/rénovation de bâtiments, notamment des immeubles de logement) de plus de 750.000 Euros une clause sociale. Celle-ci vise l'embauche de demandeurs d'emploi au cours de la période d'exécution du marché dans le cadre de la réalisation d'investissements d'intérêt public.

Dans le cadre du Programme « 1000 logements » de la Ville et du CPAS (2007-2012) ainsi que dans d'autres projets de constructions neuves et de rénovations lourdes et semi-lourdes, est jointe une *Charte Qualité* à tous les CSC de marchés de services d'architecture. Ceci implique que les bureaux d'architecture doivent proposer des projets à haute performance énergétique utilisant des matériaux écologiques ou naturels. Pour atteindre ces objectifs, des clauses environnementales (spécifications techniques) sont dès lors insérées dans les CSC des marchés de travaux dans le cadre desquels les projets seront exécutés.

Si le marché d'architecture ou de travaux est passé par appel d'offres ou procédure négociée, des critères d'attribution de développement durable sont insérés dans le CSC. Il pourrait être envisagé d'une part d'insérer une clause sociale dans les CSC des marchés de travaux en dessous de 750.000 Euros (seuil d'obligation légale) et d'autre part d'intégrer une clause sociale qui réserve le marché à des entreprises d'insertion ou d'économie sociale pour de petits marchés de rénovation (cf. façades).

#### La pertinence « développement durable » de l'action :

- **Environnement** : réduction de l'impact des constructions ou rénovations de bâtiments du CPAS sur l'environnement au moment des travaux et après les travaux lors de l'utilisation des bâtiments / Bénéficiaires : la population de la Ville
- **Gouvernance** : utilisation responsable des deniers publics - réduction de la consommation d'énergie des bâtiments du CPAS (retour sur investissement) / Bénéficiaires : le CPAS
- **Social** : impact positif des clauses sociales - mise au travail de personnes peu qualifiées / Bénéficiaires : la collectivité



**La mise en œuvre de l'action :**

Moyens :

Formation et disponibilité des ressources humaines pour la rédaction des cahiers des charges

Pilotage et partenariats :

Le Département des Travaux du CPAS

Calendrier prévisionnel :

<b>Durée totale de l'action</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Achèvement</b>
Continue	-	-

**L'évaluation de l'action :**

<b>Situation de départ</b>	<b>Résultats à atteindre</b>	<b>Indicateurs</b>
Aucun marché de moins de 750.000euros prenant en compte des clauses sociales en 2011	Augmentation du nombre de marchés de moins de 750.000euros prenant en compte des clauses sociales	Nombre de marchés de moins de 750.000 euros prenant en compte des clauses sociales



## 1.7 Partage d'expériences

De l'échelon local au niveau mondial, la Ville et le CPAS occupent une position privilégiée dans le paysage politique, économique et social. En effet, Bruxelles présente une concentration de fonctions et d'activités interagissant dans le cadre d'influences internationales, fédérales, régionales et communales. En privilégiant les partenariats avec les autres niveaux de pouvoir et en développant les échanges de pratiques entre les villes au sein de réseaux thématiques, la Ville et le CPAS inscrivent leur action dans une dynamique forte de partage d'expériences et d'enrichissement mutuel. Cette présence et ce positionnement influent sur les orientations retenues notamment en matière de développement durable.

Domaine d'action : Partage d'expériences

### **ACTION 1.7.01 OPTIMISER LA PRÉSENCE DE LA VILLE ET DU CPAS DANS LES RÉSEAUX DE CONCERTATION ET D'ÉCHANGES**

---

#### **Le contexte, la finalité et l'action:**

La Ville et le CPAS sont confrontés aux mêmes problématiques face aux enjeux planétaires que d'autres pouvoirs locaux situés dans la Région de Bruxelles-Capitale, en Belgique ou à travers le monde. Dans le cadre d'échanges, Bruxelles a tout à gagner à s'enrichir des avancées, des expérimentations et des succès des expériences et politiques développées par ses homologues. Réciproquement, la Ville et CPAS se doivent de partager leurs compétences et leurs savoirs avec des collectivités en demande. Les réseaux permettent ainsi de connaître et de se faire connaître. Ils génèrent des échanges de compétence et de savoir-faire dans tous les domaines d'activité, et sont porteurs de projets et de richesses nouvelles. Qu'ils soient géographiques ou thématiques, ces réseaux permettent de débattre, diffuser les bonnes pratiques de gestion locale et faire entendre le point de vue des pouvoirs locaux au niveau des instances régionales, nationales et internationales.

La Ville et le CPAS entendent donc être parties prenantes et acteurs d'influence. Ils doivent se positionner de manière active dans les réseaux qui stratégiquement correspondent le mieux à leur expertise et à leurs besoins. A ce jour, ils participent à un grand nombre de réseaux, mais il n'existe aucune vision d'ensemble de ces participations. Il apparaît pourtant que certaines sont pertinentes mais peu exploitées alors que d'autres sont vraisemblablement moins utiles. Parallèlement, il semble exister des réseaux auxquels ils n'appartiennent pas alors qu'il serait judicieux d'y adhérer. Cette action vise donc à clarifier les adhésions et participations actuelles de la Ville et du CPAS, de s'assurer du respect ou non des engagements liés à ces adhésions, d'évaluer la pertinence et les acquis de ces participations et d'identifier celles qui devraient être envisagées.

#### **La pertinence « développement durable » de l'action :**

- **Gouvernance** : partage d'expériences et mutualisation des moyens avec différents acteurs régionaux, nationaux et internationaux - impact direct sur les autres piliers que sont l'Environnement, le Social et l'Economique / Bénéficiaires : la Ville et le CPAS de Bruxelles

#### **La mise en œuvre de l'action :**

Moyens :

1 agent par entité chargée de la mise en oeuvre du projet (Ville et CPAS)

## Une gouvernance moderne et efficace



Pilote et partenariats :

Le Département de l'Organisation et le Cabinet du Président du CPAS (Cellule communication et projets communautaires) en partenariat avec l'ASBL BRAVVO

### L'évaluation de l'action :

Situation de départ	Objectifs	Indicateurs
Rapport sur les participations de la Ville dans des réseaux (2011)	Formulation de recommandations visant à optimiser ces participations	Rapport avec recommandations pour optimisation des participations de la Ville
Réseaux nationaux : 2 Réseaux européens : 5 Réseaux internationaux : 1 (CPAS, 2011)	Augmentation du nombre des réseaux dans lesquels le CPAS est impliqué	Nombre et nature des réseaux dans lesquels le CPAS est impliqué