BXL

LA VILLE DE STAD

NOTE SUR LA RÉFORME
DE LA GOUVERNANCE DE LA
VILLE DE BRUXELLES
CONCERNANT SES ORGANISMES

TABLE DES MATIÈRES

1. **INTRODUCTION** 3

2. **GOUVERNANCE** 5
   a) La taille des structures 6
   b) Les administrateurs 6
   c) La responsabilisation des administrateurs 7
   d) Le contrôle interne 7

3. **TRANSPARENCE** 8
   a) Etablir un cadastre 9
   b) Publier le cadastre 9
   c) Approbation des règlements d'ordre intérieur 9
   d) Rapport annuel 9

4. **EXPERTISE** 10
   a) Screening des organismes VILLE à soumettre à des Contrats de Gestion 11
   b) Structure proposée des contrats de gestion pour les organismes de VILLE 12

      1. Engagements de l'organisme 12
      2. Engagement de la VILLE en faveur de l'organisme 12
      3. Dispositions relatives à la durée de la convention 12
      4. Modalités de contrôle et d'évaluation 12

1

INTRODUCTION

Au vu des récents événements ayant éclaboussé la vie politique bruxelloise, les partis composant le conseil communal de la Ville de Bruxelles ont décidé de lancer une réforme ambitieuse et inédite de la gouvernance concernant son fonctionnement et plus particulièrement celle de ses structures.

Les citoyens exigent des responsables politiques qu'ils se retroussent les manches, collectivement, afin d'apporter des réponses satisfaisantes et adéquates à ces critiques devenues quasi quotidiennes.

Il est toutefois à souligner qu'actuellement au moins 1 mandat est réservé dans lesdites structures aux partis de l'opposition représentés au sein du conseil communal.

Cependant, il est vrai que la Ville de Bruxelles à cette particularité, au regard des autres communes de la Région, de disposer d'associations assurant des missions de service public et d'intérêt général essentiels : un réseau d'hôpitaux de pointe, deux sociétés de logement social, un marché matinal, les Cuisines Bruxelloises, Brussels Expo… et ces structures servent évidemment les habitants de la Ville de Bruxelles mais pas seulement. Les missions accomplies bénéficient aussi à l'ensemble de la population bruxelloise, voire au-delà (hôpitaux).

Pour rappel, la Ville de Bruxelles « consolidée » représente un budget de près d'un milliard et demi d'euros et emploie entre 18.000 et 20.000 personnes, toutes structures confondues.

Même si les missions de ces entités ne sont pas remises en cause, il faut aujourd'hui revoir fondamentalement le fonctionnement de ces structures afin de redonner de la confiance et de la fierté aux citoyens dans la gestion publique.

Afin de répondre du mieux possible à cette ambition de changement, nous avons décidé d'ancrer cette réforme sur 3 axes principaux :

- **Gouvernance**
- **Transparence**
- **Expertise**

Il est évident que les différentes décisions prises dans la présente note le sont dans la logique des futures règles régionales relatives à la gouvernance. Les décisions relatives aux rémunérations des membres des conseils d'administration et des membres des bureaux ont vocation à s'appliquer sans délai dès que les procédures internes pour les faire adopter dans les différentes structures seront terminées.

Il va de soi que les décisions relatives aux rémunérations des présidences, vice-présidences ainsi qu'aux mandats dérivés sont prises à titre temporaire et seront bien évidemment adaptées si nécessaire pour se conformer aux nouvelles règles régionales lorsqu'elles seront décidées et adoptées.

2

GOUVERNANCE

La réduction du nombre d'administrateurs dans les structures de la Ville et du CPAS, de même que la réduction du nombre desdites structures doit être une des grandes priorités.

La question de la réduction du nombre de structures doit par ailleurs obtenir une réponse pragmatique et réfléchie.
Cette dernière devra avoir du sens fonctionnellement parlant (réinternalisation des services dans l'administration, fusion d'ASBL, …).
De plus, dans un souci d'efficacité et de bonne gestion, les synergies entre les structures qui seront maintenues seront encouragées et renforcées.
Le principe des économies d'échelles sera favorisé, via notamment la possibilité de mettre en place une centrale d'achats commune.
Après analyse des structures existantes, la Ville veillera à ce que la réduction du nombre de structures soit effective au 1er janvier 2018 au plus tard.

A) LA TAILLE DES STRUCTURES

La règle sera de limiter à maximum 12 le nombre d'administrateurs que la Ville envoie dans les conseils d'administration.
Si une association devait déroger à cette règle, cette dérogation sera soumise pour information au Conseil communal.

Parmi ces administrateurs, **10 d'entre eux** seront désignés par la Ville **en tenant compte de l'opposition au conseil communal** auxquels viendront s'ajouter **2 administrateurs indépendants cooptés au sein des conseils d'administration (on entend par « administrateur coopté » , une personne proposée par le conseil d'administration et désignée par le Conseil Communal)**

Sauf exception dûment motivée au Conseil d'administration, nous proposons également que les conseils d'administration soient paritaires (homme / femme).

B) LES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs de la Ville de Bruxelles seront désignés en prenant en compte l'opposition au conseil communal.

Les candidats administrateurs indépendants seront désignés à la suite d'un appel public qui précisera les profils recherchés (chaque profil sera différent en fonction des missions de l'organisme) d'une part et afin d'assurer une diversité des profils d'autre part (classiquement, l'un des administrateurs indépendants est choisi pour sa connaissance du secteur, le second davantage pour ses connaissances financières et de contrôle de gestion et de son expérience générale).

Toute personne ayant exercé une activité politique (présence sur une liste électorale, membre d'un Cabinet,…) devra laisser s'écouler un délai de 3 ans après la fin de ladite activité avant de pouvoir se présenter en tant que candidat administrateur indépendant. Si le CA devait déroger à ce délai, le point sera soumis pour information au Conseil communal. Règles communes :

• Lors de leur désignation, chaque administrateur signera avec la ville une « charte de l'administrateur » qui précise ses missions, droits et obligations, ainsi qu'un code de déontologie.

• Un administrateur est d'office démis de ses fonctions s'il ne participe pas, sauf cas de force majeure (telle une maladie grave par exemple), à au moins 50 % des réunions des organes de gestion dont il est membre. Les convocations des membres pourront être adressées tant par courrier postal que par mail dans un délai raisonnable.

C) LA RESPONSABILISATION DES ADMINISTRATEURS

Nous proposons que les administrateurs se portent dorénavant officiellement candidats à un poste dans les conseils d'administration et qu'ils aient l'obligation de motiver cette candidature.

Dans les 6 premiers mois de leur installation, chaque CA devra organiser une formation spécifique pour les administrateurs qui sera axée sur deux points distincts :

• le contexte légal, social et économique dans lequel l'organisme exerce sa mission et les principaux textes légaux qui entourent son fonctionnement dont notamment les règles budgétaires et la législation relative aux marchés publics ;

• une sensibilisation sur les droits et obligations des administrateurs.

Enfin, les conseils d'administration seront chargés, au plus tard deux ans après leur installation, de faire évaluer leur fonctionnement par un organisme externe tel GUBERNA (association belge des administrateurs).

Une fois par législature, la Ville organisera - à destination du personnel politique - une séance d'information sur la loi communale, le budget, les marchés publics, la gouvernance,…

D) LE CONTRÔLE INTERNE ET COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

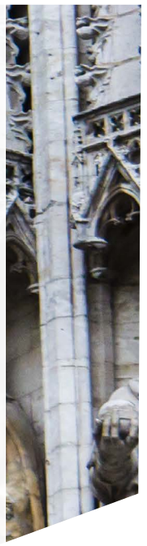
A partir d'une certaine taille , chaque CA constituera en son sein une cellule d'audit interne (chargée des matières budgétaires, financières et du contrôle des risques) et un comité de nomination et de rémunération (qui est chargé de proposer les règles de rémunération et de désignation des directeurs des organismes ainsi que de l'évaluation des membres des comités de direction de ceux-ci). Les rémunérations seront en tout état de cause plafonnées à hauteur de 150 % de l'indemnité d'un parlementaire fédéral.

Lors de l'élaboration du ROI, les relations entre le CA et le comité de rémunération devront être définies.
Ces comités compteront au minimum un administrateur indépendant et le comité d'audit ne pourra pas être présidé par le président du CA.

Il convient de noter que la Ville de Bruxelles est une des seules, voire **la seule commune bruxelloise à d'ores et déjà travailler avec un prestataire externe de manière permanente (cabinet externe spécialisé dans l'audit interne)** dont l'objectif est de s'assurer du professionnalisme et de la mise en œuvre des missions d'audit conformément à une méthodologie rigoureuse (normes internationales de l'audit interne).
La cellule audit interne de la Ville sera par ailleurs renforcée afin de pouvoir, le cas échéant, mener des audits dans les structures plus petites qui ne disposent pas d'une cellule d'audit interne propre.

3

TRANSPARENCE



Au-delà de la question de la gouvernance, nous devons également aller plus loin en ce qui concerne la transparence des structures de la Ville.

A) ETABLIR UN CADASTRE

La Ville de Bruxelles s'engage à établir annuellement le cadastre complet des structures où elle envoie des représentants (désignés par le conseil communal). Ce cadastre comprendra la liste des membres, des rémunérations, des avantages en nature et défraiements.
Le CPAS agira de même.
Lors de l'établissement annuel du compte de la Ville, une liste des structures qui perçoivent un subside de la Ville sera établie et publiée. Cette liste reprendra également les montants attribués.

B) PUBLIER LE CADASTRE

Il est essentiel que le lien de confiance avec les citoyens soit rétabli et que ceux-ci puissent avoir accès à toutes les informations qu'ils désirent obtenir. Pour ce faire, le cadastre de la Ville et des entités qui en dépendent (CPAS) sera actualisé et publié sur le site de la Ville de Bruxelles afin que chacun puisse y avoir accès: www.bruxelles.be/cadastre-des-mandats
Par ailleurs, la liste des membres des cabinets du Bourgmestre et des membres du Collège sera également publiée.

C) APPROBATION DES RÈGLEMENTS D'ORDRE INTÉRIEUR

Il est évidemment essentiel que les règlements d'ordre intérieur des structures soient débattus et approuvés lors des conseils d'administration afin d'assurer une pluralité d'opinions et de remarques constructives.
Un modèle-type de règlement d'ordre intérieur sera rédigé et mis à disposition des structures en vue d'être adapté selon leurs spécificités.

Ce modèle-type sera présenté au Conseil communal.
Les règlements d'ordre intérieur des structures seront publiés avec le rapport annuel.

D) RAPPORT ANNUEL

Afin d'améliorer leur transparence, les organismes auront l'obligation de publier chaque année un rapport annuel dont la ville fixera elle-même le contenu au niveau des règles de gouvernance et de transparence (ce rapport contiendra notamment : le nom des administrateurs, la rémunération perçue, les avantages de toute nature, le taux de présence ainsi que les mandats dérivés) en se basant notamment sur la future ordonnance bruxelloise sur la gouvernance.
Les rapports annuels seront publiés sur le site internet des organismes ainsi que sur le site internet de la Ville et seront également présentés au conseil communal.

Une fois par an, tous les organismes de la Ville de Bruxelles transmettront leur rapport annuel au conseil communal afin que l'ensemble des conseillers communaux, majorité comme opposition, puisse en prendre connaissance.
Une fois transmis, les conseillers communaux auront un délai de 15 jours afin d'indiquer s'ils souhaitent poser une question plus précise concernant un de ces rapports.

Une séance du conseil communal sera alors consacrée à la discussion desdits rapports.

4

EXPERTISE

Nous l'avons dit, la Ville de Bruxelles ambitionne de devenir un pôle d'excellence en matière de bonne gouvernance.

Pour rencontrer les principes de gouvernance, de transparence et d'expertise, les contrats de gestion sont des outils adéquats de pilotage, de contrôle et d'évaluation des organismes. Ils devront être conclus au plus tard dans l'année de l'installation du nouveau conseil d'administration et ces contrats devront faire l'objet d'un suivi régulier par le conseil d'administration (au moins une fois par an).

Les grands principes de construction de ces contrats de gestion entre l'autorité communale et ses organismes concernés sont décrits ci-après.

La pratique des contrats de gestion s'est développée en Belgique tant comme outil de développement de l'action publique que comme outil de pilotage des organismes publics ou para publics, notamment suite à la promulgation du 21 mars 1991 sur les entreprises publiques autonomes.

Cet acte, négocié et conclu entre une autorité et un organisme est un facteur d'autonomie et de responsabilisation réciproque entre les parties.
Le contrat de gestion décline à la fois la vision de l'autorité et les missions qu'elle confie à l'organisme, tout en précisant les moyens à dégager pour y arriver.

En ciblant des indicateurs « métiers » spécifiques à l'organisme ou plus généraux (par exemple des indicateurs de « bonne gouvernance »), l'autorité invite ainsi l'organisme à se positionner « orienté résultats » et à faire preuve de transparence (reporting) dans son action et ses processus internes (mécanismes décisionnels, fixation des rémunérations, etc.) .

Le contrat de gestion est également un outil de responsabilisation des organes de gestion.

L'organisme est ainsi invité à rédiger un **plan d'entreprise**, déclinant concrètement comment il entend mettre en œuvre les missions qui lui sont confiées (acteurs/moyens/délais/ méthodes) : par ce plan d'entreprise, il s'inscrit dans la vision de l'autorité et se dote d'outils de pilotage et de feuilles de route améliorant sa performance.

A) SCREENING DES ORGANISMES VILLE À SOUMETTRE À DES CONTRATS DE GESTION

Il convient d'élaborer des critères pour sélectionner les organismes avec lesquels la Ville souhaite conclure un contrat de gestion et de sélectionner en priorité les organismes les plus importants. Il s'agit prioritairement des organismes où la Ville détient une présence prépondérante. Parmi ceux-ci, il est proposé de soumettre à contrat de gestion les organismes qui ont :

- Un personnel > 100 ETP/an ou
- Un chiffre d'affaires > à 7.300.000€

Il s'agit des règles qui imposent un réviseur d'entreprise pour une association.

Les structures qui ne seront pas tenues de conclure un contrat de gestion devront néanmoins être liées à la Ville par une convention ou une lettre de mission.

B) STRUCTURE PROPOSÉE DES CONTRATS DE GESTION POUR LES ORGANISMES DE VILLE

1. ENGAGEMENTS DE L'ORGANISME :

- Nature et étendue des missions confiées à l'organisme
- Cohérence avec le programme de politique générale de la VILLE
- Autres missions confiées par la VILLE
- Définition d'indicateurs objectifs reflétant la bonne exécution des missions (KPI*)

2. ENGAGEMENT DE LA VILLE EN FAVEUR DE L'ORGANISME :

- Définition des moyens éventuels que la VILLE met à disposition de l'organisme (personnel, immobiliers, mobiliers, subsides)
- Prises en charge éventuelles de dépenses de dettes ou de garanties financières

3. DISPOSITIONS RELATIVES À LA DURÉE DE LA CONVENTION :

- Durée de 6 ans renouvelable (permet en pratique de s'aligner sur la législature)

4. MODALITÉS DE CONTRÔLE ET D'ÉVALUATION :

- Désignation par la VILLE de fonctionnaires, sur proposition du Secrétaire de la Ville, en qualité de Commissaires mandatés pour assister les organes de gestion et le cas échéant faire rapport au Collège et l'interpeller sur toute décision contraire à l'intérêt général ou contraire au contrat de gestion. Le Collège devra, le cas échéant confirmer cette décision du Commissaire
- Evaluation de la bonne exécution des missions du contrat de gestion, notamment grâce aux indicateurs de performance (KPI)
- Transmission dans les délais requis des actes officiels (rapport d'activités, états financiers.)
- Description des modalités d'utilisation des moyens mis à disposition par la VILLE ou par d'autres pouvoirs publics (contrôle de gestion)
- Des mécanismes de sanction déterminés dans les contrats de gestion seront également prévus pour les cas où les structures ne respecteraient pas les modalité d'exécution desdits contrats de gestion
- A l'issue de cette évaluation, le Collège des Bourgmestre et Echevins dresse un rapport d'évaluation du fonctionnement de l'organisme selon un modèle à adopter, en vue de favoriser un débat démocratique au sein du Conseil Communal. A cette issue, le rapport du Collège, éventuellement rectifié sera transmis à l'organisme. Ce rapport peut être amené à modifier certains éléments ou avenants du contrat de gestion

* KPI = « Key performance indicator » est un indicateur mesurable d'aide décisionnelle

LIEN VERS LE CADASTRE :

www.bruxelles.be/cadastre-des-mandats

E.R. : Luc Symoens, Hotel de Ville, Grand Place- 1000 Bruxelles