

SPENDING REVIEWS

EVALUATION EX POST

2024C1

8 novembre 2024

Rapport de la direction de l'Audit interne, Place Saint-Lazare 2, 1020 Bruxelles
T +32 2 800 36 07 – audit@sprb.brussels

Rapport établi à la demande du Centre de Coordination

Ordre de mission par le Comité d'Audit	26 avril 2024
Prise de connaissance par le Comité de Pilotage	21 octobre 2024

Rapport traduit du néerlandais

Auteur et personne de contact : Bart De Bondt – bdebondt@sprb.brussels

TABLE DES MATIÈRES

MANAGEMENT SUMMARY	4
CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	6
Cadre réglementaire	6
Méthodologie	7
Choix des thèmes	7
Etapas et calendrier	10
Documents clés	13
Données disponibles	17
Transparence et lisibilité	18
Gouvernance	21
Coordination politique	26
Coordination administrative	27
Groupes de travail	33
Présidence	34
Administration(s) concernée(s)	38
IBSA	40
BFB / Direction Budget et Finances	41
IF	42
Ressources	43
ANNEXES	
Les revues à la RBC et la COCOM	46
Introduction	46
1er cycle	50
2e cycle (2022-2023)	63
3e cycle (2023-2024)	82
Ancrage légal (2025/6 - ...)	96
Annexe 2: Cycle budgétaire	106
Annexe 3: Liste des abbréviations	107
Annexe 4: Liste des personnes interviewés	108

MANAGEMENT SUMMARY

Conformément au PNRR, une analyse ex post des revues de Bruxelles, y compris les lessons learned et les recommandations, devait être réalisée pour fin 2024. Le présent rapport répond à cet objectif.

L'introduction des revues est une initiative importante et précieuse qui a permis de poser les premiers jalons d'un changement culturel dans lequel l'évaluation d'une politique joue un rôle plus central. En l'espace de quelques années, la maturité s'est accrue de manière continue, avec un lien de plus en plus étroit entre les aspects budgétaires et politiques. Alors que les revues du premier cycle ont été réalisées de manière ad hoc en pleine crise sanitaire, les deuxième et troisième cycles ont vu l'émergence d'un cadre de gouvernance qui a depuis été ancré dans la loi. Il ressort de l'évaluation que les cycles successifs ont été perçus comme utiles et instructifs.

Le cadre d'évaluation bruxellois a été analysé dans une perspective large. Se fondant sur des études approfondies de la gouvernance, l'analyse de documents clés, des entretiens avec des acteurs clés et l'examen des bonnes pratiques nationales et internationales, le présent rapport propose des pistes pour améliorer davantage la qualité des futures revues.

Les points forts identifiés étaient l'autonomie et la composition des groupes de travail, la concertation entre les différents acteurs et l'expertise en matière d'analyse politique mise à disposition par l'IBSA. Les points d'amélioration évoqués étaient un calendrier trop serré, un champ d'application trop large ou trop vague, un manque de formation et de sensibilisation (en temps utile) sur le fond ou la méthodologie, l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis, l'insuffisance des ressources internes et la rareté des données structurées ou nuancées.

Les facteurs critiques de succès dans la poursuite du déploiement de l'évaluation des politiques sont le développement continu de l'expertise, la fourniture d'un soutien et de formations appropriés, la garantie de délais et d'une flexibilité suffisante, la sensibilisation des parties prenantes et le soutien politique.

Si on accorde suffisamment d'attention aux points d'amélioration et aux facteurs critiques de succès, il est possible de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer ainsi la qualité et l'utilité des résultats. L'évaluation des politiques peut ainsi gagner en maturité, ce qui est essentiel pour garantir une bonne gouvernance, une politique de qualité, des services publics performants et des finances saines.

L'Audit interne est toujours prêt à fournir de plus amples explications et à participer à des discussions.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Cadre réglementaire

Il n'existe pas une seule et unique méthode pour institutionnaliser les revues. La mise en œuvre et l'ancrage ont dû prendre en compte la culture organisationnelle bruxelloise, l'échelle, les ressources et le contexte politique. **Le système bruxellois de revues s'est développé de manière organique, passant d'un système ad hoc pendant les projets pilotes, de 2020-2021, aux codes des finances publiques de la Région et de la COCOM¹ qui pérenniseront les revues dans la législation à partir de 2025 et 2026.** Simultanément aux codes, des arrêtés d'exécution entreront en vigueur pour définir le calendrier concret, les principes méthodologiques, les documents clés et les acteurs des revues. La Région l'a déjà adopté,² tandis que la COCOM est en train de rédiger un arrêté.

La COCOM a été intégrée dans le système régional de revues à partir de juin 2023. Jusqu'au 1er janvier 2026, cette collaboration se traduit par des accords de travail effectifs mais informels. Par exemple, la COCOM est impliquée dans le Comité de pilotage, un délégué du Service Budget et Finances de Vivalis participe aux groupes de travail pertinents, et les notes de cadrage et les rapports finaux sont validés politiquement par le Collège réuni.

RECOMMANDATIONS

Il convient de rédiger un **arrêté d'exécution équivalent pour la COCOM** afin de pérenniser les revues à ce niveau politique ainsi que la collaboration avec la Région. Ce cadre réglementaire est actuellement en cours d'élaboration dans le cadre du projet OPTImist.

¹ Pour ce qui est de Région, le Code des Finances publiques a été voté par le Parlement le 29 mars 2024, ratifié par le Gouvernement le 4 avril 2024 et publié au Moniteur le 25 avril 2024.

Pour ce qui est de la COCOM, le Code des Finances publiques a été voté par le Parlement le 16 mai 2024, ratifié par le Collège réuni le 16 mai 2024 et publié au Moniteur le 19 juillet 2024.

² Arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale du 6 juin 2024 mettant en œuvre les revues des dépenses et des recettes dans la Région de Bruxelles-Capitale.

Méthodologie

Choix des thèmes

Aucun pays n'évalue l'ensemble des politiques, car les analyses sont longues et coûteuses. C'est pourquoi il est important de bien définir le champ d'application et de décider d'une procédure de sélection ou de critères pour déterminer quand une évaluation est nécessaire. Les pays de l'OCDE appliquent grosso modo trois pratiques :

1. Des valeurs seuils qui imposent l'évaluation d'une politique, des dépenses ou des recettes au-delà d'un certain niveau (à intervalles réguliers) ;
2. Des règles formelles telles que des clauses d'évaluation prévues dans la législation ou l'obligation d'évaluer chaque dépense tous les X années ;
3. Des plans d'évaluation.

Un plan d'évaluation élaboré avec l'aide d'experts et de parties prenantes permet d'obtenir les meilleurs résultats. En effet, les évaluations basées sur des valeurs seuils sont souvent difficiles à mettre en œuvre, car de nombreuses informations sont nécessaires pour vérifier si les valeurs seuils ont été dépassées ou non, tandis que les règles formelles offrent peu de flexibilité en termes de calendrier et de choix des thèmes.

Les thèmes des trois premiers cycles ont été choisis de manière ad hoc par le niveau politique, analysant à la fois des masses de dépenses importantes (allocations familiales - 1 milliard d'euros) et « anecdotiques » (économie sociale - 17 millions d'euros). Pour la prochaine législature, un projet de plan d'évaluation a été élaboré sous la direction des organes de coordination administratifs. Ce plan a été soumis au cabinet du ministre du Budget pour validation en mai 2024 et attend l'approbation politique du Gouvernement depuis le 30 mai 2024, il s'agit du *programme pluriannuel 2024-2029*.

On constate que **l'accent est mis sur les dépenses**, alors que les recettes peuvent également faire l'objet d'une revue. Bien que ce principe soit pérennisé dans les codes des finances publiques,³ tant le projet de guide du Centre de Coordination, le Cahier 10 de l'IBSA que les critères d'élaboration du projet de programme pluriannuel « revues » 2024-2029 parlent presque exclusivement de dépenses. Ce phénomène est d'ailleurs accentué par la dénomination anglaise couramment utilisée : *spending reviews*.

L'OCDE fait une distinction entre les *revues en profondeur* et les *revues en largeur*, également appelés *revues verticales* et *horizontales*. En Flandre, les revues horizontales sont appelées *heroverwegingen* (réexamens), aux Pays-Bas, elles sont appelées *beleidsdoorlichtingen*. Une revue horizontale élargit la portée de l'analyse et favorise le *buy in* des parties prenantes, la disponibilité des données et la collaboration entre les administrations, voire entre les niveaux politiques. En incluant plusieurs éléments ou domaines politiques dans le champ d'application, l'impact de différents instruments politiques peut également être examiné de manière horizontale. En revanche, un champ d'application large limitera la profondeur de l'analyse et compliquera la coordination.

³ Région : Art. 141. § 1er. Les dépenses et les recettes de l'entité régionale sont régulièrement évaluées.
COCOM : Art. 125. § 1er. Les dépenses et les recettes de l'entité bicommunautaire sont régulièrement évaluées.

En règle générale, les revues bruxelloises sont verticales, même lorsque d'autres acteurs codéterminent la politique ou exercent une forte influence sur celle-ci : la revue « Mobilité » a impliqué Bruxelles Mobilité mais pas la STIB, la revue « Logement social » a impliqué la SLRB mais pas Bruxelles Logement ni urban.brussels, et la revue « Santé mentale » a impliqué Vivalis/Iriscare mais pas les instances concernées au niveau de l'autorité fédérale, de la COCOF et de la VGC. La politique ou les activités d'un acteur ne faisant pas partie du champ d'application de la revue peuvent influencer les options de réforme (et vice versa). Cela augmente le risque que des scénarios contiennent des incertitudes ou des conséquences inconnues, ce qui compromet l'efficacité, la fiabilité et l'utilité de la revue.

Lors de la rédaction du projet de programme pluriannuel 2024-2029,⁴ il a également été décidé de valoriser les revues verticales par rapport aux revues horizontales, car la maturité du système bruxellois n'est pas encore suffisamment élevée pour réaliser des revues transversales aussi complexes. Toutefois, il y a déjà eu des revues réalisées au sein de plusieurs entités administratives, notamment la revue « Santé mentale » au sein de Vivalis et Iriscare.

En outre, la méthodologie pour le programme pluriannuel 2024-2029 utilise le budget de l'ensemble de l'organisme pour la classification, plutôt que le budget spécifique aux thèmes proposés. Par conséquent, le thème proposé d'une entité retenue peut encore être anecdotique sur le plan budgétaire.

En outre, on constate dans cette méthodologie que la présence d'une réponse aux questions sur la marge d'amélioration de la qualité de la politique a été utilisée comme critère, plutôt que la marge d'amélioration de la qualité de la politique elle-même. Par ailleurs, parfois, les informations obtenues auprès des différentes instances étaient insuffisantes et les recherches effectuées pour compléter ou valider les informations obtenues par des informations politiques et budgétaires étaient elles aussi insuffisantes.

Il n'est pas prévu de réaliser des revues en collaboration avec une ou plusieurs entités interfédérales.

Au cours de la législature, le Gouvernement/le CR peut ajouter ou remplacer des thèmes pour s'adapter à l'actualité.

RECOMMANDATIONS

Lors du choix des thèmes futurs, il convient de veiller à ce que le champ d'application et la masse budgétaire se prêtent à une revue. Les thèmes faisant l'objet d'un consensus politique devraient être évités, car les conclusions peuvent alors déjà être déterminées à l'avance. Une évaluation sur la durée devrait également être possible. Par exemple, les compétences récentes (ou récemment adaptées) ne disposent pas de la maturité ou des données chiffrées nécessaires pour permettre une évaluation approfondie. Les dépenses ou recettes publiques pour lesquelles il n'existe pas ou peu de données doivent donc être exclues. Il convient

⁴ Pour un aperçu détaillé de la structure de ce programme pluriannuel 2024-2029, nous renvoyons au chapitre « Ancrage légal des revues (2025/6 - ...) - Programme pluriannuel 2024-2029 » en annexe 1.

également de veiller à ne pas définir un périmètre de revue trop étroit, par exemple en excluant du champ d'application une partie de la politique ou des acteurs clés. Lorsque des entités ou des éléments de politique sont exclus du champ d'application, cela doit être clairement motivé. D'autre part, les revues ne doivent pas être trop complexes, car cela pourrait créer des attentes trop élevées alors que le système de revues de Bruxelles doit encore gagner en maturité.

Les ressources de la recherche doivent donc être utilisées là où elles sont le plus utiles : pour les grands postes de dépenses ou de recettes pour lesquels il y a un manque évident d'informations fondées (cette lacune étant remédiable par la recherche). En outre, les revues semblent être d'une utilité maximale dans les situations de crise. À la lumière des défis budgétaires, les revues sont utiles pour la prochaine législature afin d'éviter les coupes linéaires et de réorienter le budget.

Les futures enquêtes des organes de coordination administratifs devraient demander **des réponses plus exhaustives** (éventuellement par l'intermédiaire de l'autorité politique), **revoir certains critères et compléter ou valider les informations obtenues**. En outre, bien que plus sensible politiquement, il est recommandé de considérer dans la méthodologie des choix futurs des thèmes **non seulement les dépenses mais aussi les recettes**. Enfin, il est recommandé **d'envisager des revues horizontales**, au moins entre les acteurs relevant du périmètre de la région et de la COCOM. Dans le cadre du programme pluriannuel 2024-2029, le thème du sans-abrisme pourrait faire l'objet d'une revue horizontale qui impliquerait à la fois la région et la COCOM. De telles revues horizontales requièrent toutefois une expérience et une maturité suffisantes pour une gestion réussie au niveau du groupe de travail et de la présidence.

Davantage d'échanges et de collaboration mutuelle entre les administrations et avec les entités interfédérales permettraient d'inclure les interférences importantes dans les revues. Ceci est pertinent dans le contexte belge où les mêmes compétences bruxelloises sont également exercées au sein d'autres entités interfédérales ou lorsque les compétences au sein d'une même politique sont réparties entre différents niveaux de pouvoir. En théorie, si les entités fédérées utilisent les mêmes paramètres pour une revue, ces derniers peuvent être assez facilement appliqués à la Région ou à la COCOM, par une simple adaptation des variables. La revue flamande « Allocations familiales » et la revue fédérale « Politique de recherche et de développement » ont été réalisées à peu près en même temps que les revues bruxelloises « Allocations familiales » et « Innovation », mais les deux rapports bruxellois ne font pas mention de la revue réalisée par l'autre niveau politique. Et même s'il n'est pas possible de reprendre certaines analyses, il y aura des effets d'interaction bénéfiques. Dans ce contexte, il est toujours utile de vérifier systématiquement s'il existe des bonnes pratiques parmi les entités qui mettent en œuvre la même politique, même si aucune revue pertinente ou autre évaluation de la politique n'a été réalisée ou n'est en cours. Il convient toutefois de noter qu'une collaboration interfédérale formalisée requiert une gouvernance cohérente impliquant des accords entre les différents niveaux de pouvoir, tant au niveau administratif qu'au niveau politique.

Etapas et calendrier

Le 20 juillet 2022, le Gouvernement a approuvé par décision une stratégie pour l'intégration structurelle des revues dans le processus budgétaire de la Région. Concrètement, cela signifie qu'une proposition de note de cadrage doit être rédigée par les administrations concernées pour la fin du mois de mars, afin d'être approuvée par (le Comité de Pilotage et) le Gouvernement/CR au plus tard à la fin du mois de juin. Le groupe de travail reprendra ensuite ses travaux à la fin du mois d'octobre pour aboutir à un rapport final à la fin du mois de juin de l'année t+1 (à partir de 2025, le démarrage du groupe de travail et la remise d'un rapport final seront avancés d'un mois). Ce n'est que lorsque le rapport et les différentes pistes sont prêts qu'ils sont présentés au Comité de Pilotage, qui valide le rapport final au niveau administratif et le transmet au(x) ministre(s) de tutelle et au Ministre du Budget. Ensuite, le Gouvernement/CR doit se positionner sur les résultats de la revue et inclure les options de réforme dans l'exposé général du budget initial t+2 avant la fin du mois de septembre de l'année t+1. Au plus tard trois mois plus tard, les résultats de la revue, ainsi que la position du Gouvernement/CR, doivent être présentés au Parlement. Sous réserve de l'accord du Ministre du Budget, ces délais peuvent être reportés d'un an (sans limite à partir du 1er janvier 2025).

Jusqu'à présent, aucune revue bruxelloise n'a respecté les délais fixés, et aucun report n'a été demandé au Ministre du Budget concerné. Les raisons de ces retards sont diverses, allant du contexte social ou politique à des agendas personnels. En outre, le délai réel des revues était parfois trop juste, ce qui a entraîné l'absence ou le manque de profondeur de certaines analyses. En raison de ces retards, il est devenu difficile, voire impossible, d'aligner les revues sur le cycle budgétaire prévu, empêchant ainsi l'autorité politique de prendre position ou de réagir par rapport aux options de réforme. Nous détaillons ci-dessous les différentes étapes.

Dans les revues bruxelloises, nous voyons que la **rédaction de la note de cadrage** doit être faite par l'administration concernée, après quoi le Gouvernement ou le CR donne son approbation finale. À partir du troisième cycle, la note de cadrage est validée de manière intermédiaire par le Comité de Pilotage. Les thèmes des deuxième et troisième cycles ont été déterminés par le Gouvernement le 20 juillet 2022. Les groupes de travail du deuxième cycle disposaient donc de facto d'une centaine de jours calendrier pour préparer la note de cadrage et la faire valider par le Gouvernement/CR avant que le groupe de travail ne se mette au travail à la fin du mois d'octobre 2022. Lors du troisième cycle, les administrations concernées disposaient d'une année supplémentaire. Bien que la rédaction et la finalisation de la note de cadrage soit un processus chronophage qui détermine le déroulement ultérieur et la qualité de la revue, ce processus a entraîné une perte de temps. Par exemple, lors du deuxième cycle, une administration concernée n'a été informée de la revue par le cabinet concerné que le mois où elle était censée commencer, tandis que lors du troisième cycle, une administration concernée n'a été informée que dix mois après le choix du thème de la revue. Enfin, les propositions de notes de cadrage du troisième cycle ont été remises en octobre et décembre 2023. Grâce à l'opérationnalisation du Centre de Coordination, ces retards seront évités à l'avenir.

On dispose d'un minimum de trois mois pour la **validation de la note de cadrage**, théoriquement jusqu'à la fin du mois de juin. Lors du deuxième cycle, cette phase de validation ne concernait que le Gouvernement/CR, alors qu'à partir du troisième cycle, le Comité de pilotage

préapprouve le rapport final. Dans ce processus, le Centre de Coordination élabore également une proposition de note pour le Gouvernement/CR. Lors des deuxième et troisième cycles, la note de cadrage a généralement été approuvée dans un délai de trois mois. La seule exception (4,5 mois) peut s'expliquer par des retards dans la recherche d'un président, ce qui a retardé de plusieurs mois la communication de la note au Gouvernement.

Pour les projets pilotes, il n'y avait pas encore de lignes directrices pour la **mise en œuvre de la revue**. En revanche, l'échéance théorique des revues bruxelloises des deuxième et troisième cycles s'étendait d'octobre à juin. En principe, les groupes de travail disposaient donc d'entre 8 et 9 mois pour présenter un rapport final contenant des options de réforme. Bien que toutes les revues des deuxième et troisième cycles aient été lancées avec un retard de 3 à 4 mois, nous constatons que la mise en œuvre a duré entre 5,3 et 9,7 mois, avec une moyenne et une médiane de 7,5 mois, ce qui correspond au délai théorique. En outre, les entretiens montrent que 8 à 9 mois sont suffisants pour produire un rapport final qualitatif présentant des options de réforme utiles et nuancées (sachant qu'il n'est pas possible de travailler à plein régime en juillet et en août). Une condition préalable est que des ressources suffisantes soient mises à disposition pour mener la revue et assister le groupe de travail et son président. Ceux-ci doivent donc disposer des informations nécessaires avant le début de la revue, ainsi que des formations adéquates pour maîtriser la méthodologie de la revue (voir infra).

Bien que les deuxième et troisième cycles prévoyaient la possibilité de reporter d'un an la **remise du rapport final**, tous les présidents n'étaient pas au courant de cette possibilité. Cela a conduit à une inégalité de traitement : au cours du deuxième cycle, une revue devait être achevée dans un délai maximum de 5 mois (ce qui n'a pas été le cas), tandis que l'autre revue bénéficiait de facto de 5 mois supplémentaires pour présenter les options de réforme. Le manque de temps s'est traduit par un rapport incomplet, le groupe de travail n'étant parvenu à un consensus que sur une note de synthèse. Étant donné qu'il a fallu 190 jours aux responsables politiques pour formuler une réponse à ce rapport (voir infra), il aurait été plus logique que cette revue soit également prolongée.

Après la remise du rapport final, il y a depuis le deuxième cycle une **validation du rapport final par le Comité de Pilotage**. Cette phase de validation a pris 55 et 11 jours calendrier pour le deuxième cycle ; pour le troisième cycle, elle prendra 23 jours calendrier pour les deux revues. On ne sait pas exactement ce qui se passerait si le Comité de Pilotage rejetait un rapport.

Une fois le rapport final validé par le Comité de Pilotage, le Centre de Coordination rédige une proposition de note à l'intention du Gouvernement/CR. Ensuite, **une réponse est apportée par le Gouvernement/Collège réuni**. Pour les projets pilotes, 160 et 277 jours calendrier se sont écoulés entre la remise du rapport final et la réponse du Gouvernement, mais lors de ce premier cycle, il n'y avait pas encore de directives réglementaires concernant les délais. Pour les deuxième et troisième cycles, le Gouvernement/CR dispose théoriquement d'un minimum de trois mois pour fournir cette réponse sous la forme d'une décision, soit normalement jusqu'à la fin du mois de septembre. Dans la pratique, il a été impossible de respecter ces délais, car tous les rapports finaux ont été remis en retard. Au total, 35 et 136 jours calendrier se sont écoulés entre la validation du rapport final par le Comité de Pilotage et la réponse du Gouvernement/CR. Si l'on ajoute à cela la validation préalable par le Comité de Pilotage, pour

le deuxième cycle, 45 et 190 jours calendrier se sont écoulés entre la remise du rapport par le groupe de travail et la réaction des autorités politiques. Bien que pour ce dernier délai il faille tenir compte de l'impact des vacances d'été, on peut affirmer que ce retard aurait pu être évité. À partir du quatrième cycle, l'arrêté « revues » prévoit que le Gouvernement prend une position qui, en théorie, peut se limiter à la prise d'acte du contenu du rapport. L'arrêté prévoit en outre que les conclusions disponibles du Gouvernement concernant les rapports finaux des revues seront incluses dans l'exposé général du budget initial.

Après qu'une réponse a été donnée par le Gouvernement/CR, vient la **présentation du rapport final et de la réponse/position au Parlement**. Cette responsabilité incombe au(x) ministre(s) compétent(s). Pour les deuxième et troisième cycles, on dispose théoriquement d'environ trois mois pour organiser cette présentation, soit jusqu'à la fin du mois de décembre. En pratique, il s'est avéré impossible de respecter ce délai car les réponses ont été fournies tardivement. Pour le deuxième cycle, 103 et 69 jours calendrier se sont écoulés entre la réponse du Gouvernement/CR et la présentation au Parlement. Cela contraste avec les projets pilotes, où cette phase a pris en moyenne 32 jours calendrier malgré l'absence de directives réglementaires. Une explication possible est que les discussions sur les options de réforme ont pu être menées pendant les négociations budgétaires, après quoi elles ont pu être incluses dans l'ajustement budgétaire ou le budget initial de l'année suivante. D'autre part, la législature arrivait à son terme, compliquant, sur le plan politique, la réorientation de la politique. Par conséquent, on constate que pour les revues bruxelloises, le choix effectif des options de réforme a généralement été transféré à la législature suivante.

RECOMMANDATIONS

Si l'objectif des revues est d'inclure les (conclusions disponibles des) options de réforme dans le budget initial, les revues doivent être terminées à temps (en l'occurrence, en mai ou juin de l'année t+1). En soi, cela est possible, car le délai de 8 à 9 mois est suffisant pour parvenir à une évaluation qualitative des options de réforme. Toutefois, dans les faits, nous constatons que toutes sortes de facteurs entraînent des retards. En outre, il y a également une perte de temps au niveau des phases de réponse politique et de présentation. Cependant, comme le budget initial est présenté avant le 31 octobre, le Gouvernement/CR dispose d'une marge de temps limitée pour discuter et sélectionner les options de réforme dans le cadre des négociations sur l'élaboration du budget. Il en va de même pour la phase parlementaire du budget initial (novembre-décembre) : une présentation à la fin du mois de décembre rend pratiquement impossible tout ajustement du budget initial. Tout cela fait qu'il y a toujours un risque important que les options de réforme ne puissent être intégrées que dans les ajustements budgétaires ou les budgets ultérieurs. Un certain nombre de recommandations peuvent rationaliser ce processus.

La **finalisation de la note de cadrage par la ou les administrations concernées** doit être lancée dès que l'autorité politique a défini les thèmes et élaboré une première version de la note de cadrage. Pour la prochaine législature, cela signifie que les notes de cadrage pour les cinq prochaines années devraient être rédigées dès la première année. Cela n'empêche pas qu'elles soient adaptées et (re)validées par le Gouvernement/CR avant le début de la revue.

La **validation de la note de cadrage et du rapport final par le Comité de Pilotage** ne doit pas intervenir plus d'un mois après la finalisation de ces documents, y compris pendant les vacances d'été. Après cette approbation, une proposition de note devrait être envoyée au Gouvernement/CR par le Centre de Coordination dans les plus brefs délais.

En outre, il est souhaitable d'examiner si les **délais finaux pour la phase de réponse politique** de la revue (fin septembre pour le Gouvernement/CR et fin décembre pour le Parlement) ne pourraient pas être avancés. Si les revues futures sont finalisées en mai, comme le prévoit l'arrêté « revues », il devrait être possible pour le Gouvernement/CR de prendre position en juin ou juillet (lors des premières simulations du budget initial) et de présenter cette position au Parlement en même temps que le rapport en octobre ou début novembre.

Il est tout à fait possible qu'une revue commence tardivement ou qu'elle nécessite plus de temps que prévu. Il n'est pas non plus catastrophique que les options de réforme ne puissent pas être incluses dans le budget initial de l'année suivante. Au contraire, le manque de temps a des répercussions négatives sur la qualité, la pertinence ou le caractère innovant des options de réforme. La **possibilité de prolonger** la revue doit donc être clairement communiquée aux présidents. En outre, dans ce contexte, il convient de distinguer les options de réformes *paramétriques* simples des options de réformes *structurelles* pluriannuelles. En effet, de nombreuses politiques nécessitent des périodes de mise en œuvre plus longues. Par exemple, la plupart des options de réforme nécessitent des ajustements profonds du cadre réglementaire ou législatif, ce qui signifie que la mise en œuvre doit souvent être étalée sur le moyen terme (2 à 5 ans). En outre, des concertations préalables avec les parties prenantes et la société civile sont souvent nécessaires, ce qui implique que tout choix d'options de réforme doit parfois être reporté aux négociations budgétaires de l'année t+1.

Les éventuels retards (et leurs raisons) ou les demandes de prolongation doivent être communiqués en temps utile au Comité de Pilotage par le Centre de Coordination.

Documents clés

Note de cadrage

La note de cadrage définit les objectifs, l'horizon temporel et la portée de la revue. En effet, des objectifs concrets dans un champ d'application bien défini augmentent l'efficacité de l'exercice. Les objectifs déterminent également les critères ou les questions à analyser et les rôles des participants. Les bonnes pratiques prévoient que les autorités politiques rédigent la (première version de la) note de cadrage et valident la version finale.

Lors des **projets pilotes**, le cabinet de tutelle rédigeait la (première version de la) note de cadrage. **Ensuite**, cela est devenu la responsabilité de l'administration concernée, puis du Comité de Pilotage (troisième cycle) et enfin du Gouvernement/CR qui donne l'approbation finale. Toutefois, la décision gouvernementale « revues » prévoit que pour chaque revue, le Gouvernement détermine le champ d'application concret et les objectifs quantifiés. Par conséquent, dans certains cas, la note de cadrage n'était pas suffisamment claire, ce qui pouvait entraîner des problèmes d'interprétation, des retards inutiles ou un rapport final

qui n'atteignait pas son objectif initial au sein des groupes de travail. Dans ce contexte, il a également été constaté qu'aucun modèle généralement admis n'a encore été adopté pour les revues bruxelloises, même si l'IBSA et le Centre de Coordination fournissent déjà quelques lignes directrices.

À partir du quatrième cycle, l'arrêté régional « revues » stipule que les administrations concernées rédigent la proposition de note de cadrage en concertation avec le(s) ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et le Comité de Pilotage, après quoi elle doit être soumise au Centre de Coordination pour la fin du mois de mars au plus tard. Ces futures notes de cadrage devraient comprendre au moins les **chapitres** suivants :

1. le contexte ;
2. le champ d'application ;
3. l'objectif de la revue ;
4. les questions à analyser ;
5. si déjà possible, les options de réformes ;
6. un échéancier ;
7. le nom du président indépendant et la composition du groupe de travail.

Les collaborateurs concernés sont convaincus que les revues sont un outil d'économie. Cependant, une revue est bien plus qu'un simple exercice budgétaire ou une initiative d'économie : avec une revue, il faut surtout oser remettre en question la politique, mesurer son efficacité et la réorienter. L'arrêté « revues » y remédie en demandant, à partir du quatrième cycle, que des **scénarios** soient élaborés avec 10 % de moins, 10 % de plus et un budget inchangé. À titre d'information, dans des pays comme les Pays-Bas, on prend pour hypothèse des pourcentages plus élevés, impliquant des pistes plus radicales pour les réformes politiques.

RECOMMANDATIONS

L'autorité politique doit fixer un ou des objectifs quantifiés clairs ainsi que le champ d'application de toute revue. Elle peut s'appuyer sur la contribution du Comité de Pilotage et/ou (des ou) de l'administration(s) concernée(s) à cet égard. En l'absence d'une note de cadrage claire, le groupe de travail danserait sur la corde.

Le Centre de Coordination devrait élaborer les lignes directrices et le modèle nécessaires pour la note de cadrage. Lors de l'élaboration de la note de cadrage, une attention particulière doit être accordée à l'allocation de ressources suffisantes pour effectuer ces analyses, à la disponibilité du personnel, à l'expertise et aux données requises, ainsi qu'à la faisabilité du calendrier. Lors de la rédaction et de la validation de la note de cadrage, il faudrait donc garder à l'esprit les questions suivantes :

- Les questions à analyser reprises dans la note de cadrage sont-elles claires ?
- Quels sont les objectifs de la politique actuelle ?
- Quel est le budget disponible pour mettre en œuvre ces politiques ?
- Que sait-on du domaine politique ?
- Existe-t-il des ébauches ou des orientations initiales d'options politiques sur lesquelles

le groupe de travail peut se baser ?

- Faut-il prévoir une analyse externe ?
- Quelles sont les parties prenantes à impliquer dans la revue ?
- Des visites de travail ou des concertations avec des acteurs externes sont-elles nécessaires ?
- Quel est le rétroplanning avec les jalons et les concertations intermédiaires ?

Une note de cadrage devrait idéalement contenir les éléments suivants (extension de l'arrêté « revues ») :

- Le contexte (y compris les administrations ou entités concernées, la base légale et réglementaire) ;
- Le champ d'application : Les dépenses ou les recettes à évaluer. Il est préférable d'énumérer également ce qui ne relève pas du champ d'application (*scope in / scope out*)
- Les évolutions attendues des dépenses ou des recettes si la politique reste inchangée ;
- Les objectifs de la revue : avec des critères d'analyse tels que l'efficacité, l'efficience ou autre ;
- Les objectifs politiques assignés aux dépenses ou aux recettes à évaluer ;
- Les questions à analyser ;
- Les options de réforme ou autres livrables attendus (si possible) ;
- Un échéancier.
- Le nom du président indépendant et la composition du groupe de travail et du secrétariat.

Les objectifs de la revue doivent être suffisamment précis (SMART) pour permettre :

- d'orienter et de prioriser les analyses de la revue ;
- d'influencer les scénarios proposés pour les options de réforme ;
- d'améliorer la qualité des options de réforme proposées ;
- de faciliter le choix politique final entre les différentes options de réforme, en définissant un critère pour la revue et la comparaison des différentes options ;
- de structurer l'horizon temporel de la mise en œuvre ;
- d'améliorer la cohérence entre les différentes revues.

La bonne pratique consiste à fixer des objectifs dans un cadre identique à toutes les revues. Les questions clés pourraient être les suivantes :

- Quelles sont les lacunes et les inefficacités ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'externalisation ou de l'internalisation ?
- Comment l'efficacité peut-elle être améliorée dans le cadre des ressources budgétaires existantes ?
- Quelle est l'efficacité des réglementations actuelles ? Existe-t-il des effets secondaires positifs et/ou négatifs ?
- Quels enseignements pouvons-nous tirer des bonnes pratiques à l'étranger, en termes de taille et de type de dépenses et de recettes ?
- Est-il possible d'améliorer la répartition des compétences entre les administrations publiques et/ou vis-à-vis du secteur privé ?
- De quelle(s) manière(s) peut-on réaliser une réduction des dépenses de X % ?

Pour votre information, aux Pays-Bas, toutes les revues doivent répondre aux trois questions suivantes :

1. Les dépenses/recettes analysées atteignent-elles leur objectif (efficacité) ?
2. Est-il possible d'atteindre le même objectif en dépensant moins (efficacité) ?
3. Si toutes les dépenses analysées devaient être réduites de 20 %, quelles options d'économies devraient être envisagées ?

L'administration concernée doit disposer des informations, de la formation et de la sensibilisation nécessaires concernant les revues avant que la note de cadrage ne soit rédigée ou finalisée.

Une fois la note de cadrage validée, il convient de **faire le point sur les données disponibles pour la revue, et sur celles qui doivent encore être collectées, examinées ou traitées.**

En cas d'imprécisions dans la note de cadrage, le Comité de Pilotage (éventuellement sur proposition du groupe de travail) peut mettre à jour la note de cadrage, qui doit alors être à nouveau approuvée politiquement.

Rapport final

Après chaque revue, le groupe de travail remet un rapport final reprenant les options de réforme. Ces options de réforme doivent être claires, correctes et quantifiées. En effet, des options de réforme lacunaires peuvent conduire à des décisions inadéquates ou coûteuses, menaçant ainsi la volonté politique d'investir davantage dans l'évaluation des politiques.

Le contenu, la structure, la qualité et la facilité d'utilisation des rapports finaux bruxellois sont variables, notamment parce qu'ils étaient initialement structurés de manière hétérogène. Pour remédier à cette lacune, l'IBSA a établi, au cours du deuxième cycle, un modèle de rapport final qui a déjà été utilisé par trois revues.

À partir du quatrième cycle, l'arrêté régional « revues » établit certains principes de base pour les rapports finaux. Ces rapports devraient donc contenir une évaluation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme, dont notamment le coût de la mise en œuvre, les risques, les conditions de base et les effets de débordement. Au minimum, les options de réforme suivantes doivent être incluses dans le rapport final : 1° une réduction du budget d'au moins 10 % ; 2° une augmentation du budget d'au moins 10 % ; 3° un budget constant. Chacune de ces options de réforme doit garantir la viabilité financière du domaine politique et doit être ventilée dans le temps : court terme, moyen terme et long terme.

RECOMMANDATIONS

Le Centre de Coordination doit élaborer les lignes directrices et le modèle nécessaires pour le rapport final. Ces documents doivent être mis à la disposition des groupes de travail au début de la revue et inclure au moins la structure du rapport final, ainsi qu'un format pour les options

de réforme. Voici quelques bonnes pratiques pour le rapport final :

- Les différentes options de réforme sont juxtaposées et quantifiées par rapport aux dépenses publiques dans le cadre de politiques inchangées à moyen terme (trois à cinq ans).
- Les options de réforme et leurs incidences escomptées sont présentées de manière strictement neutre, en énumérant tous les avantages et les inconvénients.
- Les options de réforme sont justifiées sur le plan budgétaire.
- Le groupe de travail ne doit pas juger de l'opportunité des options de réforme développées et ne doit donc pas non plus parvenir à un consensus quant à l'opportunité de mettre en œuvre les options de réforme.
- Les rapports finaux doivent être aussi concis que possible.
- Une synthèse (infographique) peut être élaborée.

Le rapport final peut inclure les types d'options de réforme suivants :

- Économies (le mieux est de respecter le principe *comply or explain* (se conformer ou s'expliquer) : si le groupe de travail estime qu'il est impossible de réaliser une variante d'économie, le rapport doit en expliquer les raisons) ;
- Solutions à des problèmes politiques existants ;
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience ;
- Exploration de nouvelles options pour la politique de l'avenir.

Outre les options de réforme, les éléments suivants constituent les points d'ancrage d'un bon rapport final :

- Une analyse théorique du rôle de l'administration publique dans le domaine politique ;
- Une évaluation objective des points forts et des points faibles de la politique actuelle ;
- Impact des options sur la société et le budget (coûts de mise en œuvre).

Données disponibles

Les bonnes revues sont *evidence based* et s'appuient sur la disponibilité de données exhaustives et de haute qualité pour permettre des options de réforme basées sur des données probantes dans un délai relativement court. L'accès aux données et leur réutilisation sont donc des facteurs essentiels pour garantir l'efficacité et l'efficience des revues.

Souvent, les administrations concernées ne possèdent pas de bases de données utiles ou suffisamment nuancées pour les revues. En général, l'infrastructure de données intégrée reste limitée et l'échange de données entre les entités n'est que marginal. En outre, les statistiques disponibles fournissent souvent une vue d'ensemble, alors que les revues requièrent des données plus détaillées, axées sur *l'input*, *l'output* et *l'outcome*. Par conséquent, faute de données disponibles, les groupes de travail ont régulièrement dû les compiler eux-mêmes, s'appuyer sur des hypothèses ou faire appel à des experts externes pour effectuer des analyses.

RECOMMANDATIONS

Il conviendrait de consacrer davantage d'efforts au **partage des données, aux bases de données intégrées, aux liens entre les données et aux outils d'analyse**. En outre, il est important de **renforcer la coopération entre les différents niveaux politiques** afin d'obtenir des données utiles pour les revues.

Au-delà de ces considérations générales, l'élément essentiel de l'évaluation des politiques est **l'existence et le suivi d'une politique budgétaire solide, d'objectifs clairs et d'ICP de qualité**. Vous trouverez ci-dessous deux pistes pour obtenir des données utilisables pour les futures revues.

Dès la conception de la politique, il faudrait réfléchir à la manière dont elle sera évaluée. Plus précisément, il faut identifier les données à collecter pour évaluer les impacts. Ce principe a déjà été mis en œuvre aux Pays-Bas, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans un certain nombre d'autres pays. Dans le contexte belge, une circulaire flamande exige que l'exposé des motifs d'un décret indique si et comment l'efficacité et l'efficience de la politique poursuivie seront contrôlées. Il doit également mentionner la manière dont les données nécessaires seront collectées. Il s'agit bien entendu d'un travail de longue haleine : ce n'est qu'après un certain nombre d'années que l'on disposera de données suffisantes pour examiner une politique.

Il est possible d'optimiser les données du budget et du contrôle de gestion afin d'obtenir une vision plus nuancée des différentes allocations de base et des objectifs qui y sont liés. La justification des reventilations dans le temps doit être argumentée et suivie. Dans la RBC, cela est prévu à partir de 2025 en faisant le lien entre les objectifs politiques et le budget dans les lettres d'orientation, y compris pour les justifications des modifications budgétaires. Il faut cependant noter ici que la structure des allocations de base a changé de manière significative en 2024, créant un certain nombre de ventilations. Ainsi, ce système rénové de « budgétisation éclairée par la performance » ne prouvera sa pleine utilité que dans quelques années.

Transparence et lisibilité

Transparantie La transparence contribue à améliorer la qualité des revues, notamment en renforçant l'obligation de rendre des comptes des parties prenantes et en améliorant le suivi du processus. Elle permet également un dialogue politique et social à propos des résultats.

Les rapports finaux disponibles ont été publiés sur le site web principal de la Région par le Centre de Coordination en juillet 2024. Bien que la publication des rapports, des options de réforme et des résumés soit une bonne pratique, il convient de noter que les décisions relatives au niveau de transparence et de confidentialité relèvent théoriquement du pouvoir politique. De plus, certains rapports finaux peuvent contenir des données confidentielles.

Les rapports sont souvent peu lisibles pour les tiers. En général, la structure et le contenu diffèrent et tous les rapports ne sont pas disponibles dans les deux langues officielles de la région bruxelloise.

Bien que l'arrêté « revues » ne contienne aucune modalité de transparence, les codes des finances publiques stipulent qu'à l'avenir, l'exposé général du budget initial doit contenir une vue d'ensemble des revues prévues et effectuées, avec la justification des résultats obtenus. Une première revue régionale a déjà été discutée dans le budget initial 2024. Il s'agit de la revue « Innovation » pour laquelle BFB a rédigé un résumé.

RECOMMANDATIONS

Dans l'esprit des revues et de la publicité de l'administration, il est important d'assurer la transparence vis-à-vis des tiers.

Il est recommandé d'**améliorer l'accessibilité des revues**. Les rapports de revue sont bel et bien en ligne, mais sans aucune explication réelle et dans leur intégralité. En outre, il convient de veiller à ce que les rapports publiés ne contiennent pas de données confidentielles. Une solution pourrait consister à ne publier que les résultats/options de réforme et non les analyses techniques et/ou confidentielles sous-jacentes. On pourrait également mettre à disposition des résumés lisibles.

La **transparence est nécessaire en ce qui concerne les décisions politiques** relatives aux options de réforme. Leur mise en œuvre devrait faire l'objet d'un monitoring transparent, ce qui renforcerait l'intégrité, la justification et l'impact politique des revues. La transparence concernant la mise en œuvre effective des recommandations (ou le choix de ne pas le faire) incite l'administration à continuer d'allouer des capacités suffisantes aux exercices d'évaluation. Le feedback des décideurs permet également d'apprendre et de mieux aligner les nouvelles évaluations aux besoins.

La transparence est également favorisée par l'ajout du programme pluriannuel de la revue en tant qu'annexe à l'**accord gouvernemental** et par l'inclusion de la réalisation des revues en tant qu'objectif stratégique dans la **note d'orientation**. Par la suite, les **lettres d'orientation** devraient inclure une explication des mesures prises ou prévues tant par l'administration que par le Gouvernement/CR sur la base des conclusions des revues achevées et communiquées.

L'inclusion future d'un résumé des revues prévues et effectuées dans l'**exposé général du budget initial** est un facteur de transparence. Toutefois, il est recommandé que le niveau politique prenne d'abord position et qu'une présentation au Parlement ait eu lieu. Ce n'était pas encore le cas pour la revue incluse dans l'exposé général du budget général 2024.

Les présidents doivent veiller à la **lisibilité** du rapport final. Le contenu des rapports finaux (ou au moins des résumés) doit être compréhensible tant pour le niveau politique et administratif que pour les tiers.

Une solution consiste à rédiger des **fiches de réforme concises** et un **bref résumé des résultats** en plus du rapport proprement dit, souvent très technique. Aux Pays-Bas, le texte (synthétique) d'une revue est rédigé dans un langage simple, la phrase la plus importante du paragraphe

étant également mise en gras. Un autre élément crucial pour la lisibilité et l'utilisabilité est le recours à des **formats standardisés et à des infographies** pour les rapports finaux et les résumés, ce qui améliorera leur lisibilité et leur utilisabilité et renforcera l'intuitivité pour les utilisateurs.

Les documents ne sont utiles que si on peut les lire. Il convient donc de **veiller à ce que les documents publiés soient disponibles dans les deux langues officielles** de la Région : le français et le néerlandais.

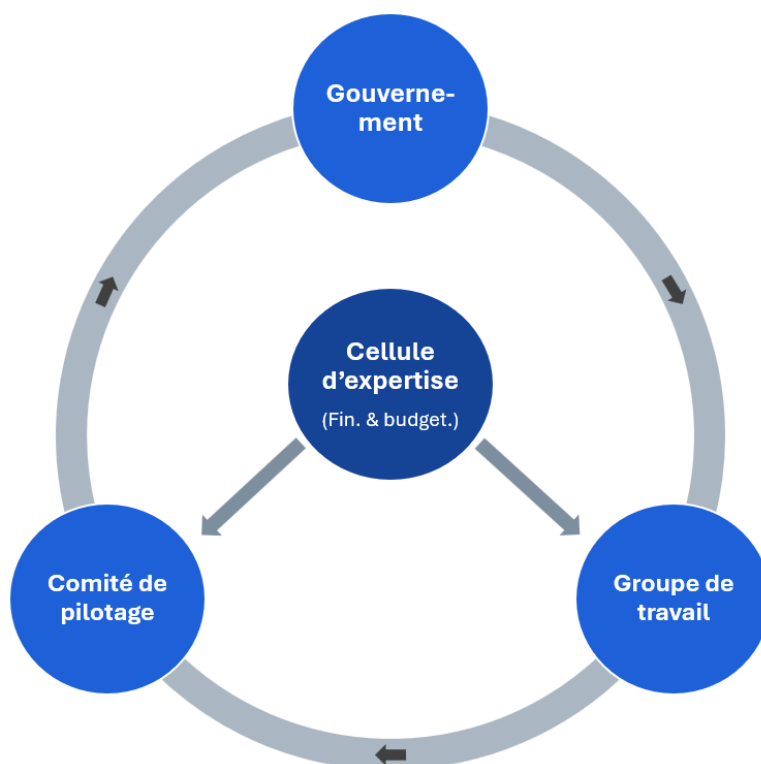
Les **évaluations/leçons tirées** du processus passé ainsi que la **liste des réformes** (liste des options de réforme) devraient également être accessibles au public, sous forme de synthèse ou non.

Gouvernance

En général, on utilise pour les revues des structures de gouvernance à quatre niveaux, comprenant une composante politique, une composante opérationnelle, une composante stratégique et une composante de soutien/expertise :

1. L'autorité politique qui fixe les objectifs, reçoit les rapports finaux et choisit les options de réforme.
2. Un ou plusieurs groupes de travail qui effectuent les revues.
3. Un comité de pilotage qui coordonne, supervise le processus et assure le lien entre les groupes de travail et le niveau politique.
4. Une cellule d'expertise spécialisée dans l'évaluation des politiques, chargée d'assister le comité de pilotage et les groupes de travail. Compte tenu de son lien avec le budget et le contrôle de gestion, ce service est généralement placé au sein du service chargé du budget et des finances. Cette cellule d'expertise assure généralement le secrétariat du groupe de pilotage, siège avec les administrations concernées au sein du groupe de travail, dont elle assure parfois la co-présidence, et (co-)rédige les rapports.

Outre de nombreux exemples étrangers, l'essence de cette structure de gouvernance est également utilisée par l'autorité fédérale, la Flandre, la Région wallonne et la Communauté française.



Structure de gouvernance générale « revues »

La structure de gouvernance des projets pilotes bruxellois était plutôt ad hoc. Les groupes de travail interdépartementaux étaient composés de fonctionnaires de l'administration

compétente, de l'IBSA et de BFB, complétés par des experts désignés par la Commission européenne qui ont également rédigé le rapport final. Un *comité d'accompagnement* informel composé de représentants du cabinet Finances et Budget, du cabinet de tutelle, de BFB et de l'IBSA a assuré le suivi de la revue sans toucher au contenu de la revue ni à l'autonomie des groupes de travail. Les quatre volets étaient donc présents dans une certaine mesure : le niveau politique, le comité de pilotage (le *comité d'accompagnement*), les groupes de travail et une cellule d'expertise composée d'experts externes de la Commission européenne.

Après les projets pilotes, il a été procédé à une évaluation ex post. Les **recommandations de la Commission européenne** qui en ont résulté portaient sur les quatre composantes de la gouvernance :

1. Implication totale de l'autorité politique, notamment en validant politiquement les mandats des revues (sans intervention substantielle pendant l'évaluation) et en apportant une réponse transparente aux revues.
2. La mise en place d'un comité de pilotage, au niveau politique ou éventuellement avec des hauts fonctionnaires, responsable du suivi de l'avancement des revues.
3. Pour chaque revue, un groupe de travail composé d'un président (indépendant), de l'administration concernée, de BFB, de l'Inspection des Finances, de l'IBSA et d'autres experts (externes).
4. Une cellule d'expertise au sein du service du Budget de BFB, composée de 2 ou 3 ETP ayant une grande expérience en analyse politique, quantification des options politiques et rédaction de rapports. Cette cellule doit coordonner le processus, réaliser les analyses et (co-)rédiger le rapport final. Cette cellule d'expertise devait être complétée par un expert en évaluation de l'IBSA.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 a initié la gouvernance de la Région (et de facto de la COCOM). Les recommandations de la Commission européenne ont été suivies pour l'autorité politique et les groupes de travail, tandis qu'en mars 2023, un **Centre de coordination** a été mis en place au sein de Bruxelles Synergie afin d'assurer le suivi des revues, de contrôler la qualité et de rendre compte aux membres du Gouvernement. Cela correspond aux tâches d'un comité de pilotage, mais composé de fonctionnaires et non de hauts fonctionnaires.

Peu de temps après la constitution du Centre de Coordination, un **Comité de Pilotage** a été mis en place en juin 2023, composé des hauts fonctionnaires de Bruxelles Synergie, BFB et Vivalis. En réalité, ce comité a repris les tâches du Centre de Coordination, qui fait désormais office de secrétariat du Comité de Pilotage. Ou plus simplement : le Centre de Coordination est davantage opérationnel et prépare, le Comité de Pilotage est stratégique et valide. Le Centre de Coordination a été chargé du contrôle de la qualité, de la formation et de l'organisation pratique des groupes de travail, dont il rédige également les procès-verbaux (sans intervention substantielle).

L'expertise en matière d'analyse politique, de quantification des options politiques et d'établissement de rapports s'est ensuite établie de facto au sein l'IBSA, tandis que l'expertise « budget et de contrôle de gestion » relève du domaine de BFB (et de la direction Budget et Finances de Vivalis).

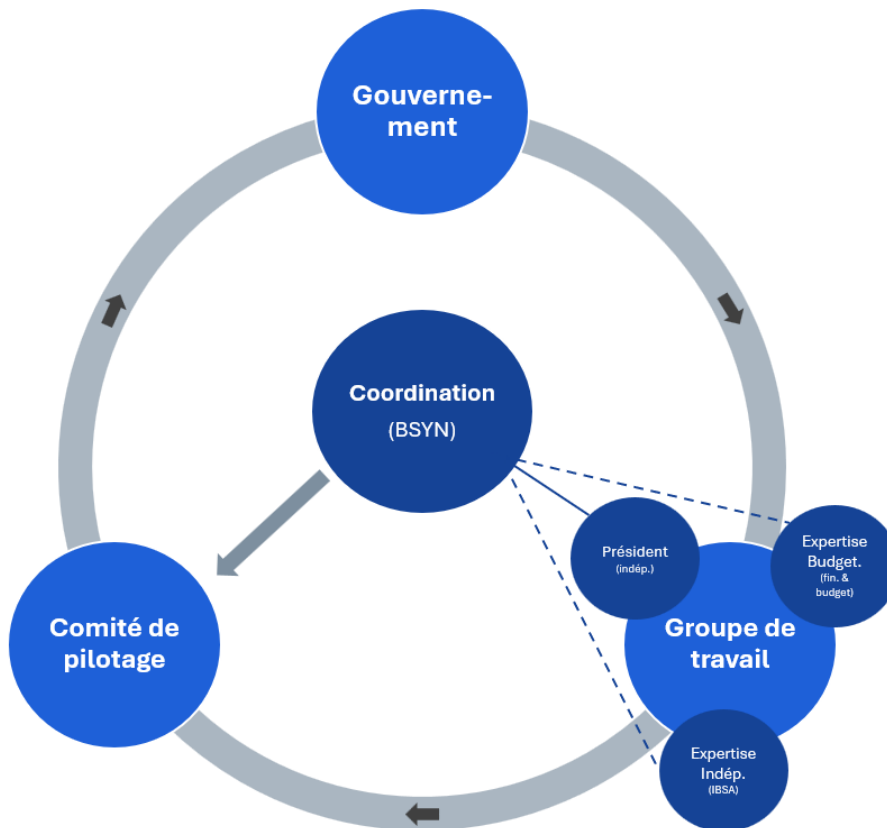
Cela rend le système bruxellois unique en divisant la cellule d'expertise centrale en trois entités distinctes, situées dans trois administrations différentes :

	Rôle	Administration	Effectifs en 2024
A	Coordination	Bruxelles Synergie	2 x 1 ETP (niveau A1)
B	Expertise « analyse politique, quantification des options politiques et compte rendu »	IBSA (Perspective)	2 x 0,5 ETP (niveau A2)
C	Expertise « budget et contrôle de gestion »	BFB	2 x 0,25 VTE (niveau A1 et A2)
		Vivalis	1 x 0,1 ETP (niveau A2)

Parmi ces acteurs, depuis le troisième cycle, seul le Centre de Coordination est chargé de la liaison avec le Comité de Pilotage. En revanche, le Centre de Coordination ne participe pas de manière substantielle aux groupes de travail, mais est présent aux réunions pour s'occuper de l'organisation pratique, rédiger les procès-verbaux et assister le président. Grâce à son expertise, l'IBSA ne se contente pas de co-rédiger les procès-verbaux, mais fournit également aux groupes de travail un soutien méthodologique concernant le système de revues en général et les méthodes d'étude qualitatives/quantitatives en particulier. D'autre part, le Centre de Coordination doit assurer les formations et travailler sur le manuel général, les lignes directrices et les modèles pour les groupes de travail. De leur côté, les services centraux chargés du budget et des finances doivent apporter leur expertise en matière de finances, de budget et de contrôle de gestion et co-rédiger le rapport en fonction de ces domaines de connaissances. Dans la pratique, les cellules « revues » de ces acteurs manquent de personnel et contribuent relativement peu aux discussions de fond ou à la rédaction du rapport. Cela semble également être le cas pour les cycles à venir, étant donné que l'arrêté « revues » restreint encore le rôle futur de BFB en ne rendant les données budgétaires disponibles que sur demande du groupe de travail et en veillant à ce que le lien avec le budget soit établi.

Pour ces acteurs clés, un organe de concertation a été mis en place qui se réunit tous les quinze jours. Cette *réunion de coordination* doit permettre d'assurer la bonne circulation des informations et de préparer des documents ou des politiques en rapport avec les revues.

Dans la plupart des pays, les groupes de travail sont supervisés par leur propre secrétariat, qui dirige les réunions de travail, gère les contacts avec le Comité de Pilotage, délègue les tâches au sein du groupe de travail et rédige le rapport final et le valide en interne. À partir du troisième cycle des revues bruxelloise, le Centre de Coordination et son président gèrent les contacts entre le groupe de travail et le Comité de Pilotage. Le secrétariat n'est donc plus responsable que de la rédaction et de la validation du rapport final. Cette tâche a été confiée au président et aux membres exécutifs (en théorie l'administration concernée, BFB et l'IBSA, en pratique principalement l'administration concernée et l'IBSA).



Structure de gouvernance bruxelloise « revues », à partir du 3e cycle.

La décision de scinder la cellule centrale d'expertise en trois entités distinctes requiert une définition claire des rôles et des responsabilités. Dans le cas contraire, il existe un risque que les différents acteurs clés réalisent, soutiennent et coordonnent les revues de façon incohérente.

Vous trouverez ci-dessous une liste des principaux risques :

- A. L'expertise en matière d'évaluation des politiques ne se trouve pas au sein du Centre de Coordination mais au sein de l'IBSA.** Les collaborateurs de l'IBSA sont donc plus aptes à :
- former le président et les membres du groupe de travail ;
 - élaborer la méthodologie générale, les lignes directrices et les modèles.
- B. Le Centre de Coordination n'est pas impliqué de manière substantielle dans les groupes de travail.** De ce fait, il peut être plus difficile pour cet acteur de :
- rédiger les procès-verbaux des groupes de travail ;
 - contrôler la qualité des revues ;
 - institutionnaliser les connaissances acquises et améliorer le processus ;
 - contrôler la réalisation des jalons des groupes de travail ;
 - identifier les problèmes éventuels au sein des groupes de travail ;
 - informer le Comité de Pilotage en conséquence.

Le Centre de Coordination remédie à ce risque en rédigeant les PV des groupes de travail, en organisant des réunions toutes les deux semaines avec l'IBSA, BFB et Vivalis (les *réunions de coordination*) et des réunions périodiques avec les différents présidents.

C. L'expertise en matière de finances, de budget et de contrôle de gestion ne se trouve pas au sein du Centre de Coordination mais au sein de BFB. C'est pourquoi le Centre de Coordination fait appel à BFB pour accéder aux données relatives à ces domaines, par exemple pour :

- la rédaction d'un plan pluriannuel ;
- le suivi de la liste des réformes.

D. Depuis le troisième cycle, la communication entre les groupes de travail et le Comité de Pilotage se fait exclusivement par l'intermédiaire du Centre de Coordination, qui est le secrétariat du Comité de Pilotage. Par conséquent, le Comité de Pilotage dispose de facto des mêmes informations que le Centre de Coordination. De ce fait, il peut être difficile pour le Comité de Pilotage de :

- contrôler la qualité des revues ;
- contrôler la réalisation des jalons des groupes de travail ;
- identifier les problèmes éventuels au sein des groupes de travail.

E. Des rôles mal définis présentent un risque de :

- confusion entre les responsabilités du président et du Centre de Coordination ;
- confusion au niveau de l'appui méthodologique entre l'IBSA et le Centre de Coordination ;
- confusion quant à la contribution attendue des différents acteurs lors de la réalisation de la revue et de la rédaction du rapport.

À partir du 1er janvier 2025, l'arrêté régional « revues » formalisera les rôles au niveau global, puis l'arrêté équivalent fera de même pour la COCOM. Les *réunions de coordination* bimensuelles seront maintenues pour faciliter la circulation de l'information et clarifier les éventuelles imprécisions.

RECOMMANDATIONS

En théorie, **il est plus optimal de se doter d'une cellule d'expertise unique** en déplaçant le Centre de Coordination à Bruxelles Finances et Budget et en redéployant (une partie) du personnel déjà impliqué de BSYN, de BFB et de l'IBSA (et éventuellement de Vivalis) vers cette cellule. Une alternative serait de localiser ce centre d'expertise unique au sein de Bruxelles Synergie, ce qui nécessiterait une bonne coopération avec les services en charge des Finances et du Budget. Cette cellule d'expertise chargée de la coordination et du soutien devrait être composée de 3 à 4 personnes qui se consacrent à plein temps à l'évaluation des politiques en général ou aux revues en particulier. Grâce à son emplacement et à sa composition, des économies d'échelle seraient créées, permettant un travail plus efficace à ressources égales ou moindres.

La gouvernance actuelle sera pérennisée par l'arrêté régional « revues ». Par conséquent, la suite de ce rapport fournit des recommandations par acteur afin d'optimiser la répartition des rôles au sein du système de gouvernance actuel.

Pour rappel, un bon cadre de gouvernance ne garantit pas que les options de réforme seront intégrées dans les processus politiques. Une culture de l'évaluation nécessite des défenseurs au sommet de la hiérarchie politique et administrative, qui placent la qualité des politiques au centre de leurs priorités, sont prêts à investir dans l'évaluation des politiques et la considèrent comme une partie inhérente de la bonne gouvernance. **Un leadership politique et administratif adéquat est nécessaire** pour susciter un changement culturel et vaincre l'inertie et la résistance aux évaluations. Un leadership est également nécessaire pour mener à bien les réformes politiques souhaitables, les gains d'efficacité ou la réaffectation des ressources.

Coordination politique

Le soutien politique est nécessaire tant lors de la mise en place du système, de la définition des objectifs et du champ d'application que lors de la production des résultats. Par ailleurs, lors de la mise en œuvre des revues, le feedback avec les autorités politiques doit être de nature purement informative, afin que la mise en œuvre puisse se faire avec un haut degré d'autonomie et d'indépendance, sans tenir compte des éventuelles sensibilités politiques. L'autorité politique détermine le degré de transparence du processus et choisit d'inclure (ou non) des options de réforme dans la politique.

À Bruxelles, le lancement d'un système de revues a bénéficié d'un soutien massif au niveau politique. **En l'espace de quelques années, une structure de gouvernance a été mise en place et les revues ont été ancrées dans la législation.** Le Gouvernement/CR définit les objectifs du système de revues, sélectionne les sujets, nomme les acteurs et détermine leurs mandats, valide les notes de cadrage des revues individuelles et, à la fin du processus, décide de l'option de réforme à inclure dans le budget annuel ou pluriannuel. En outre, les ministres de tutelle sont représentés lors de la présentation des résultats au Parlement.

Jusqu'au troisième cycle inclus, la réponse théorique du Gouvernement/CR consistait en la décision de mettre en œuvre une ou plusieurs options de réforme ou de les développer davantage par le biais de groupes de travail. Dans la pratique, au cours du premier cycle, le Gouvernement a décidé de mettre en place des groupes de travail, tandis que dans le cadre des revues du deuxième cycle, il a uniquement été pris acte des rapports finaux. À partir du quatrième cycle, l'arrêté « revues » prévoit que le Gouvernement ne réagit pas mais se *positionne*, ce qui, en théorie, peut se limiter à prendre acte du contenu du rapport. **Pour diverses raisons, il n'est pas toujours possible ou souhaitable que le politique sélectionne immédiatement des options de réforme.** Les revues bruxelloises seront particulièrement utiles au prochain Gouvernement, qui dispose d'une législature complète et peut mettre en œuvre des réorientations politiques pluriannuelles.

Le Parlement est également un acteur important qui peut impacter le système de revues à travers différents rôles. En effet, l'évaluation alimente, soutient et approfondit le débat démocratique.

Elle est donc indispensable pour mener à bien les trois principales missions du Parlement : la mission législative, de contrôle et budgétaire. Cependant, **l'intérêt de la plupart des députés bruxellois pour les revues reste relativement limité**, peut-être parce qu'il s'agit d'un système récent qui est encore en train de gagner en maturité.

L'évaluation ex post montre que les acteurs administratifs travaillent de manière autonome, sans subir d'influence de la part du niveau politique.

RECOMMANDATIONS

L'engagement politique, le soutien et l'appropriation peuvent être renforcés par les recommandations suivantes :

- Le programme pluriannuel des revues pourrait être annexé à l'**accord gouvernemental**.
- Le système de revues pourrait être inclus en tant qu'objectif stratégique dans la **note d'orientation**.
- Si l'autorité politique souhaite ou ne souhaite pas opter pour une ou plusieurs options de réforme, une **justification transparente** doit être fournie.
- Il convient de réfléchir à la manière dont un ministre compétent peut mettre en valeur les revues au Parlement, les rendre plus attrayantes, alimenter le débat, etc.
- Une représentation de l'autorité politique pourrait siéger en tant que minorité/observateurs au sein du Comité de Pilotage, par ex. composé (de délégués) du Ministre en charge du Budget et des Finances, et du Premier Ministre (voir plus bas). Toutefois, cela n'est pas souhaitable car l'indépendance administrative des revues pourrait être compromise.
- Il faut éviter que des parties du rapport ou des options de réforme soient communiquées au niveau politique avant d'avoir été finalisées par le groupe de travail et validées par le Comité de Pilotage. En effet, cela pourrait causer des problèmes politiques et discréditer le système de revues.
- En ce qui concerne le Parlement, la solution idéale serait d'organiser un moment annuel au cours duquel les politiques du Gouvernement seraient discutées et évaluées (à l'image du « *jaarlijkse verantwoordingdag* » aux Pays-Bas), en contrepoint de la Déclaration de politique générale (ou le « *Prinsjesdag* » aux Pays-Bas). En effet, le contrôle des politiques du Gouvernement est l'une des deux fonctions principales du Parlement. Une telle évaluation garantit un meilleur équilibre entre la grande attention politique portée à l'annonce de nouvelles politiques (plans, intentions) et l'attention limitée portée à leur mise en œuvre, à leurs réalisations ou à leurs conséquences.

Coordination administrative

Comité de pilotage

Le Comité de Pilotage est un organe administratif indépendant qui contrôle la méthodologie et le bon déroulement des revues et qui valide les documents clés au niveau administratif. Cet acteur assure le lien entre les groupes de travail et l'autorité politique et transmet les documents clés au(x) ministre(s) compétent(s) et au Ministre du Budget pour approbation.

Le secrétariat du Comité de Pilotage est constitué par le Centre de Coordination (depuis le troisième cycle). Ce secrétariat n'a pas été formalisé dans la décision gouvernementale « revues » ou dans l'arrêté « revues ».

Le noyau du Comité de Pilotage est composé des fonctionnaires dirigeants du SPRB (2), de BFB (1) et de Vivalis (1). Cette composition permet de disposer d'une base de soutien centrale au sein de l'administration de la Région et de la COCOM. De facto, lors des réunions du deuxième cycle, ce noyau s'est élargi à des représentants de BFB, de l'IBSA, du Centre de Coordination, de Vivalis, des groupes de travail et des consultants de la Commission européenne. À partir du troisième cycle, ce n'est plus le cas et, outre le Centre de Coordination en tant que secrétariat, d'autres acteurs ne sont invités que si certains points de l'ordre du jour le requièrent.

Aucun président ou vice-président n'est nommé au sein de ce Comité de Pilotage. Les votes ne se font pas à la majorité mais par consensus entre les personnes présentes. Lors de 3 des 6 réunions qui ont eu lieu jusqu'en septembre 2024, aucune majorité n'était présente et les deux rapports finaux du deuxième cycle ont été approuvés par un seul membre.

La création et le mandat du Comité de Pilotage ont été politiquement entérinés par l'arrêté « revues », qui entrera en vigueur à partir du 1er janvier 2025. La composition du Comité de Pilotage fera l'objet d'un autre texte réglementaire. À cet égard, une proposition d'arrêté a été transmise aux responsables politiques régionaux par le Centre de Coordination en septembre 2024.

RECOMMANDATIONS

Le Comité de Pilotage doit être doté d'un **mandat plus large** pour envoyer des signaux intermédiaires positifs ou négatifs au niveau politique et inviter les présidents des groupes de travail concernés à présenter des états des lieux.

La légitimité (des décisions) du Comité de Pilotage requiert la présence d'une **majorité**. Des **suppléants** peuvent également être désignés. Afin d'optimiser les aspects techniques des réunions, un **(vice-)président** peut être nommé, et un **règlement interne** peut éventuellement être adopté.

Le Comité de Pilotage, éventuellement par l'intermédiaire du Centre de Coordination, doit informer les administrations concernées lorsqu'une revue est prévue. Lors du troisième cycle, seules deux des trois administrations concernées ont été informées qu'une revue allait avoir lieu alors que la note de cadrage aurait déjà dû être finalisée.

En tant que sponsor, le Comité de Pilotage pourrait organiser une réunion avec le groupe de travail avant le début de la revue (par ex. le jour de la formation du groupe de travail) afin de motiver ce groupe de travail et de mettre en avant les valeurs clés du système de revues. Pour les groupes de travail du troisième cycle, le Comité de Pilotage n'était que le cadet de leurs soucis.

La composition actuelle du Comité de Pilotage pourrait être élargie pour inclure une représentation minoritaire du niveau politique et en particulier (des représentants) du Ministre en charge du Budget & des Finances et/ou du Ministre-Président. Cela pourrait apporter le *buy-in* politique nécessaire au système de revues, bien qu'il faille veiller à ce que les revues restent des analyses administratives indépendantes. Afin de maintenir la neutralité des revues, il est nécessaire que cette représentation politique minoritaire siège en tant qu'observatrice, sans intervenir quant au contenu. En Flandre, un *groupe de résonance* politique informatif a été mis en place, qui reçoit des informations du Comité de Pilotage au cours du processus de revue. Ce groupe est composé de représentants des cabinets concernés. Toutefois, pour éviter la multiplication des acteurs et maintenir l'indépendance administrative des revues, ces options ne sont pas souhaitables pour le système de revues bruxellois.

L'élargissement du Comité de Pilotage à un ou plusieurs experts externes pourrait s'avérer utile pour améliorer la qualité du processus. En effet, les membres actuels du Comité de Pilotage ne sont pas des experts en évaluation des politiques, et dans une certaine mesure, on peut dire la même chose du secrétariat du Comité de Pilotage qui prépare les réunions et les documents. Pour votre information, l'homologue flamand du Comité de Pilotage dispose de deux experts indépendants en revues.

Lors de toute réaffectation des sièges administratifs ou politiques du Comité de Pilotage, il conviendra de veiller à maintenir un **équilibre entre la Région et la COCOM**, par exemple en fonction du nombre de revues.

Centre de coordination

Avec la décision gouvernementale « revues » du 20 juillet 2022, un Centre de Coordination a été créé au sein de Bruxelles Synergie. **Le Centre de Coordination est chargé du monitoring de la mise en œuvre des revues et du contrôle de la qualité.** En mars 2023, le Centre de Coordination était pourvu d'un premier collaborateur, bien que les différentes responsabilités n'étaient pas encore opérationnalisées à ce moment-là. Le Centre de Coordination veille également à ce que des évaluations ex post soient réalisées dans un souci d'amélioration continue du processus (le présent rapport en est le premier exemple). Bien que cette décision ait également chargé le Centre de Coordination de faire rapport au Gouvernement, cela n'avait pas encore été fait. Cela peut s'expliquer par la création du Comité de Pilotage, qui gère les contacts avec le niveau politique.

Dans la pratique, le Centre de Coordination est chargé :

A. Du contrôle de la qualité, en :

- élaborant des manuels, lignes directrices et modèle (en cours) ;
- participant aux réunions des groupes de travail ;
- organisant des réunions de coordination (avec BFB, l'IBSA et Vivalis) ;
- dispensant des formations aux présidents et aux administrations concernées (il s'agit d'une formation théorique PowerPoint de quelques heures, tandis que des vidéos et d'autres présentations sont également mises à disposition sur un

SharePoint partagé). Les formations ne sont pas toujours dispensées en temps utile : le personnel de deux des trois administrations concernées par le troisième cycle a été formé après la finalisation de la note de cadrage (l'autre 4 jours avant). Certains collaborateurs ont été formés 12 jours après le début de la revue. À ce stade, le contenu de ces formations a été jugé trop limité et peu pratique ;

- faisant réaliser des évaluations ex post (en l'occurrence, le présent rapport).

B. Du monitoring des revues en cours, en :

- participant aux réunions des groupes de travail et informant périodiquement le Comité de Pilotage des rôles et responsabilités des acteurs, de la réalisation des jalons et des problèmes éventuels ;
- organisant des réunions de coordination (avec BFB, l'IBSA et Vivalis) ;
- entretenant des contacts bilatéraux périodiques avec les présidents.

C. Du soutien pratique aux groupes de travail et aux présidents :

- Organisation pratique des réunions.
- Rédaction des procès-verbaux (sans intervenir sur le fond).
- Mise à disposition d'un SharePoint.
- Paiement des jetons de présence des présidents (depuis le troisième cycle).

D. Du soutien pratique (et le secrétariat) du Comité de Pilotage :

- Préparation et organisation pratique des réunions ;
- Rédaction des procès-verbaux ;
- Préparation des propositions des notes au Gouvernement ;
- Préparation du programme pluriannuel ;
- Mise à disposition d'un SharePoint.

E. Du suivi de la mise en œuvre des options de réforme :

- Cette compétence est en préparation. Un suivi n'est pas requis par l'arrêté « revues ».

Le Centre de Coordination relève de la direction Qualité et Performance (BSYN - SPRB). Entre mai et octobre 2023, cette cellule comptait un agent de niveau A1 (1 ETP), puis deux agents de niveau A1 (2 ETP).

RECOMMANDATIONS

Le Centre de Coordination doit contrôler la qualité, identifier les éventuels problèmes ou dysfonctionnements et en rendre compte au Comité de Pilotage. Cette évaluation *ex durante* est compliquée par le manque d'implication substantielle du Centre de Coordination dans les groupes de travail. D'autre part, le Centre de Coordination rédige les procès-verbaux des réunions, mais étant donné le contenu spécifique et technique des réunions, il y a un risque d'erreur. **Les procès-verbaux devraient être rédigés par des acteurs substantiellement impliqués** (p.e. BFB, l'IBSA ou éventuellement le président lui-même). Dans ce cas, le Centre de Coordination devrait être informé de la qualité et des problèmes éventuels des revues par

le biais des réunions de coordination que le Centre de Coordination tient aujourd’hui déjà avec les acteurs de l’expertise substantiellement impliqués, ainsi que dans le cadre des contacts bilatéraux avec les présidents. Une autre possibilité consiste à **impliquer le Centre de Coordination au niveau du contenu des groupes de travail** et donc à co-rédiger le rapport. Cela permettrait aux collaborateurs du Centre de Coordination, qui représentent actuellement 55% de l’expertise indépendante disponible pour les revues (2 ETP sur 3,6), de se développer pleinement en tant qu’analystes politiques. D’autre part, cela pourrait compromettre la neutralité du Centre de Coordination, car il est plus difficile d’évaluer la qualité du travail en tant que partie prenante.

Le Centre de Coordination apporte son **soutien** afin que le président, le groupe de travail et les administrations concernées puissent se concentrer sur l’aspect substantiel de la revue.

Dans ce contexte, les recommandations suivantes sont également formulées :

A. En matière de contrôle de la qualité :

- Le Centre de coordination doit élaborer des manuels, des méthodologies, des lignes directrices et des modèles et les mettre à disposition via le SharePoint, tant pour les présidents que pour les administrations concernées. Il s’agit, par exemple, de documents sur la planification des projets, les rôles et l’organisation d’une revue, des lignes directrices sur les questions à analyser, les critères et les méthodes d’évaluation, les techniques de collecte de données, la présentation des résultats de l’évaluation, les mécanismes de contrôle de la qualité, les modèles pour la note de cadrage et le rapport final, etc. Il convient de garder à l’esprit qu’il n’existe pas de feuille de route méthodologique unique applicable à toutes les revues. Les méthodologies appropriées dépendent des dépenses ou des recettes contrôlées, de la question centrale à analyser, des données disponibles et du contexte. Comme l’IBSA dispose d’une plus grande expérience théorique et pratique en matière d’analyse politique que le Centre de Coordination (et qu’il est également impliqué de manière substantielle dans toutes les revues), ces manuels, méthodologies, lignes directrices et modèles doivent être discutés avec cet acteur. Il en va de même pour les documents méthodologiques relatifs aux finances, au budget et au contrôle de gestion : ils doivent être élaborés en coopération avec BFB. Le SharePoint du Centre de Coordination, mis à la disposition des membres des groupes de travail, manque de clarté et doit être structuré.
- Dans ce contexte, il est également recommandé de fixer des objectifs et une structure pour le SharePoint, d’optimiser son contenu et de le développer.
- En ce qui concerne les formations pour les administrations concernées et les présidents, il convient de veiller à ce qu’elles soient dispensées avant le début des travaux (et, en principe, avant que l’administration concernée ne touche à la note de cadrage). La formation doit comporter un volet théorique et un volet pratique et doit durer au moins une journée. La formation de deux jours organisée à Amsterdam (20-21 mars 2023) peut être utilisée comme exemple.
- Une évaluation périodique de la qualité et du processus des revues peut contribuer à améliorer progressivement les performances des revues. Cette évaluation pourrait éventuellement être réalisée par le Centre de Coordination lui-même et pourrait, par exemple, avoir lieu tous les deux ans.

B. En matière de **soutien pratique aux groupes de travail et aux présidents**, il est recommandé que le Centre de Coordination:

- ait des contacts bilatéraux périodiques avec les présidents. L'arrêté « revues », qui entrera en vigueur à partir de 2025, stipule que le président rend compte tous les deux mois au Centre de Coordination de l'avancement des travaux du groupe de travail et de la réalisation de ses objectifs prédéfinis. Il s'agit d'une extension des contacts ad hoc plutôt pratiques qui existent actuellement entre les deux acteurs. Toutefois, il convient d'examiner quelle est la valeur ajoutée par rapport au monitoring que le Centre de Coordination effectue déjà en participant aux groupes de travail et en rédigeant les procès-verbaux ;
- trouve des présidents potentiels (tâche qui incombe maintenant à l'administration concernée) ;
- couvre les frais des experts éventuels (tâche qui incombe maintenant à l'administration concernée) et aider à les trouver en coopération avec le groupe de travail concerné ou son président ;
- assure ou fait fournir les traductions éventuelles (tâche qui incombe maintenant à l'administration concernée) et déterminer les documents qui doivent être traduits.

C. En matière de **suivi de la mise en œuvre des options de réforme** :

- Le Centre de Coordination devrait commencer à dresser une liste de réformes et à en assurer le suivi, en particulier au cours des premières années suivant la revue. Cela contribue à une culture de suivi (qui fait souvent défaut) et permet de contrôler la valeur ajoutée des revues. Le suivi des options de réforme ne se limite pas à cocher une liste. Le Centre de Coordination devrait vérifier si les options de réforme sélectionnées ont été mises en œuvre conformément à ce qui avait été décidé et, le cas échéant, identifier les raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas ou pourquoi les gains d'efficacité escomptés n'ont pas été réalisés. Les éléments possibles de ce suivi sont les suivants :
 - L'analyse des décisions du Gouvernement/CR ;
 - L'analyse des travaux du Parlement ;
 - L'analyse du budget et le contrôle de gestion ;
 - Les discussions bilatérales avec les administrations et cabinets concernés ;
 - Toute analyse supplémentaire des incidences des politiques pour étayer les résultats de ce suivi.

En général, ce suivi est assuré à la fois par l'administration responsable des finances et du budget et par l'administration impliquée dans la revue auquel l'option de réforme se rapporte. Dans le cas de Bruxelles, pour des raisons pratiques, il est recommandé que le Centre de Coordination confie l'analyse du budget et du contrôle de gestion aux administrations en charge des finances et du budget concernées, et toute analyse supplémentaire sur l'impact de la politique à l'IBSA. Le Centre de Coordination doit communiquer les résultats de ce suivi au Comité de Pilotage.

Groupes de travail

Les groupes de travail **analysent l'efficacité et l'efficience des dépenses ou des recettes, proposent des options de réforme et rédigent le rapport final**. Des études montrent que la création de groupes de travail avec une composition très large du personnel contribue au partage des connaissances, à la coordination et à la communication entre les parties prenantes. Idéalement, le groupe de travail devrait donc être composé de personnes aux expertises complémentaires : des experts de l'administration possédant une expertise budgétaire, méthodologique et spécifique aux dépenses, et éventuellement des experts externes (universitaires, membres d'instituts de recherche, consultants privés, membres d'institutions publiques indépendantes).

Bien que certains pays externalisent généralement les revues (comme l'Allemagne et les Pays-Bas, mais aussi la Région flamande), une approche hybride combinant des méthodes d'évaluation internes et externes est généralement utilisée. C'est également le cas pour la Région et la COCOM.

Un **président externe** assure la coordination du groupe de travail. Par son indépendance, ce président contribue également à l'objectivité, à la légitimité et à la crédibilité de la fonction.

Les **membres exécutifs** se composent toujours de :

- un ou plusieurs membres de la ou des administration(s) concernée(s) - expertise substantielle ;
- un ou deux membres du personnel de l'IBSA - expertise en matière de méthodologie et d'évaluation des politiques ;
- un ou deux collaborateurs de BFB (expertise en matière de finances, de budget et de contrôle de gestion).

Une **expertise supplémentaire** est obtenue grâce à :

- un ou deux collaborateurs de l'Inspection des Finances ;
- des éventuels spécialistes externes ou internes pour des besoins spécifiques.

Le Centre de Coordination s'occupe de l'organisation pratique des réunions et rédige les procès-verbaux, tandis que la rédaction du rapport final est confiée à un secrétariat composé des membres exécutifs (mais de facto principalement des administrations concernées et de l'IBSA). Pour la quasi-totalité des collaborateurs impliqués, les revues sont venues s'ajouter à leurs tâches habituelles.

Depuis le troisième cycle, des visites de travail et des entretiens avec les parties prenantes telles que les universitaires, les partenaires sociaux, les organisations de la société civile et les acteurs de terrain sont également organisés. Cette participation améliore la qualité et est importante pour l'adhésion et l'impact de la revue.

Cette composition était en fait une recommandation de la Commission européenne au terme des projets pilotes. La contribution de l'IBSA serait utile pour quantifier les options

politiques, tandis que BFB devrait encourager les groupes de travail à identifier des options politiques originales et des économies de coûts pour le budget. Il ressort des entretiens que la composition actuelle du groupe de travail est perçue comme adéquate. Le nombre de membres (en principe 6 à 10) favorise une bonne dynamique de groupe et la combinaison d'expertise permet de produire un rapport final de qualité présentant des options de réforme pertinentes. Les points d'attention ici sont la contribution de BFB, qui est trop limitée en raison du manque de ressources, tandis que les consultants externes ne sont souvent pas sollicités pour des raisons budgétaires.

Les membres du groupe de travail participent librement et sans restriction aux activités du groupe de projet. Un principe de non-veto s'applique aux options politiques proposées. **Le groupe de travail élabore les options de manière neutre, sans jugement de valeur.** Dans la pratique, le président, l'IBSA, BFB/Service Finances et Budget, Vivalis et l'IF fournissent le contrepoint nécessaire pour que les options de réforme qui peuvent ne pas avoir la faveur de l'administration, de la société civile ou du niveau politique soient également explorées.

RECOMMANDATIONS

Les entretiens menés montrent que **la délimitation des rôles et des responsabilités des différents acteurs n'est pas toujours claire**, même à la fin d'une revue. Cela entraîne des retards inutiles, des lacunes et un travail en double. À cet égard, nous renvoyons aux recommandations par acteur (voir infra).

Il est préférable de prévoir des **remplaçants** pour les différents acteurs du groupe de travail. Dans la pratique, c'est déjà le cas pour certains acteurs.

Présidence

Le président, en tant que représentant indépendant et coordinateur du groupe de travail, doit organiser des présentations aux différentes parties prenantes, tant au niveau administratif devant le Comité de Pilotage qu'au niveau politique devant le Parlement (dans ce dernier cas, avec le ministre de tutelle et éventuellement le ministre du Budget).

Lors du choix du président, différents profils peuvent être envisagés. Soit on recherche un expert ayant une grande expérience du thème examiné, soit un expert ayant une grande expérience des revues. En théorie, chaque profil présente des avantages et des inconvénients. Un expert dans le domaine examiné peut se mettre au travail plus rapidement mais pourrait ne pas être neutre, tandis qu'un profil académique, par exemple, est plus indépendant mais nécessite une formation préalable sur le contexte et le thème de la revue. En outre, les revues sont une nouveauté pour la Belgique, si bien que le nombre d'experts expérimentés dans les revues est limité et qu'une éventuelle présidence offre peu de prestige pour le moment.

Lors du premier cycle, le fonctionnaire dirigeant et le président du Conseil d'Administration des entités administratives concernées ont été désignés comme présidents. Bien que cela ait aidé à l'organisation pratique et à la légitimité de la revue, cela a entraîné un conflit d'intérêts

évident. Les profils trouvés pour les deuxième et troisième cycles sont variés : un expert dans la matière examinée, un universitaire disposant d'une expertise théorique dans la matière, et deux fois un ancien fonctionnaire connaissant le fonctionnement de l'administration. Ces présidents ont un point commun : la méconnaissance de la méthodologie des revues.

Lors des premier et deuxième cycles, les présidents ont été choisis par le cabinet de tutelle ou l'administration concernée. Lors du troisième cycle, les administrations concernées ont d'abord été invitées à proposer un président, puis le Comité de Pilotage a dû valider ce choix. Pour l'une des revues de ce troisième cycle, l'administration n'a pas trouvé de candidat à temps, de sorte que le Comité de Pilotage a tranché ; pour l'autre revue, le Comité de Pilotage n'était pas d'accord avec la proposition de l'administration et a choisi lui-même un président. **La recherche d'un président approprié a souvent été laborieuse** pour les administrations concernées, car un président potentiel doit être indépendant, capable de consacrer le temps nécessaire, de diriger avec expertise les réunions et les groupes de travail, d'accepter la rémunération en question et de connaître la méthodologie des revues. Souvent, le président n'est trouvé qu'après le début de la revue. Toutefois, les thèmes des deuxième et troisième cycles étaient connus bien à l'avance, respectivement 3 et 15 mois avant le lancement de la revue. En revanche, tous les groupes de travail de ces cycles ont commencé leurs travaux avec 2 à 3 mois de retard, en partie à cause de la désignation tardive (ou de l'indisponibilité) d'un président.

La formation du président constitue un obstacle majeur. Vu que les présidents bruxellois n'avaient aucune connaissance préalable du cadre de revue (et souvent du thème examiné), une formation adéquate est cruciale pour créer un *level playing field* (conditions équitables). Celle-ci comporte trois volets :

A. Connaissance du cadre de revue :

Lors du premier cycle, les présidents n'ont pas été formés. Ce sont les consultants désignés par la Commission européenne qui possédaient ces connaissances, ont apporté un soutien méthodologique au groupe de travail et ont rédigé le rapport. Lors du deuxième cycle, les présidents ont assisté à la formation de deux jours organisée à Amsterdam par ces mêmes consultants (l'un des deux présidents n'avait pas été invité au départ et ne s'est joint à la formation que le deuxième jour, via Zoom). Bien qu'il s'agisse d'une formation de qualité avec une composante théorique et pratique, cette formation de deux jours n'a eu lieu que les 20 et 21 mars 2023, soit 5 mois après le lancement théorique des revues (et environ 1,5 à 2 mois après le lancement réel). En outre, elle n'a guère porté sur le contexte et la réglementation de Bruxelles, de sorte que l'un des présidents ignorait le contenu exact de la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 et, donc, la stratégie et le cycle de revue adoptés. Lors du troisième cycle, la formation méthodologique du président a été assurée de manière ad hoc par le Centre de Coordination (cadre général via PowerPoint) et l'IBSA (Cahier 10 et aide méthodologique ponctuelle).

B. Connaissance du thème de revue :

Lors du premier cycle, la présidence a été assurée par des hauts fonctionnaires des entités concernées. Lors des deuxième et troisième cycles, la présidence a été assurée par des personnes externes dont les connaissances pratiques ou théoriques du thème

examiné, des administrations concernées ou du contexte (administratif) plus large variaient considérablement. La connaissance du thème examiné a été acquise pendant la mise en œuvre de la revue. Il en résulte que dans la pratique, la revue proprement dite n'a pu commencer qu'après la deuxième ou la troisième réunion du groupe de travail.

C. Connaissances de la gestion de projet :

Aucune formation n'a été dispensée en matière de gestion de projet, mais le Centre de Coordination a été chargé d'apporter un soutien (pratique) aux présidents.

Le travail des présidents est considérable. Ils doivent coordonner les groupes de travail, préparer les réunions, relire les procès-verbaux, participer aux éventuels ateliers et réunions avec des tiers, présenter le rapport, etc. En outre, le président doit faire preuve de l'expertise, de la crédibilité et de la légitimité nécessaires pour diriger une revue et consulter à la fois le niveau politique et le top management. Lors du premier cycle, les présidents n'ont pas eu une **rémunération**, car ils faisaient partie des administrations examinées. Lors du deuxième cycle, un président a reçu un montant fixe de 10.000 euros, un autre 800 euros (indice santé 2022 : 123,28) par réunion ainsi que des frais de transport. Pour le troisième cycle, on estime que les deux présidents recevront environ 7.500 euros de jetons de présence, éventuellement en plus des frais de déplacement. Lors du deuxième cycle, c'est l'administration concernée qui payait la présidence ; à partir du troisième cycle, c'est le Centre de Coordination qui se charge de ce paiement. À partir de 2025, l'arrêté « revues » prévoit l'octroi de jetons de présence au (remplaçant du) président pour un montant de 300 euros par réunion, avec un maximum de 7.200 euros par revue. Les jetons de présences ne peuvent être versés que si le président a assisté à au moins 80 % des réunions du groupe de travail, pour lequel il a été nommé président, au cours de l'année civile sur laquelle porte le jeton de présence. La règle précitée ne s'applique pas si l'absence est due à un cas de force majeure ou à un empêchement légitime. Les montants sont soumis à l'indice santé de juin 2023 (127,09), soit pour octobre 2024 313 euros par réunion avec un maximum de 7.501 euros par revue. Si les groupes de travail se réunissent une fois par mois (ce qui est le cas jusqu'à présent), la rémunération moyenne réelle sera plus proche de 3.000 euros. Dans le cas de réunions bimensuelles, ce montant s'élèvera à 6.000 euros.

RECOMMANDATIONS

Dans le modèle néerlandais, on recherche généralement des **présidents qui ne sont pas des spécialistes du domaine concerné** (pour éviter une partialité quant au contenu), **mais qui ont les capacités de gérer la revue**. Ils ont des affinités avec le thème abordé sans y être directement impliqués. La connaissance du contexte des pouvoirs et des finances publics est un atout. On attend principalement du président qu'il joue un rôle de coordinateur et qu'il dirige les travaux. Cet acteur doit donc posséder de solides compétences en matière de gestion de projet, de prise de décision, de communication, d'organisation et de planification, d'influence et d'assertivité. Cette expertise est d'autant plus importante pour gérer les processus de participation et d'interaction dans les revues horizontales (au sein de différentes administrations). Une option consiste à accorder une attention particulière aux hauts fonctionnaires (à la retraite) d'autres niveaux politiques, en plus des universitaires et des experts privés.

Un manque de compétences en matière de gestion et de leadership est le principal facteur susceptible d'influer sur la qualité de la revue. Cela est particulièrement pertinent dans le contexte bruxellois, où le processus de revue est en pleine maturation et où aucune méthodologie ou ligne directrice de base claire n'a été mise à la disposition des présidents jusqu'à présent. Les présidents disposent d'une grande liberté pour façonner eux-mêmes la revue, ce qui accroît l'importance de solides compétences en management.

Le modèle bruxellois se prête à une séparation de la fonction d'expert en contenu et de la présidence : le triangle composé d'une *présidence indépendante*, d'une expertise en contenu (administration concernée) et d'une *expertise neutre* (l'IBSA, BFB, l'IF) garantit un équilibre dans lequel il est moins important que le président soit un expert dans le thème examiné. En outre, le Centre de Coordination (et l'IBSA) fourni(ssen)t un soutien méthodologique et pratique au président (bien qu'il faille veiller ici à ne pas toucher aux rôles et aux responsabilités du président). Bien entendu, cela n'enlève rien au fait que la connaissance et l'affinité avec le thème examiné est un atout important pour la présidence.

En ce qui concerne les **formations pour les présidents**, les recommandations suivantes sont formulées :

A. Connaissance du cadre de revue :

Pour cette formation, nous réitérons la recommandation déjà réitérée pour le Centre de Coordination. Cette formation devrait être dispensée par le Centre de Coordination avant les travaux proprement dits. La formation doit comporter un volet théorique et un volet pratique et doit durer au moins une journée. La formation de deux jours organisée à Amsterdam (20-21 mars 2023) peut être utilisée comme exemple. Toutefois, il est nécessaire de l'adapter plus spécifiquement au contexte bruxellois. En outre, le Centre de Coordination devrait élaborer des méthodologies, des lignes directrices et des modèles et les mettre à la disposition du président avant le début de la revue. Il s'agit, par exemple, de documents sur les rôles et l'organisation des acteurs, la planification des projets, de documents pratiques et de modèles pour l'organisation de réunions et de workshops, de mécanismes de contrôle de la qualité, etc. Comme l'IBSA dispose d'une plus grande expérience (pratique) en matière d'analyse politique que le Centre de Coordination (et qu'il est également impliqué de manière substantielle dans toutes les revues), ces méthodologies, lignes directrices et modèles doivent être discutés avec cet acteur.

B. Connaissance du thème de la revue :

La ou les administrations concernée(s) ont souvent le monopole des données et de la connaissance du thème examiné. C'est pourquoi, avant le début de la revue, le président doit recevoir les informations nécessaires de la part de la ou des administration(s) concernée(s) afin de se familiariser avec le thème de la revue. Il est recommandé de nouer des contacts préalables avec les représentants de l'administration pour lever toute incertitude.

C. Connaissance de la gestion de projets :

En principe, seuls les présidents qui sont des experts en gestion de projets et qui ont les compétences nécessaires et les soft skills pour diriger le groupe de travail devraient être choisis.

Il n'est pas recommandé que les présidents soient recherchés par les administrations concernées, car cela présente un risque de conflit d'intérêts. Le **Centre de Coordination devrait se charger de la recherche des présidents**, puis le Comité de Pilotage validerait ce choix. En tant qu'acteur indépendant, global et coordinateur, le Centre de Coordination est le plus à même de mener à bien cette tâche, d'autant plus qu'il a théoriquement une connaissance approfondie du processus et peut donc trouver et informer de manière plus ciblée les présidents adéquats. Il est préférable de constituer un pool de présidents, si possible par thème. Cela est possible, par exemple, en coopérant avec les autres entités fédérées. Après tout, elles sont confrontées aux mêmes problèmes et puisent dans le même vivier (même si toutes les entités ne recherchent pas des présidents indépendants). Les institutions académiques peuvent également être contactées pour compléter ce pool. Toutefois, il convient de noter que les universitaires ne disposent pas toujours des bonnes compétences en matière de management et des *soft skills* pour coordonner une revue et un groupe de travail. Il est également préférable de nommer un président suppléant. L'arrêté « revues » ouvre la voie en prévoyant des jetons de présence pour ces remplaçants.

La recherche d'un président doit être lancée dès que la (base de la) note de cadrage est établie. Cela réduit le risque que les candidats potentiels, qui occupent souvent des fonctions d'experts, soient indisponibles pour la revue.

À ce jour, les présidents ne disposent d'aucune ligne directrice pour l'organisation du groupe de travail. Cela peut entraîner une certaine confusion quant aux responsabilités de chacun. Toutefois, un **règlement intérieur** préapprouvé pourrait garantir que les travaux et les aspects techniques des réunions sont menés de manière structurée, par exemple en définissant clairement les rôles et les responsabilités respectifs, ainsi qu'un rétroplanning adéquat assorti de jalons. Le Centre de Coordination pourrait fournir un modèle de règlement intérieur dont le président pourrait s'inspirer.

Il convient d'examiner si la rémunération proposée pour les présidents indépendants pourrait être plus élevée. Vu la relative méconnaissance des revues en Belgique et la fonction d'expert des présidents, une faible rémunération peut compliquer la recherche de présidents compétents. Un président de qualité inférieure démotivera les membres du groupe de travail et nuira à la crédibilité du système de revues bruxellois. En Flandre, les présidents indépendants reçoivent un montant maximum de 3.800 euros par an (indice santé de base 2013), qui, indexé, s'élèverait à 5.022 euros par an. Il convient de noter que le rôle du président semble plus limité en Flandre.

Administration(s) concernée(s)

L'implication des entités dont les dépenses ou les recettes font l'objet d'une revue est importante, car ce sont elles qui sont les plus à même de proposer des options de réforme et qui sont ensuite responsables de leur mise en œuvre. Il est donc essentiel de s'assurer que la revue est soutenue par cette administration. La présence de l'administration doit donc garantir l'appropriation.

L'administration concernée rédige généralement la proposition de note de cadrage, qui est ensuite validée par l'autorité politique compétente. Aucune formation sur les revues n'a été dispensée lors du premier cycle, bien qu'un soutien méthodologique ponctuel ait été fourni par des consultants travaillant pour la Commission européenne (qui ont également rédigé le rapport final). Lors du deuxième cycle, les délégués des administrations concernées ont reçu une formation de deux jours à Amsterdam, organisée par ces mêmes consultants. Bien qu'il s'agisse d'une formation de qualité avec une composante théorique et pratique, cette formation de deux jours n'a eu lieu que les 20 et 21 mars 2023, soit 5 mois après le lancement théorique des revues (et environ 1,5 à 2 mois après le lancement réel). À partir du troisième cycle, le Centre de Coordination a donné une présentation PowerPoint sur le cadre théorique général des revues aux administrations concernées.

En tant que co-auteurs du rapport final, les administrations concernées sont à la fois juge et partie. Par conséquent, **la neutralité est maintenue par la nomination d'un président indépendant et la mise à disposition d'une expertise neutre** par l'IBSA, BFB et l'IF.

Les administrations concernées fournissent le personnel nécessaire pour les revues et financent l'expertise externe éventuelle sur leurs propres crédits ou par le biais d'une compensation. L'analyse ex post et les entretiens montrent que la ou les administration(s) concernée(s) affecte(nt) généralement des ressources internes suffisantes pour réaliser les revues d'un point de vue qualitatif, bien que l'absence de remplaçants signifie que les connaissances ou les contributions sont souvent limitées à une ou deux personnes clés. Il est rarement fait appel à des experts externes.

RECOMMANDATIONS

Les entités substantiellement impliquées détiennent souvent le monopole sur les données, alors que le président indépendant et les autres acteurs du groupe de travail n'ont généralement pas une connaissance approfondie du thème examiné. Par conséquent, **l'administration substantiellement impliquée doit constituer un dossier préparatoire afin que les autres acteurs puissent se familiariser avec le thème examiné**, avant le démarrage du groupe de travail.

Inversement, il est important que le personnel concerné des **administrations concernées reçoive une formation adéquate** sur les revues et l'analyse politique. Nous nous référons ici à la recommandation adressée au Centre de Coordination selon laquelle ces formations doivent être dispensées avant le début des travaux (et en principe aussi avant que les administrations concernées ne rédigent une proposition de note de cadrage).

Il conviendrait également de **prévoir davantage de moyens pour l'expertise externe**, même si celle-ci devrait en principe être assurée par le Centre de Coordination. L'IBSA dispose également d'un accord-cadre pour l'appui scientifique et méthodologique à la réalisation d'analyses, d'études, d'évaluations de politiques publiques ou d'enquêtes.

IBSA

Lors des premier et deuxième cycles, des consultants désignés par la Commission européenne ont apporté leur soutien. L'apport de ces consultants a été variable. Lors du premier cycle, ils ont rédigé le rapport, mais il y a parfois eu des problèmes de communication, car ils ne parlaient généralement qu'une (ou aucune) des deux langues officielles de la région bruxelloise. Lors du deuxième cycle, la disponibilité de ces consultants a été variable, et le soutien apporté a été principalement d'ordre méthodologique, sans contribution substantielle.

L'IBSA a constaté qu'il n'existait pas de méthodologie claire ou de documents de référence pour assurer la mise en œuvre qualitative des revues, de sorte qu'en février 2023, cette institution a procédé à une analyse approfondie du processus et a assumé de facto le rôle de facilitateur méthodologique. **L'IBSA apporte une expertise tant sur la méthodologie des revues que sur les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives**, notamment en fournissant des documents méthodologiques, des modèles et des indicateurs pour les documents clés, les analyses et la formulation d'options de réforme.

L'IBSA veille à l'utilisation des méthodes et techniques les plus appropriées, à la collecte de toutes les données nécessaires, à l'établissement de liens entre les résultats et les hypothèses, à la vérification des résultats et au contrôle de la reproductibilité. En d'autres termes, cette institution veille à ce que le contenu du rapport soit scientifiquement fondé et conforme aux bonnes pratiques.

La contribution de l'IBSA a été cruciale pour la réussite des revues des deuxième et troisième cycles. L'IBSA fournit l'expertise indépendante et veille à ce que la revue soit menée de manière indépendante en contrebalançant l'expertise substantielle de la ou des administration(s) concernée(s). Ainsi, avec les autres acteurs indépendants, l'IBSA assure la neutralité du groupe de travail et veille à ce que les différents acteurs aboutissent à des résultats impartiaux. Les collaborateurs de l'IBSA participent à des réunions de coordination bimensuelles avec le Centre de Coordination et les services en charge des finances et du budget.

Dans toutes les revues des deuxième et troisième cycles, l'IBSA a activement contribué à la rédaction des analyses et des pistes de réforme et a été le tandem de traction des revues avec la ou les administration(s) substantiellement impliquée(s).

En outre, en tant que centrale d'achat, l'IBSA peut mettre un accord-cadre à la disposition des administrations concernées afin de leur fournir un soutien scientifique et méthodologique pour la réalisation d'analyses, d'études, d'évaluations de politiques publiques ou d'enquêtes. Lors des deuxième et troisième cycles, l'IBSA a mis à disposition deux experts « Économie et Emploi » pour les revues (0,5 ETP chacun).

RECOMMANDATIONS

L'IBSA doit être impliqué dans l'élaboration des documents méthodologiques, que le Centre de Coordination mettra ensuite à disposition.

De facto, l'IBSA dispose du centre d'expertise bruxellois « revues », tant pour les volets théoriques, méthodologiques que pratiques. Il est donc recommandé de **renforcer les ressources de l'IBSA** pour l'analyse politique en général et les revues en particulier. Au minimum, les collaborateurs actuels devraient être impliqués à plein temps dans le processus « revues ».

Le Centre de Coordination devrait examiner avec l'IBSA dans quelle mesure **l'accord-cadre de l'IBSA** peut être utilisé lors des futures revues pour obtenir un soutien scientifique et méthodologique.

BFB / Direction Budget et Finances

Dans la pratique (inter)nationale, l'expertise en matière d'analyse politique est presque toujours située au sein du service central chargé des finances et du budget. Cela s'explique principalement par la présence d'expertise et de données relatives aux finances, au budget et au contrôle de gestion. Les services en charge des finances et du budget sont BFB pour la Région et la Direction Budget et Finances de Vivalis pour la COCOM.

À l'issue du premier cycle, la Commission européenne a proposé à la Région de créer au sein de BFB une cellule de 2 ou 3 équivalents temps plein ayant une expérience en matière d'analyse politique et de quantification des options politiques. Dans la décision gouvernementale subséquente du 20 juillet 2022, il a été décidé pour la Région (et de facto pour la COCOM) de dissocier la coordination et l'expertise en matière de revues : la coordination centrale a été confiée au Centre de Coordination, tandis que l'IBSA et BFB devaient fournir une expertise indépendante aux groupes de travail. Concrètement, pour l'expertise en matière de finances, budget et contrôle de gestion, au sein de BFB, le responsable (A2) de la cellule Contrôle de Gestion et un collaborateur (A1) de la Direction Budget ont été désignés pour participer aux groupes de travail (environ 0,25 ETP chacun). Au sein de Vivalis, un collaborateur (A2) de la Direction Finances et Budget a été désigné pour suivre les revues et participer aux groupes de travail relatifs à la COCOM (maximum 0,1 ETP).

Ces collaborateurs participent aux *réunions de coordination* bimensuelles avec le Centre de Coordination, l'IBSA et Vivalis et collaborent au reporting semestriel du PNRR.

Au fil des cycles, les rôles théoriques de ces services ont évolué. Du premier au troisième cycle, ils ont apporté **une expertise en matière de finances et de budget au groupe de travail et ont veillé à l'établissement du lien avec le budget**. La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge BFB de rédiger le rapport en collaboration avec la ou les administrations concernée(s) et l'IBSA. Dans la pratique, la participation des délégués des services en charge des finances et du budget à la rédaction des fiches et des rapports finaux était plutôt limitée. Le véritable rôle de cet acteur est donc plutôt de soutien et peu ou pas substantiel. Cela s'explique principalement par les ressources limitées consacrées aux revues et par le fait que l'expertise disponible se trouve principalement au sein de l'administration concernée (contenu) et de l'IBSA (analyse politique). En outre, BFB est lié aux données budgétaires, financières et de

performance dont elle dispose. Souvent, les données ne sont pas exhaustives et ne sont pas suffisamment précises ou nuancées pour être utilisées dans le cadre des revues.

L'arrêté « revues » refond les responsabilités et **charge BFB à partir de 2025 de mettre les données budgétaires à la disposition du groupe de travail à la demande des membres, et de veiller à l'établissement du lien avec le budget.**

RECOMMANDATIONS

Il est important que les services centraux en charge des finances et du budget puissent apporter l'expertise nécessaire en matière de budget, de finances et de contrôle de gestion dans le cadre des revues. C'est pourquoi davantage de ressources devraient être mises à disposition afin qu'**une cellule spécialisée dans l'analyse politique puisse être créée au sein de BFB (et éventuellement de Vivalis)**. Cette cellule devrait être composée de collaborateurs se consacrant à plein temps à l'analyse politique et devrait également être en mesure de faire appel ponctuellement à d'autres spécialistes au sein de BFB et de la direction Finances et Budget de Vivalis pour répondre à des compétences spécifiques requises.

IF

L'implication de l'Inspection des Finances dans les groupes de travail des revues est une bonne pratique internationale. Les Inspecteurs des Finances sont des **experts observateurs qui mettent en toute indépendance leurs connaissances (financières et budgétaires) au service du groupe de travail**, sans co-rédiger le rapport. En tant qu'acteur transpolitique, l'IF contribue à la neutralité, à la légitimité et à l'expertise du groupe de travail. Les entretiens montrent que la contribution de l'IF est appréciée. Aucune recommandation n'est formulée pour cet acteur.

Ressources

Le système de revues est pris au sérieux en le pérennisant dans la législation mais, d'un autre côté, on constate que les entités concernées doivent essentiellement mobiliser elles-mêmes le personnel et les ressources nécessaires pour rémunérer le président (deuxième cycle) et l'expertise externe. Le Centre de Coordination dispose également de ressources limitées et n'est responsable que du paiement des jetons de présence des présidents depuis le troisième cycle. Dans la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, il a été indiqué qu'un renforcement de l'IBSA devait être envisagé pour la prochaine législature, ainsi qu'un budget de, par exemple 120.000 euros par revue pour obtenir de l'expertise externe. Le Gouvernement a également suggéré que le projet d'optimisation *OPTIris* pourrait libérer des ressources en personnel pour recruter des profils utiles à la mise en œuvre des évaluations politiques.

Au niveau financier

Lors du premier cycle, la présidence a été assumée par les administrations concernées et n'a donc pas été rémunérée. Lors du deuxième cycle, un président a reçu un montant fixe de 10.000 euros et un autre 800 euros (indice santé 2022 : 123,28) par réunion, en plus des frais de déplacement. À présent, le Centre de Coordination paie les jetons de présence. Pour le troisième cycle, le montant sera d'environ 7.500 euros par revue, tandis que l'arrêté « revues » accorde aux présidents des jetons de présence d'une valeur de 300 euros par réunion, avec un maximum de 7.200 euros par revue (indice santé 127,09).

L'éventuelle expertise indépendante est à la charge de l'administration concernée, dans la limite des crédits disponibles ou par le biais d'une compensation. Au cours des trois premiers cycles (2021-2024), il n'a été fait appel à des consultants que pour les revues « Mobilité » et « Innovation ». Dans les deux cas, il s'agissait de marchés de faible montant. Pour votre information, dans certains pays ou entités fédérées, les revues sont généralement externalisées. En Flandre, une première série de marchés publics a été conclue pour les 8 revues de la période 2022-2024, avec une valeur moyenne estimée à 206.000 € TVA comprise par revue. Le budget total disponible pour les revues 2022-2024 est de 5 millions d'euros pour cette entité fédérée, prélevés sur les fonds de relance du PNRR.

La formation générale à Amsterdam (20-21 mars 2023) et le workshop pour les fonctionnaires dirigeants (31 mai 2023) ont été financés par la Commission européenne (et les frais journaliers et de voyage par Brussels International). Bruxelles Synergie a également engagé de petites dépenses pour l'organisation du workshop destiné aux fonctionnaires dirigeants.

Au niveau du personnel

Les besoins en personnel des administrations concernées pour la mise en œuvre des revues doivent être pris en compte dans le cadre des plans de personnel approuvés ou par le biais d'une compensation. Il est difficile de quantifier avec précision les ressources en personnel déployées pour les revues. Dans la pratique, une ou deux personnes clés ont généralement été mobilisées à mi-temps ou à temps plein pour chaque revue, avec l'aide de collègues pour des contributions ou des analyses ponctuelles.

Le Centre de Coordination, l'IBSA et les services centraux chargés des finances et du budget ont également dû réaliser des gains d'efficacité ou réorienter des ressources pour mettre en place des cellules permanentes afin de permettre la réalisation des revues. À nouveau, il est difficile de donner des chiffres exacts, mais les effectifs actuels seraient estimés à 2 ETP pour le Centre de Coordination, 1 ETP pour l'IBSA et 0,6 pour les services en charge des finances et du budget. Au total, il s'agirait donc de 3,6 ETP répartis entre 7 collaborateurs, pour deux revues par an. La rare expertise disponible en matière d'évaluation des politiques a donc été fragmentée en cellules distinctes où le personnel exerçait généralement aussi d'autres fonctions. La répartition actuelle des ressources en personnel permanent pour les revues, où 2 personnes sont responsables à temps plein de la coordination et 1,6 ETP réparti sur 5 personnes pour l'expertise substantielle, est défavorable. Pour information, le « centre d'expertise revues » de l'autorité fédérale compte 3 ETP (pour 8 revues en 2022-2024) et celui de la Communauté française 6 ETP (pour 7 revues en 2023-2024). Il s'agit de personnel à temps plein.

Les effectifs limités de l'IBSA et des services centraux en charge des finances et du budget ne permettent pas la mise en œuvre de certaines analyses.

RECOMMANDATIONS

Une amélioration structurelle du système de revues nécessite des investissements dans le développement de l'expertise. Ces investissements se traduiront à terme par des avantages et des économies considérables. Il peut donc s'agir d'efforts peu visibles, mais ils sont cruciaux pour la qualité de la prise de décision et donc pour la mesure dans laquelle les défis de société sont abordés de manière efficace et efficiente en termes de politique. En raison des défis budgétaires, l'autorité politique entrante risque de donner la priorité à l'allocation des ressources de fonctionnement générales aux tâches opérationnelles, ce qui compliquera la mise en œuvre qualitative des revues et autres évaluations politiques, ainsi que la mise en place de systèmes de monitoring, de bases de données et d'outils d'analyse.

Des investissements supplémentaires dans l'évaluation des politiques sont nécessaires au niveau des services centraux responsables des finances et du budget ainsi qu'au niveau de l'IBSA. Compte tenu des effectifs limités par acteur (2 personnes, jamais à temps plein), il existe toujours un risque de perte de personnes clés. Ces cellules d'évaluation des politiques de BFB et de l'IBSA devraient pouvoir se concentrer **à plein temps** sur leurs tâches.

Les revues peuvent servir d'argument lors de l'élaboration des plans de personnel afin que les administrations concernées puissent trouver ou libérer les profils appropriés en temps utile pour réaliser et soutenir les revues.

Annexe 1: Les revues à la RBC et la COCOM

Introduction

Introduction des revues dans la Région

Les revues des dépenses et recettes (ci-après : « *revues* ») sont des évaluations complexes des politiques, menées par des groupes de travail administratifs, qui aboutissent à un rapport présentant une série d'options de réforme concrètes et bien chiffrées, incluant les impacts budgétaires et les impacts sur les objectifs politiques visés.

Plus précisément, les options de réforme sont des scénarios alternatifs qui proposent généralement de réduire ou de reventiler les dépenses publiques existantes, après avoir analysé leur efficacité et leur efficience. Le concept « *efficacité* » vise à évaluer si les objectifs des dépenses publiques sont atteints, tandis que le concept « *efficience* » cherche à déterminer si les objectifs de ces dépenses publiques peuvent être atteints à moindre coût. Les dépenses publiques peuvent concerner des programmes publics, des processus internes liés au fonctionnement des services publics ou encore des administrations.

Ces options de réforme potentielles visent généralement la réduction ou la reventilation des dépenses en question, mais peuvent également porter sur l'utilisation efficace et efficiente de moyens supplémentaires.

Les revues sont au cœur des questions fondamentales que se posent les Gouvernements. Dans le contexte régional actuel d'augmentation des niveaux d'endettement et de marge de manœuvre budgétaire limitée, les revues sont des opportunités. Elles peuvent aider à :

- éliminer les interventions superflues, inefficaces, inefficientes et incohérentes (en d'autres termes générer des économies intelligentes) afin que les priorités du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale (ci-après 'le Gouvernement') puissent être ciblées de manière efficiente ;
- libérer du budget qui peut être utilisé pour de nouvelles impulsions politiques, des investissements supplémentaires favorables à la croissance et respectueux du climat ou une réduction des impôts ;
- créer une culture de l'évaluation dans les services publics régionaux.

L'utilisation des revues est activement promue depuis 2016 par l'Eurogroupe. L'Eurogroupe a également adopté des principes directeurs pour garantir un impact optimal des revues sur la qualité des finances publiques. Quatre éléments sont essentiels au succès des revues :

1. Un engagement politique fort ;
2. Une approche structurée basée sur les meilleures pratiques ;
 - un mandat clair qui précise les objectifs (y compris les objectifs quantitatifs) et définit le scope ;
 - la disponibilité des données et l'accès à celles-ci ;
 - la cohérence de l'approche et la désignation d'un Centre de Coordination ;

- une analyse fondée sur des faits qui établit un lien entre le budget et les résultats politiques.
3. La communication des résultats des évaluations ;
 4. L'intégration des résultats dans la planification budgétaire annuelle et pluriannuelle.

Depuis plusieurs années, les revues ont été incluses dans les recommandations par pays comme un outil permettant de créer de la marge pour l'investissement public. Ainsi, dans le cadre du Semestre européen, la Commission européenne a recommandé à la Belgique de procéder à des revues en 2019 et 2020.

Jalons pour le Plan National pour la Reprise et la Résilience

Il a été convenu avec la Commission européenne que l'accès de la Belgique à la facilité pour la reprise et la résilience serait conditionné à l'introduction structurelle de revues dans le système budgétaire. L'introduction de revues aux différents niveaux de pouvoir devint ainsi une obligation dans le Plan national pour la Reprise et la Résilience (PNRR) (ci-après 'PNRR'), avec des jalons et un calendrier concrets.

Chaque année, la Belgique procède à une actualisation de son PNRR, en expliquant comment les réformes et mesures prises s'inscrivent dans les recommandations par pays (*Country Specific Recommendations - CSR*) formulées par le Conseil de l'Union Européenne. La contribution de la Région de Bruxelles-Capitale (ci-après « la Région ») est jointe au PNRR, avec les contributions des autres entités fédérées et contient un aperçu explicatif des grandes lignes principales et mesures régionales précitées.

Concrètement, le PNRR impose les jalons suivants à la Région :

Echéance	Jalon	Livrables
Avant fin 2021	205. Achèvement projets pilotes	Rapport résumant la manière dont les projets pilotes ont été menés, y compris une description du scope. Rapport avec les résultats des projets-pilotes-revues.
Avant fin 2022	206. Intégration des revues dans le processus budgétaire	Le Gouvernement doit adopter une stratégie pour l'intégration structurelle des revues dans le cycle budgétaire, notamment concernant : <ul style="list-style-type: none"> • La portée, le planning et les objectifs des revues ; • La répartition et la définition des tâches des entités concernées ; • Les critères de sélection des sujets des revues ; • La communication des résultats ; • Évaluations ex post et suivi. Cette stratégie s'appuie notamment sur l'expérience des premiers projets pilotes et sur l'analyse PEFA.

Echéance	Jalon	Livrables
Avant fin 2023	207. Intégration des revues dans le processus budgétaire - suite	<p>Inclusion systématique des résultats des revues dans la planification budgétaire annuelle et pluriannuelle, à partir de la rédaction de l'ordonnance budgétaire pour l'exercice 2024. Il s'agit notamment du calcul a posteriori des résultats, y compris les économies, associés au programme des revues.</p> <p>L'inclusion dans une ordonnance ou un autre instrument pertinent que les revues sont systématiquement intégrées dans le processus budgétaire.</p>
Avant fin 2024	208. Évaluation ex-post	Publication d'une analyse ex post des revues réalisées en 2022-2023, comprenant les enseignements tirés et des recommandations éventuelles visant à améliorer l'intégration dans le processus budgétaire.

Le non-respect de ces jalons aurait un impact sur le versement des subventions européennes pour les projets d'investissement inclus dans le PNRR de la Région.

Compte tenu du peu d'expérience avec les revues, le Gouvernement a sollicité le soutien de la direction générale REFORM de la Commission européenne. Deux initiatives ont été lancées avec ce soutien pour atteindre le premier jalon :

- A. Analyse PEFA
- B. Deux revues en guise de projet pilote

Public Expenditure and Financial Accountability Analysis (PEFA)

Les revues ne peuvent maximiser leur rentabilité que si elles sont intégrées dans un système budgétaire mature, avec une préparation budgétaire valable, une orientation stratégique à moyen terme et un lien suffisamment fort entre le budget, la politique et les résultats.

C'est pourquoi, entre 2020 et 2021, une Public Expenditure and Financial Accountability Analysis (PEFA) a été menée dans la Région afin d'évaluer les points forts et les points faibles du management financier public. L'analyse a notamment permis d'examiner les deux conditions d'une mise en œuvre réussie des revues :

1. La force du cadre budgétaire

Du côté positif, la crédibilité du budget a été forte puisque les dépenses ont été proches du montant initialement prévu. Toutefois, la Région se trouve dans une situation budgétaire difficile et prévoit des problèmes futurs en raison d'une dette de plus en plus lourde.

La PEFA a recommandé une perspective à moyen terme plus prononcée pour le budget et a conclu que le système de Public Financial Management n'offre aucune garantie que les moyens sont effectivement alloués ou que les services sont rendus avec un maximum d'efficacité.

2. La disponibilité d'évaluations ex post des politiques comme base pour les revues.

La PEFA a conclu qu'il existait une marge d'amélioration considérable dans le domaine des évaluations ex post des politiques. Le nombre d'évaluations réalisées était faible et lorsque des évaluations étaient réalisées, elles prenaient beaucoup de temps. Dans le rapport final, la PEFA a conclu par exemple que les ressources consacrées aux audits internes étaient très limitées et que les audits externes se concentraient sur l'exactitude des comptes annuels plutôt que sur l'efficacité des dépenses.

Pour autant que l'on ait pu en juger dans le cadre de la PEFA, il n'y a pas eu de planification systématique des évaluations ex post des politiques par domaine d'action.

1er cycle (2021-2022)

Cadre réglementaire

Le premier cycle se caractérise par l'absence de cadre réglementaire.

Méthodologie

Aucune méthodologie générale n'a été imposée, mais les projets pilotes devaient respecter les bonnes pratiques émises par l'OCDE, la Commission européenne et l'institut de recherche scientifique *SEO Economisch Onderzoek* de l'Université d'Amsterdam.

A cette fin, la Direction générale Reform de la Commission européenne a désigné des consultants de l'institut SEO pour apporter un soutien méthodologique aux projets pilotes de la Région. Dans la pratique, la connaissance de la méthodologie de la revue était généralement entre les mains de ces experts externes. Aucune formation ni aucun modèle n'ont été fournis aux présidents et aux membres des différents groupes de travail.

Le mandat des projets pilotes a été défini par le Ministre compétent, en concertation avec le Ministre responsable des Finances et du Budget.

Acteurs

Les projets pilotes eux-mêmes ont été menés par un **groupe de travail interdépartemental** composé de fonctionnaires de l'administration concernée, de l'IBSA, de BFB et d'experts nommés (et rémunérés) par la Commission européenne. En règle générale, les groupes de travail se sont réunis tous les mois.

Les rôles des membres individuels n'étaient pas définis ou homogènes entre les groupes de travail, mais en général, ils peuvent être résumés comme suit :

Le **président** est en charge de la coordination générale du groupe de travail et garantit l'indépendance et l'objectivité de la revue. Le président porte la responsabilité finale du rapport. Il s'agissait d'un poste non rémunéré pour le premier cycle.

Les collaborateurs délégués de l'**administration** ont apporté leur connaissance du sujet de la revue et fourni les données nécessaires.

La rédaction du rapport final est confiée à un **comité d'experts** délégué par la Commission européenne. L'un de ces experts (membre de l'institut scientifique SEO) veille à l'application correcte de la méthodologie de la revue. Les autres experts délégués sont spécialisés dans le domaine des revues.

Les représentants de l'**IBSA** conseillent sur les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives et effectuent des analyses.

Les représentants de **BFB** fournissent des données et des analyses budgétaires ou financières au groupe de travail.

Ponctuellement, des **experts externes** peuvent être invités ou rémunérés pour apporter une expertise ou une analyse spécifique au groupe de travail.

Un **comité d'accompagnement** informel assure le suivi de la revue sans toucher au contenu de la revue ni à l'autonomie des groupes de travail en se réunissant périodiquement. Ce comité est composé de représentants du cabinet Finances et Budget, du cabinet de tutelle, de BFB et de l'IBSA.

Choix des thèmes

Le mandat des projets pilotes (scope, objectifs, gouvernance) a été défini par les Ministres ou Secrétaires d'État compétents, en concertation avec le Ministre en charge des Finances et du Budget. A cet égard, une note d'accords politique a été conclue le 2 juillet 2020 entre le Ministre en charge des Finances et du Budget, le Ministre en charge de la Mobilité et le Secrétaire d'État en charge du Logement.

Les thèmes suivants ont été retenus :

- A. Mobilité
- B. Logement social

Revue 'Mobilité'

Bruxelles Mobilité (BM) a connu des problèmes budgétaires dus à la rénovation des tunnels (cette problématique a entraîné une augmentation du budget d'environ 40 % pendant plusieurs années). En outre, des problèmes d'efficacité ont surgi lors de la construction de l'infrastructure de mobilité et plus particulièrement en ce qui concerne les contrats à durée déterminée, les marchés publics et l'insourcing/outsourcing). La masse budgétaire de BM est considérable : en 2020, elle s'élevait à environ 200 millions d'euros pour la construction et l'entretien de projets d'infrastructure majorée de 200 millions d'euros pour d'autres contrats annuels. Cela représente 23% du budget de mobilité de la Région de Bruxelles-Capitale. En 2020, il a été prédit que les dépenses devraient augmenter fortement au cours des années suivantes.

Le scope exact de la revue a été déterminé de manière autonome entre Bruxelles Mobilité et un économiste des transports qui faisait partie du comité d'experts. Au final, un large éventail de sujets a été retenu : la priorisation des projets de maintenance, les marchés publics et les investissements, l'insourcing et le prélèvement kilométrique. Ces thèmes ont ensuite été validés par le comité d'accompagnement.

Plus précisément, cette revue avait trois objectifs :

1. Analyser la gestion des infrastructures routières par la Région ;
2. Analyser La maintenance et les projets de nouvelles infrastructures ;
3. Analyser le processus budgétaire, les instruments politiques utilisés et les marchés publics.

Des solutions alternatives ont pu être étudiées en termes de politique d'infrastructure et de réduction potentielle des coûts en examinant les synergies et/ou en comparant les coûts d'entretien des infrastructures communales et régionales.

Groupe de travail

Le fonctionnaire dirigeant de l'administration BM concernée a été choisi comme président de la revue « mobilité ». Le groupe de travail était composé d'une série de membres du personnel de BM ayant une connaissance des domaines évalués, d'experts délégués par BFB et l'IBSA ainsi que d'un comité d'experts délégué par la Commission européenne, composé d'un universitaire ayant une connaissance des domaines évalués (un économiste des transports) et de spécialistes ayant une connaissance de la méthodologie des revues. Un expert externe en marchés publics a été désigné par BM pour livrer certaines analyses.

Rétroplanning

Le rétroplanning de la revue « mobilité » peut être résumé comme suit :

- Workshops groupe de travail :
 - 25 septembre 2020
 - 30 octobre 2020
 - 12 février 2021
 - 25 juin 2021
- Rapport final : 9 août 2021
- Réponse du Gouvernement : le 12 mai 2022
- Présentation de la réponse du Gouvernement à la commission parlementaire « Finances et Budget » : 4 juillet 2022
- Discussion en commission parlementaire Mobilité : 5 juillet 2022

Ce rétroplanning doit être replacé dans le contexte difficile de la pandémie Covid-19. Au cours de cette crise mondiale, de nombreuses autres priorités ont exigé plus d'attention que la revue. De plus, pour Bruxelles Mobilité, le déménagement du bâtiment CCN vers l'Iris Tower a eu lieu fin 2020, accompagné de toutes sortes de projets d'envergure dans le cadre de la dématérialisation et des *new ways of working*.

Options de réforme

En ce qui concerne la priorisation des projets (de maintenance) liés aux infrastructures le groupe de travail a suggéré de classer les différents projets en fonction d'un rapport efficacité-coût. Ce ratio utilise un score d'incidence sous forme de moyenne pondérée (effets sur la mobilité, la durabilité, l'environnement naturel et économique) par projet, divisée par le coût du projet. Pour les ponts, cette analyse a déjà été effectuée. La revue propose de lancer une étude similaire pour les projets de maintenance des tunnels. Les résultats de cette étude peuvent être utilisés pour classer les projets en trois catégories principales :

	Description	Actions nécessaires
A	risque potentiel d'effondrement, rénovation urgente nécessaire	Immédiatement
B	il existe un problème structurel, mais aucune action n'est nécessaire à court terme	effectuer le rapport efficacité-coût nécessaire pour établir des priorités
C	pas de problème substantiel	Aucune action n'est requise

En ce qui concerne les *marchés publics*, les recommandations sont les suivantes :

- Utiliser une stratégie standard pour les marchés publics et cahiers des charges.
- Ajouter des responsabilités contractuelles dans les différentes phases contractuelles pour aligner les intérêts publics et privés, y compris l'adaptation du mécanisme de paiement. L'inclusion de la maintenance dans les projets d'infrastructure encourage l'entrepreneur à superviser l'ensemble du cycle du projet plutôt que de se concentrer sur le coût de construction le plus bas possible.
- Dans le même ordre d'idées, un *Competitive Dialogue Procurement Proces* (dialogue axé sur la concurrence) pourrait permettre une meilleure coordination entre des objectifs privés et publics, plutôt que d'avoir recours à des marchés publics classiques au prix le plus bas.
- Rechercher des sources de financement supplémentaires, notamment par le biais de contrats avec le secteur privé et/ou de PPP (partenariats public-privé). Avant de conclure ces contrats, il est important d'évaluer le rapport qualité-prix.
- Gestion stratégique des parties prenantes : communication anticipée, précoce et appropriée avec les parties prenantes concernées, par exemple pour éviter des discussions ultérieures et les *sunk costs* qui en résultent ou des modifications contractuelles coûteuses.
- Réaliser des économies d'échelle en renforçant la coopération entre les instances publiques chargées de marchés publics.

En ce qui concerne l'insourcing efficace, il est possible d'internaliser un ensemble spécifique d'activités telles que des tâches simples et répétitives liées à l'entretien et à la rénovation des routes. Cela permettrait à la Région d'économiser quelque 4,8 à 5,4 millions d'euros.

Enfin, la tarification kilométrique est proposée comme solution pour équilibrer la demande de transport et l'offre de capacité.

Implémentation

Actions du Gouvernement

Le Gouvernement a pris position le 12 mai 2022 et a décidé de mettre en place un groupe de travail pour préparer l'internalisation de certaines activités externalisées dans le passé. Ce groupe de travail était composé de membres de cabinets des Ministres de la Mobilité et du Budget, de représentants de talent.brussels et de représentants de Bruxelles Mobilité.

Actions de l'administration concernée

Bruxelles Mobilité a réalisé différents volets de la revue, tels que l'élaboration de cahiers des charges-types et d'un plan pluriannuel d'investissement et de gestion des actifs. En ce qui concerne l'insourcing, le Gouvernement a décidé le 16 janvier et le 9 février 2023 de procéder au recrutement d'un total de 91 équivalents temps plein répartis sur 2023, 2024 et 2025.

Présentation au Parlement

Le 4 juillet 2022, les conclusions de la revue « Mobilité » ont été présentées par le Ministre compétent et les experts externes Johannes Hers (expert en finances publiques des Pays-Bas) et Klaas De Brucker (économiste des transports de la KUL) à la commission parlementaire Finances et Affaires générales, précédés par des présentations introductives du Ministre en charge du Budget et des Finances ainsi que du chef du département « administration fiscale et gestion des finances publiques » de la Commission européenne.

Lors de la commission parlementaire « Mobilité » du 5 juillet 2022, le Ministre en charge a indiqué qu'une étude d'incidences sur les travaux de rénovation des tunnels serait réalisée en collaboration avec l'administration. En outre, un certain nombre de projets internes se sont poursuivis et le dossier sur le prélèvement kilométrique intelligent était dans une phase de consultation interfédérale.

En fin de compte, quatre politiques ont été définies en réponse à la revue: priorité aux travaux d'infrastructure, procédures de passation de marchés plus efficaces, internalisation des travaux d'entretien et utilisation de l'infrastructure routière.

Certains résultats de la revue ont également été discutés lors des réunions de la commission parlementaire Mobilité du 5 juillet 2022, du 11 avril 2023 et du 12 décembre 2023.

Revue 'Logement social'

Le logement social était confronté à un double problème : la liste d'attente des demandeurs s'allongeait de plus en plus et l'allocation régionale de solidarité (censée couvrir le déficit social des sociétés de logement) augmentait de façon exponentielle, menaçant la viabilité financière du secteur lui-même. Ces questions concernent principalement la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB), qui est chargée de développer et de promouvoir le logement social dans la Région bruxelloise. La SLRB guide, conseille et contrôle également les sociétés immobilières publiques de la Région.

Le 23 avril 2021, le scope et les objectifs de la revue « logement social » ont été rédigés par le comité d'experts et approuvés par le Conseil d'Administration de la SLRB le 31 mai 2021. Les deux objectifs étaient les suivants :

1. Raccourcissement de la liste d'attente pour les logements sociaux.
2. Révision de l'allocation régionale de solidarité aux sociétés de logement social.

Groupe de travail

La présidente du Conseil d'Administration a été choisie comme présidente de la revue « logement social ». Le groupe de travail était composé de quelques collaborateurs de la SLRB (dont un analyste financier), des experts délégués par BFB et l'IBSA ainsi qu'un comité d'experts délégué par la Commission européenne, composé de deux académiciens experts dans le domaine du logement social, d'un spécialiste en logement social familiarisé avec le secteur et d'un spécialiste connaissant la méthodologie des revues.

Rétroplanning

Le rétroplanning de la revue « logement social » peut être résumé comme suit :

- Validation scope et objectifs : 23 avril 2021
- Groupe de travail workshops
 - 23 avril 2021 (adoption de la note de cadrage)
 - 21 mai 2021
 - 24 juin 2021
 - 29 septembre 2021
 - 9 décembre 2021
 - 24 décembre 2021
- Rapport final : 24 décembre 2021 :
- Validation du rapport final par le Conseil d'Administration de la SLRB : janvier 2022
- Réponse du Gouvernement : 1er juin 2022
- Présentation du rapport final à la commission parlementaire « Logement » : 9 juin 2022
- Présentation du rapport final à la commission parlementaire « Finances et Budget » : 4 juillet 2022

Ce rétroplanning doit être replacé dans le contexte difficile de la pandémie Covid-19. Au cours de cette crise mondiale, de nombreuses autres priorités ont exigé plus d'attention que le système de revues.

Options de réforme

Le comité d'experts a finalisé le rapport final le 24 décembre 2021. Une contribution détaillée de la SLRB a été ajoutée en annexe de ce rapport : il s'agit d'une analyse qui fournit des réponses aux mêmes questions de recherche, mais avec certains éléments contextuels ou des nuances.

Raccourcissement de la liste d'attente pour les logements sociaux

L'analyse des leviers permettant de réduire la liste d'attente montre qu'il existe une marge d'amélioration importante en termes de temps (techniques innovantes, coûts de planification et projets clés en main) ou de coût (coûts d'urbanisme et lotissement de la propriété). Lorsqu'il s'agit de construire/acquérir des logements ou de subdiviser/socialiser des logements, il est clair que la socialisation est l'outil le plus prometteur en termes de trois critères : temps, coût et potentiel.

La revue a comparé la construction traditionnelle de logements sociaux par des sociétés immobilières de service public (SISP) avec les différentes options de socialisation. Cela montre que la meilleure option pour réduire la liste d'attente est de socialiser les logements appartenant aux pouvoirs locaux.

Levier	Coût total actualisé	Comparaison avec l'option SISP	Durabilité sociale	Soutien social
Logement SISP	346 194 euros	-	Oui	Oui
Allocation loyer - tarif social	236 920 euros	68,4 %	-	-
AIS - tarif social	278 775 euros	80,5 %	-	Oui
Division/AIS - tarif social	341 486 euros	98,6 %	Oui	Oui
Logement pouvoirs locaux - tarif social	117 470 euros	33,9 %	Oui	-

Comme le potentiel de l'option la moins chère est limité par les actifs disponibles des pouvoirs locaux et CPAS de la RBC, la revue suggère que nous devrions également examiner la deuxième meilleure option : les allocations loyer au tarif social. Cette option ne garantit pas que le caractère social des logements sera préservé ou qu'un accompagnement social sera assuré, mais elle permet d'atteindre assez rapidement un très grand nombre de ménages à faibles revenus bruxelloises (alors que l'offre de logements sociaux n'augmente que lentement en RBC) : les SISP construiraient ou acquerraient en moyenne 518 logements par an entre 2020 et 2040.

La revue a également révélé que les subventions de 108143 euros accordées par la Région pour la construction d'un logement par une SISP peuvent financer les éléments suivants immédiatement et pendant un an :

- 47,2 unités de logement social de l'administration locale ;
- 23,4 allocations loyer au tarif social ;
- 21,9 logements d'agences immobilières sociales (AIS) au tarif social.

Multipliés par la moyenne de 518 nouveaux logements à construire par an, ces chiffres s'élèvent à :

- 24.462 logements sociaux de l'administration locale,
- 12.127 allocations loyer au tarif social
- 11.344 logements d'agences immobilières sociales (AIS) au tarif social.

Il convient de noter que ce calcul ne tient pas compte des budgets de rénovation, ni des coûts d'exploitation de l'AIS/la SISP/la SLRB, puisque sur une base annuelle, sur une période de 100 ans, les coûts de construction ne représentent qu'environ 20 % des coûts totaux. En

outre, les loyers sociaux sont supposés rester aussi bas qu'aujourd'hui par rapport à d'autres solutions de logement social.

Il convient de rappeler que la socialisation des logements sociaux communaux est limitée. Par conséquent, la revue propose une combinaison optimale de mesures de socialisation avec 5.240 unités de logement social des pouvoirs locaux et, avec le budget restant, 9.529 allocations loyer au tarif social, soit 14.769 ménages bénéficiaires (par rapport à 10.878 ménages utilisant des logements SISP). Étant donné qu'il existe actuellement un certain nombre de locataires qui ne remplissent pas les conditions requises pour bénéficier d'un logement social dans les logements communaux, ce potentiel n'est pas immédiatement présent et la revue suppose qu'il sera possible de loger uniquement les ménages éligibles au logement social dans les logements sociaux communaux sur une période de 10 ans à un taux de 10 % par an. Toutes les options de socialisation, éventuellement combinées, sont (nettement) plus performantes que la construction de logements sociaux.

Comme dernier critère de la revue, l'analyse des coûts a été combinée avec l'analyse temporelle (2020-2024). Plus précisément, pour chacun des quatre leviers, les coûts actualisés ont été divisés par le nombre d'années. Le classement obtenu n'a pas changé : la moins avantageuse des options de socialisation en termes de coûts et de temps s'est avérée plus de deux fois plus intéressante que la construction de logements sociaux par la SISP.

La revue a également comparé le potentiel des différents leviers avec la liste d'attente actuelle et prévue. Aujourd'hui, cette liste d'attente compte près de 50.000 ménages et pourrait atteindre 77.000 à 95.000 ménages d'ici 2040.

Le budget de construction et d'acquisition prévu par la SISP réduirait cette liste de 10.878 d'ici 2040, soit de 11,4 à 14%. Avec un budget identique, la combinaison optimale de revue proposée réduit la liste d'attente de 29,5 % aujourd'hui et de 15,5 à 19 % en 2040. Ainsi, bien que l'effet sur la liste d'attente diminue avec le temps, il reste supérieur à l'effet de levier de la construction et de l'acquisition de logements sociaux par la SISP.

Bien que tous ces calculs soient basés sur des données agrégées, moyennes et/ou prévisionnelles, les ordres de grandeur sont tels qu'ils nous assurent que même la prise en compte d'éventuelles marges d'erreur ne modifierait pas les conclusions, d'autant plus que la revue a été prudente en ne prenant pas en compte les coûts d'entretien, d'acquisition ou de gestion.

Révision de l'allocation régionale de solidarité aux sociétés de logement social

En ce qui concerne la viabilité financière des sociétés de logement social, le tableau ci-dessous donne un aperçu des économies potentielles (pour un total de 15 millions d'euros par an) :

	Intervalle	Économies (1.000 euros)	Acteurs impactés
Calcul du loyer de base			
Coût actualisé sans indexation (investissements + rénovations nettes - subventions + indexation)	Long terme	92.400	SISP (-)
Suppression de la fourchette 3-10 %	Long terme	7.500	SISP (-)
Calcul du loyer réel			
Application du revenu d'intégration comme revenu minimum	Court terme	6.100	Familles locataires (-) SISP (+)
Augmentation du plafond maximal	Court terme	6.100	Familles locataires (-) SISP (+)
Benchmark Région flamande			
Réductions sociales pour les enfants à charge (19 euros)	Court terme	6 080	Familles locataires (-)
Envisager des dépenses standardisées ou plafonnées	Moyen terme	30 000	OVM (-)

Implémentation

Actions du Gouvernement

Le 1er juin 2022, le Gouvernement a pris acte du rapport final de la revue « logement social » et deux groupes de travail ont été mis en place sur les deux objectifs de la revue.

Raccourcissement de la liste d'attente

L'analyse s'est basée sur une comparaison des coûts des différentes manières d'augmenter la production de logements sociaux et sur une comparaison avec d'autres formes de socialisation de l'offre de logements locatifs privés et publics.

Sur ce point, le Gouvernement considère que le Plan d'urgence logement répond déjà à de nombreuses recommandations contenues dans le rapport, telles que la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'achat (action 3), l'élargissement de l'offre AIS (action 11) ou la socialisation des loyers dans les logements communaux et les CPAS (action 4).

Quant aux propositions visant à raccourcir nominalement la liste d'attente, il n'a pas semblé opportun au Gouvernement d'adopter cette approche, car un tel raccourcissement n'est pas un indicateur de l'efficacité de la politique du logement. Près de 50 % des ménages bruxellois remplissent les conditions de revenus pour bénéficier d'un logement social, de sorte qu'un relèvement des seuils de revenus n'affecterait pas les conditions socio-économiques des habitants de la Région.

Un groupe de travail a été mis en place pour étudier des propositions visant à diversifier les modes de logement où les loyers tiennent compte du niveau de revenu des locataires. Ce groupe de travail se compose de la SLRB, du Fonds du Logement, de la Fédération des agences immobilières sociales et du Community Land Trust Bruxelles.

Ce groupe de travail a fait appel à des chercheurs de plusieurs universités pour mieux cerner le contexte bruxellois et formuler des pistes plus précises. Au moment de l'écriture de la présente analyse ex post, le rapport final de ces universités était encore en attente.

Allocation de solidarité régionale

Les propositions devaient faire l'objet d'une analyse plus approfondie afin d'affiner et d'aligner les solutions possibles sur les réalités budgétaires de la Région, mais aussi sur les réalités budgétaires des locataires de logements sociaux. Le Gouvernement a donc proposé de mettre en place un groupe de travail chargé de lui soumettre des propositions pour 2024. Ce groupe de travail se compose de 4 membres de la SLRB, de représentants de deux SISF, d'un conseiller externe, d'un représentant du Secrétaire d'Etat au Logement et d'un représentant du Ministre du Budget.

Ce groupe de travail a lancé un processus de cocréation pour répondre à cette question. Au moment de la préparation de cette évaluation ex post, les analyses ont été achevées et des propositions concrètes de réforme de l'allocation de solidarité régionale et du calcul du loyer ont été finalisées.

Ces propositions et les pistes des deux groupes de travail seront présentées au nouveau Gouvernement.

Actions de l'administration concernée

Via son conseil d'administration, la SLRB a donné suite à la revue en mettant en œuvre un certain nombre de mesures. Ainsi, la SLRB a décidé de procéder à une réforme du système de l'allocation de solidarité régionale, en s'inspirant de la revue du logement social, afin de maîtriser l'augmentation annuelle des dépenses. Cette réforme de l'allocation de solidarité devrait avoir un impact budgétaire régional positif au plus tard lors du budget 2025.

En fonction des analyses complémentaires effectuées par les deux groupes de travail, des pistes seront proposées au nouveau Gouvernement pour poursuivre la mise en œuvre des résultats de la revue.

Présentation au Parlement

Le 9 juin 2022, les conclusions du rapport final ont été présentées en deux parties à la commission parlementaire Logement. Le rapport SLRB a été présenté par le Secrétaire d'Etat compétent, tandis que le rapport du comité d'experts a été présenté par ces derniers.

Le 4 juillet 2022, le rapport a été présenté par le Secrétaire d'Etat compétent à la commission

parlementaire Finances et Affaires générales, précédé par des présentations introductives du Ministre des Finances et du Budget ainsi que du chef de la division de l'administration fiscale et de la gestion des finances publiques de la Commission européenne.

Évaluation ex post

Par les administrations concernées

Sur la base des entretiens avec les acteurs clés, il devient clair que les deux projets pilotes ont été utiles. Les revues ont permis de quantifier certaines questions de manière indépendante, méthodologique et scientifique par l'intermédiaire d'un groupe de travail interdépartemental. Les rapports finaux ont ainsi constitué un outil utile pour les responsables politiques, permettant d'adapter les politiques en connaissance de cause. Pour les administrations concernées, les projets pilotes ont également permis d'accroître l'efficacité de certains processus.

Par l'expert délégué par la Commission européenne :

Conformément au premier jalon du PNRR, le Gouvernement devait décider, sur la base des expériences et des résultats des deux projets pilotes et de la PEFA, avant la fin de l'année 2022, comment intégrer les revues dans le processus budgétaire de manière structurelle. La Commission européenne a fait appel à l'institut de recherche scientifique *SEO Economisch Onderzoek* de l'Université d'Amsterdam afin d'exécuter une première évaluation des revues au sein de la Région. Ce rapport a été finalisé le 20 mars 2022 et contient quatre conclusions principales :

1. Les deux projets pilotes ont conclu qu'il était difficile de trouver au sein de l'administration la combinaison de compétences analytiques, quantitatives et de reporting nécessaire pour constituer le secrétariat du groupe de travail.
2. Dans les deux projets pilotes, il a été constaté qu'il est souhaitable que BFB joue un rôle actif dans les réunions du groupe de travail afin de garantir l'appropriation par l'ensemble du Gouvernement et d'assurer un rapport équilibré servant à la fois BFB et l'entité compétente concernée.
3. Les deux projets pilotes ne disposaient que d'un nombre limité de données solides et d'évaluations rigoureuses des politiques antérieures. Par conséquent, il a fallu consacrer beaucoup de temps à la recherche et à l'épuration des données factuelles essentielles.
4. Le rôle de l'expert de l'IBSA dans le groupe de travail a été différent entre les deux revues des dépenses. En général, le rôle de l'expert de l'IBSA dans le groupe de travail doit se concentrer sur l'amélioration de la qualité de l'analyse en contribuant de manière constructive à l'analyse avec des données et des contributions provenant d'évaluations.

En réponse à ces observations, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. *Engagement politique et sélection des domaines faisant l'objet d'une revue*
Obtenir une implication politique totale dans les revues par le biais d'un arrêté ministériel ou gouvernemental : définir les domaines politiques à examiner, en commençant par deux revues par an. Ceux-ci sont idéalement fixés au début de la législature ou sur une base annuelle lorsque le budget pour l'année t+1 est décidé. Ainsi, les mandats des revues

seraient validés politiquement, les interventions politiques au cours de la mise en œuvre des revues seraient évitées et il y aurait un engagement politique à communiquer la réponse politique aux revues ex ante, ou au moins à expliquer pourquoi aucune mesure n'est prise.

2. *Calendrier des revues*

Intégrer deux revues annuelles dans le cycle budgétaire en fixant le mandat en septembre et octobre pendant les négociations budgétaires, puis en annonçant le mandat pour deux revues des dépenses en même temps que la publication du budget pour t+1 à l'automne. Ces évaluations des dépenses pourraient alors être effectuées entre octobre (t) et juin (t+1), de sorte que les options politiques de ces revues des dépenses puissent être décidées en préparation du budget de l'année t+2.

3. *Composition des groupes de travail*

La mise en place d'un petit Comité de Pilotage, au niveau politique (par ex. le Ministre-Président et le Ministre des Finances) ou au niveau de l'administration (par ex. au sein de Bruxelles Synergie), responsable du suivi de l'avancement des revues. Ce Comité de Pilotage doit obtenir l'adhésion du niveau politique et administratif et souligner le caractère urgent de l'action des groupes de travail et du secrétariat de la revue. Le Comité de Pilotage se concentre sur l'avancement et le processus de la revue, mais n'intervient pas dans le contenu de l'analyse et des options politiques examinées dans le cadre de la revue. Un ensemble de lignes directrices générales pour le processus et la méthodologie de la revue peut soutenir le travail du Comité de Pilotage.

La préparation du rapport avec l'analyse et les options politiques doit se faire au sein des groupes de travail. Ces groupes de travail devraient être composés de fonctionnaires des organismes concernés, de représentants de BFB, de l'Inspection des Finances et d'autres experts (internes, tels que l'IBSA, ou externes). Les membres des groupes de travail sont chargés d'exprimer la position de leurs départements respectifs en ce qui concerne l'analyse et les options politiques. Les membres des groupes de travail peuvent présenter des options politiques sans que les autres membres n'y opposent leur veto. Les groupes de travail sont présidés par un président (indépendant) et soutenus par un secrétariat (indépendant) composé de fonctionnaires expérimentés de BFB (voir ci-dessous) et de l'entité évaluée, complétés par un fonctionnaire de l'IBSA. Pour que le processus se déroule sans heurts, un certain nombre de conditions essentielles doivent être remplies :

- Obtenir l'expertise et la capacité pour le secrétariat en constituant une petite cellule de 2 ou 3 personnes au sein du service Budget de BFB ayant de l'expérience dans l'analyse politique, la quantification des options politiques et la rédaction de rapports. Ce secrétariat devrait être complété par un expert en revues de l'IBSA. Cette cellule d'experts devrait coordonner le processus, quantifier les options de réforme par revue et préparer le rapport final.
- Dresser une liste de candidats possibles à la présidence (indépendante) des groupes de travail, tels que des hauts fonctionnaires issus de différents domaines politiques, mais aussi des personnes indépendantes extérieures à l'administration

ayant une bonne connaissance des domaines politiques spécifiques et une expérience de la conduite de processus similaires. La nomination de ces présidents devrait pouvoir être formalisée par le Comité de Pilotage.

4. *Disponibilité des données*

La disponibilité de données sur les politiques et leurs résultats est essentielle pour analyser les effets des politiques actuelles et futures. Les efforts déployés par les autorités publiques bruxelloises pour parvenir à des *open data* doivent être fortement encouragés. Investir dans la collecte et la gestion des données relatives aux politiques publiques est essentiel pour mesurer, évaluer et corriger les mesures prises et, en fin de compte, obtenir de meilleurs résultats avec l'argent public engagé, ainsi que pour contrôler ces résultats. Lors de la mise en œuvre de nouvelles politiques, la collecte des données nécessaires au suivi et à l'évaluation des effets de la politique doit faire partie du plan de mise en œuvre (y compris des lignes directrices sur les données à collecter).

5. *Lien avec les évaluations des politiques*

Il faudrait commencer par construire une large base d'évaluations ex post des politiques en introduisant un timing plus systématique pour l'évaluation périodique des instruments et des domaines politiques. Ces évaluations constituent des éléments importants pour les futures revues. Les évaluations pourraient être réalisées ou externalisées par BFB, par la cellule d'évaluation de l'IBSA, par la Cour des comptes et par les administrations concernées. Pour couvrir une grande partie des domaines politiques en peu de temps, une certaine forme de coordination entre ces entités sur ce programme d'évaluation systématique serait souhaitable. La cellule d'évaluation de l'IBSA serait probablement la mieux placée pour initier cette coordination, selon ce rapport.

Une évaluation périodique (tous les deux ans) de la qualité et du processus des revues peut contribuer à améliorer progressivement les performances des revues dans la pratique. Cette évaluation pourrait être commandée par le Comité de Pilotage.

2e cycle (2022-2023)

Cadre réglementaire

Sur la base de l'expérience des projets pilotes en cours, ainsi que des résultats de la PEFA, une série de recommandations concernant l'intégration structurelle de l'outil dans le processus budgétaire a été transmise le 20 mars 2022 avec l'assistance technique de la Commission européenne.

Le 20 juillet 2022, le Gouvernement a approuvé par décision une stratégie pour l'intégration structurelle des revues dans le processus budgétaire de la Région. Dans le même temps, il a approuvé un calendrier concret et les thèmes des quatre revues pour les années restantes de la législature (2022-2023 et 2023-2024). La stratégie adoptée est également devenue de facto applicable à la COCOM, qui a décidé le 28 avril 2022 d'introduire des revues pour toutes les dépenses.

Cette décision du Gouvernement répond au jalon 206 du PNRR (« définir une stratégie d'intégration des revues dans le processus budgétaire ») en temps opportun. En outre, la décision a ouvert la voie au jalon 207 (« inclusion systématique des résultats des revues dans la planification budgétaire annuelle et pluriannuelle à partir de l'exercice 2024 »), étant donné que les nouvelles revues commenceraient en octobre 2022 de sorte que les résultats seraient disponibles en juin 2023 pour être inclus dans la préparation du budget 2024 en septembre 2023.

Pour rappel, le respect de ces jalons du PNRR a un impact sur le versement des subventions européennes pour les projets d'investissement inclus dans le PNRR.

Calendrier de la stratégie de la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 :

Délai	Étape
Fin juin année t	Le Gouvernement/le Collège réuni définit un champ d'application concret et des objectifs quantifiés.
Fin octobre année t	Lancement de la revue
Fin juin année t+1	Achèvement de la revue.
Fin septembre année t+1	Le Ministre de tutelle adopte une réponse sous la forme d'une décision gouvernementale (cosignée par le Ministre en charge des Finances et du Budget).
	Inclusion des résultats dans les discussions sur le budget initial t+2.
Fin décembre t+1	Les résultats de la revue, ainsi que la réponse du Gouvernement, sont présentés au Parlement à l'initiative du Ministre de tutelle.

L'opérationnalisation du Centre de Coordination (mars 2023) et l'introduction d'un Comité de Pilotage (juin 2023) ont apporté quelques modifications à ce calendrier. Les ajouts sont indiqués ci-dessous en vert :

Délai	Étape
Fin juin année t	Le Gouvernement/le Collège réuni définit un champ d'application concret et des objectifs quantifiés.
Fin octobre année t	Lancement de la revue
Fin juin année t+1	Achèvement de la revue.
	Le président communique le rapport final au Centre de Coordination.
	Le rapport final est validé par le Comité de Pilotage. Le Comité de Pilotage soumet le rapport final au(x) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et au Ministre du Budget.
fin septembre année t+1	Le Ministre de tutelle adopte une réponse sous la forme d'une décision gouvernementale (cosignée par le Ministre en charge des Finances et du Budget)
	Inclusion des résultats dans les discussions sur le budget initial t+2.
fin décembre année t+1	Les résultats de la revue, ainsi que la réponse du Gouvernement, sont présentés au Parlement à l'initiative du Ministre de tutelle.

Remarque: La période indicative de 8 mois peut être prolongée d'un an (sous réserve de l'accord du Ministre en charge du Budget et des Finances). Ainsi, les résultats de la revue peuvent servir de base au budget initial t+3.

Méthodologie

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 a déterminé la stratégie à suivre pour les revues de deuxième et troisième cycle dans la Région (et de facto pour la Commission communautaire commune). Cela a donné lieu à plusieurs initiatives visant à mettre en place une approche cohérente de la mise en œuvre des revues :

- le déroulement d'un cycle a été fixé ;
- le Centre de Coordination a été créé ;
- les rôles et responsabilités des acteurs clés ont été définis ;
- les documents clés ont été énumérés ;
- une formation et un soutien méthodologique externe ont été fournis.

En coopération avec la Commission européenne et avec la participation étroite de l'IBSA, la décision du Gouvernement a appelé au développement d'une **méthodologie** concrète qui pourrait être continuellement améliorée sur la base de l'expérience croissante de la conduite de revues dans la Région. En effet, au cours des projets pilotes, il a été constaté qu'il n'existait pas de méthodologie claire ni de documents de référence pour garantir une mise en œuvre qualitative des revues. C'est pourquoi l'IBSA a décidé de réaliser le « *Cahier 10 : Comment mener avec succès une spending review ?* » procéder à une analyse approfondie du système de revues. A partir de février 2023, ce document méthodologique a été mis à la disposition de tous sur le site de l'IBSA. Cette analyse était basée sur :

- les expériences dans le cadre des projets pilotes ;

- l'analyse des projets pilotes par l'expert désigné par la Commission européenne ;
- l'analyse des meilleures pratiques étrangères, élaborée par l'OCDE ;
- une recherche propre en collaboration avec une chercheuse de l'Université de Saint-Louis.

La décision du Gouvernement a formalisé la rédaction d'une **note de cadrage** à approuver par le Gouvernement/le CR, qui définit le scope et les objectifs quantifiés de la revue avant son lancement.

Le **rapport final** constitue la réponse à cette note de cadrage. La décision gouvernementale stipule que celui-ci doit contenir une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme, dont notamment le coût de la mise en œuvre, les risques, les conditions de base et les effets de débordement. L'IBSA a mis à la disposition des groupes de travail un modèle de rapport final à partir de ce cycle.

Afin d'aider l'administration à réaliser de manière indépendante des évaluations politiques complexes, le Gouvernement a décidé le 20 juillet 2022 de lancer un nouveau projet avec la Commission européenne pour aider l'administration à développer et à affiner une méthodologie. Pour promouvoir l'engagement, la Commission européenne a également dû assurer une **formation supplémentaire et sensibiliser** les hauts fonctionnaires dans ce cadre. Finalement, plusieurs initiatives ont été entreprises :

- La Commission européenne a désigné des experts de SEO Economisch Onderzoek pour apporter un soutien méthodologique aux groupes de travail de ce cycle.
- Les 20 et 21 mars 2023, la Commission européenne, en coopération avec SEO, a organisé une formation de deux jours à Amsterdam pour toutes les personnes clés des revues du deuxième cycle. Plus précisément, tous les présidents et membres principaux des groupes de travail (de la Région et de la COCOM), ainsi que les cabinets concernés et les membres du Centre de Coordination nouvellement créé ont été invités. La formation était très qualitative et comprenait à la fois des parties théoriques et pratiques, bien que les deux revues aient déjà commencé à ce moment-là.
- Le 31 mai 2023, le Centre de Coordination a organisé un atelier pour 44 fonctionnaires dirigeants des services du Gouvernement, des OAA1/2 de la Région et de la COCOM. Lors de cette formation, les consultants de l'IBSA et de SEO ont présenté les expériences des projets pilotes. Parmi les personnes présentes figuraient des délégués de la Commission européenne et le Ministre bruxellois des Finances et du Budget.
- Les 5 et 6 octobre 2023, le personnel du Centre de Coordination a participé à la formation « Spending Review and Evaluation procedures in The Netherlands » à La Haye.

Acteurs

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 a fixé les rôles et responsabilités de certains acteurs des revues au sein de la RBC. Bien que cette décision ne s'applique pas à la COCOM, ces dispositions ont également été appliquées à la revue à ce niveau politique. La seule différence est que des représentants du service Budget et Finances de Vivalis sont invités aux groupes

de travail liés à la COCOM. Les rôles et responsabilités des différents acteurs, tels qu'ils sont définis par la décision du Gouvernement, sont énumérés ci-dessous. Le cas échéant, les rôles et responsabilités réels qui n'ont pas été définis dans cette décision gouvernementale sont également énumérés.

Les différences par rapport à la pratique du premier cycle sont indiquées en vert.

Coordination politique

Le Gouvernement / le Collège réuni

Le Gouvernement (pour la RBC) et le Collège réuni (pour la COCOM) définissent la portée concrète et les objectifs quantifiés des examens (= la note de cadrage). Ces acteurs veillent à ce que les administrations collaborent de manière constructive aux revues et fournissent aux groupes de travail l'accès aux données nécessaires à la revue. Lors de l'élaboration de nouvelles politiques, ils identifient également les données nécessaires à l'évaluation ex post des politiques.

Ces acteurs peuvent demander au Centre de Coordination de rendre compte de l'état d'avancement des revues en cours (ce qui n'a pas été le cas lors des deuxième et troisième cycles). Dans les trois mois suivant l'achèvement de la revue, ils adoptent une réponse sous la forme d'une décision. La décision du Gouvernement contient deux types de réponses :

- A. Poursuite du développement des options de réforme identifiées
- B. Mise en œuvre des options de réforme identifiées, y compris la feuille de route avec :
 - une chronologie ;
 - les bénéfices escomptés (économies réalisées moins les coûts uniques de mise en œuvre) ;
 - la force motrice de la mise en œuvre ;
 - l'identification des principales conditions de base (modifications des règlements, des procédures, de l'organisation, de l'IT).

Le Ministre des Finances et du Budget

Le Ministre chargé des Finances et du Budget, avant le lancement d'une revue, remet la note de cadrage au Gouvernement ou au Collège réuni (avec le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s)) et, à la fin de la revue, cosigne la réponse du Gouvernement/du Collège réuni (sous la forme d'une décision). Si nécessaire, le Ministre peut prolonger d'un an le délai indicatif de huit mois.

Le Ministre de tutelle

Selon la décision du Gouvernement, le Ministre ou le Secrétaire d'État compétent pour la thématique examinée discute de la proposition de note de cadrage avec l'entité concernée, remet, avant le lancement d'une revue, la note de cadrage au Gouvernement ou au Collège réuni (conjointement avec le Ministre en charge du Budget et des Finances), adopte la réponse proposée (sous la forme d'une décision), et propose soit :

- d'utiliser les gains d'efficacité identifiés pour réaliser le trajet budgétaire convenu au

- sein du Gouvernement pour les questions relevant de sa compétence ;
- de renforcer les politiques existantes ;
- de procéder à de nouvelles impulsions politiques ou à de nouveaux investissements.

Ce Ministre de tutelle présente ensuite les résultats de la revue, ainsi que la réponse du Gouvernement/du Collège réuni, au Parlement.

Coordination administrative

Le Comité de pilotage (à partir de juin 2023)

Outre les acteurs de la décision gouvernementale, un Comité de Pilotage a été mis en place. Cet organe de coordination veille à ce que les objectifs poursuivis des revues selon la note de cadrage soient respectés. Il s'agit d'un organe administratif indépendant permanent commun à toutes les revues. Ce Comité de Pilotage veille à la méthodologie et au bon déroulement des revues, assure l'indépendance et l'objectivité des revues, valide (à partir du troisième cycle) la note de cadrage et la communique au Ministre du Budget et des Finances, et valide le rapport final et le transmet au(x) Ministre(s) compétent(s).

Pour ce faire, le Comité de Pilotage s'appuie notamment sur le travail du Centre de Coordination au sein de Bruxelles Synergie, qui a été doté en personnel à partir de mai 2023. Ce Centre de Coordination constitue également le secrétariat du Comité de Pilotage. La partie permanente du Comité de Pilotage est composée de fonctionnaires dirigeants de Bruxelles Synergie et de Bruxelles Finances et Budget (SPRB). En fonction des revues, les fonctionnaires dirigeants des instances fonctionnellement compétentes y participent également.

Pour le deuxième cycle, le Comité de Pilotage était composé de facto comme suit :

- La Secrétaire générale du SPRB
- Le Secrétaire général adjoint du SPRB
- Le Directeur général de Vivalis
- Le Directeur général de BFB

En dehors des membres, plusieurs observateurs-experts ont été invités aux réunions du Comité de Pilotage et ont apporté une expertise substantielle en fonction de l'ordre du jour, à savoir des experts externes de SEO, des représentants du cabinet des Finances et du Budget, des représentants de l'IBSA, des représentants de la Commission communautaire commune/Vivalis et des représentants de BFB. La représentation de l'IBSA au sein du Comité de Pilotage a été supprimée à partir de juillet 2023, car il se concentre sur les aspects méthodologiques des revues.

Au moment de la rédaction de cette évaluation ex post, la composition du Comité de Pilotage n'a pas encore été formalisée dans un document réglementaire (tant pour la Région que pour la COCOM).

Aucun président ou vice-président n'est désigné au sein de ce Comité de Pilotage. Les votes ne se font pas à la majorité mais par consensus entre les personnes présentes.

Le Centre de Coordination (à partir de mars 2023)

Le monitoring de l'exécution des revues est effectué par le Centre de Coordination administratif (ci-après le « Centre de Coordination »). Il s'agit d'une cellule permanente au sein de Bruxelles Synergie du Service public régional de Bruxelles. Selon la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, le Centre de Coordination assure :

- le monitoring de l'avancement et la surveillance de la qualité des revues (indépendamment des administrations responsables de l'exécution des revues) ;
- le rapport, à la demande du Ministre des Finances ou de tout autre membre du Gouvernement, sur l'état d'avancement des revues en cours ;
- les rapports périodiques au Comité de Pilotage sur le monitoring et l'évaluation de la qualité des revues ;
- le contrôle de l'exécution des évaluations ex post pour améliorer l'application de l'outil.

En pratique, le Centre de Coordination est également chargé de communiquer la proposition de note de cadrage au Comité de Pilotage (à partir du troisième cycle) et de préparer des projets de notes pour le Gouvernement (avant la validation de la note de cadrage et avant la finalisation du rapport final).

Pour le deuxième cycle, le Centre de Coordination était composé d'un attaché (1 ETP) de la direction Qualité et Performance entre mars et octobre 2023, et de deux attachés (2 ETP) de cette direction par la suite.

Groupes de travail

Le groupe de travail administratif interdépartemental, également appelé *task force* dans le deuxième cycle, (ci-après « le groupe de travail ») est responsable de la mise en œuvre effective des revues. Les groupes de travail sont composés ad hoc pour chaque revue. Il s'agit d'une équipe de projet multidisciplinaire qui exécute une revue donnée. Ce groupe de travail effectue les revues indépendamment du niveau politique et rédige le rapport. Il est composé au minimum d'un président indépendant et de délégués :

- de l'entité concernée de par la matière;
- de l'IBSA (1-2 délégués) ;
- de l'administration ou du service en charge des Finances et du Budget ; (1-2 délégués) ;
- de l'Inspection des Finances (1-2 délégués).

Le groupe de travail peut être complété par des experts externes ou internes en fonction des besoins.

Le président est responsable de l'élaboration du rapport final, mais la rédaction proprement dite est confiée à un secrétariat composé des personnes suivantes :

- représentant(s) de l'IBSA ;
- représentant(s) de l'administration en charge des Finances et du Budget ;
- le département concerné de par la matière.

Les rôles et responsabilités factuels sont énumérés ci-dessous :

Président indépendant

Le président indépendant est choisi par l'entité concernée de par la matière ou le cabinet de tutelle. Ce président, au nom du Comité de Pilotage, est responsable de l'organisation et de la gestion du groupe de travail, du choix de sa méthodologie et de l'exécution de la mission spécifiée par la note de cadrage. Le président assume la responsabilité finale du rapport, veille au respect du calendrier et assure la liaison avec le Centre de Coordination au cours de la revue.

Entité concernée de par la matière

L'entité concernée de par la matière, également appelée *l'entité mandatée* est l'entité mandatée par le Gouvernement/le Collège réuni pour prendre la direction de la rédaction de la note de cadrage. Il s'agit de l'administration ou des administrations à laquelle/ auxquelles se rapporte le thème de la revue.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge l'entité concernée de rédiger le rapport en collaboration avec l'IBSA et BFB.

Au cours du deuxième cycle, les entités concernées ont été chargées de rémunérer les présidents indépendants des groupes de travail respectifs.

IBSA

L'Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse apporte une expertise tant sur la méthodologie générale des revues que, si nécessaire, les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives utilisées dans les revues. L'IBSA s'assure ainsi que le contenu du rapport final est conforme à la méthodologie de la revue et scientifiquement correct.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge l'IBSA de rédiger le rapport en collaboration avec BFB ainsi que l'entité concernée de par la thématique. Dans la pratique, l'IBSA fournit généralement le calcul de l'impact des options des différentes réformes proposées.

Lors des deuxième et troisième cycles, l'IBSA a mis à disposition deux experts « Économie et Emploi » pour les revues (0,5 ETP chacun).

BFB

Bruxelles Finances et Budget livre l'expertise financière et budgétaire et veille à ce que le lien avec le budget soit établi. Elle met les données budgétaires à la disposition du groupe de travail. La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge BFB de rédiger le rapport en collaboration avec l'IBSA et l'entité concernée de par la thématique.

Pour le deuxième cycle, BFB a mis à disposition deux collaborateurs : 1 expert « Contrôle de gestion » de niveau A2 (0,25 ETP) et 1 collaborateur « Budget » de niveau A1 (0,25 ETP).

Inspection des Finances

L'Inspection des Finances siège dans le groupe de travail en tant qu'observateur de facto et apporte son expertise sur le sujet examiné. En général, deux Inspecteurs des Finances assistent aux réunions.

Choix des thèmes

Le 20 juillet 2022, le Gouvernement a approuvé, en même temps qu'une stratégie, un calendrier concret de sujets pour les années restantes de la législature en cours. Plus précisément, le Gouvernement a sélectionné les deux thèmes suivants pour le cycle 2022-2023 :

- A. Allocations familiales (Iriscare)
- B. Les investissements dans la R&D&I (Innoviris/Vivalis) (ci-après: 'Innovation')

Ces sujets ont été évoqués lors des discussions avec l'Inspection des Finances et l'IBSA. En outre, des efforts ont été faits pour surveiller les équilibres politiques et ne pas sélectionner des domaines politiques relevant de la compétence des parties impliquées dans les projets pilotes.

Conformément au jalon PNRR, les revues devaient être lancées en octobre 2022 afin que les résultats soient disponibles en juin 2023 pour alimenter l'établissement du budget 2024 en septembre 2023.

Revue 'Innovation'

La compétence d'investir dans la recherche, le développement et l'innovation (RDI) avec un impact économique est une compétence régionale confiée à Innoviris. Ces investissements complètent d'autres leviers de soutien à la RDI, au niveau communautaire pour la recherche dite fondamentale - ou au niveau fédéral pour les leviers fiscaux. Malgré un score global satisfaisant, la Région est moins performante que d'autres régions comparables ou Régions belges en termes de dépenses de RDI pour les secteurs privé et public.

Le budget annuel d'Innoviris (52 millions d'euros en moyenne depuis 2019) alloue environ 32 millions d'euros pour soutenir les activités de RDI ayant un impact économique.

Note de cadrage

La note de cadrage de la revue « innovation » a été finalisée par l'administration Innoviris concernée le 22 décembre 2023 et approuvée par le Gouvernement le 26 janvier 2023. Elle a été rédigée principalement par l'administration. Contrairement aux dispositions de la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, cette note ne prévoit pas l'obligation d'apprécier la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme (coût unique de mise en œuvre, risques,

conditions de base et effets de débordement) pour chaque scénario. En revanche, la note de cadrage « innovation » contient déjà une disposition prévoyant d'inclure dans le rapport final différentes options de réforme pour chaque volet (A : une réduction budgétaire minimale de 10 %, B : une augmentation budgétaire minimale de 10 % et C : un budget constant). Cela ne deviendrait obligatoire qu'à partir du quatrième cycle.

La note de cadrage contient plusieurs chapitres détaillés :

- Une description des objectifs généraux de la revue ;
- Une vue d'ensemble des éléments juridiques et budgétaires qui entrent ou non dans le champ d'application de la revue ;
- Une vue d'ensemble des questions et des options politiques qui seront examinées au cours de la revue ;
- Un calendrier pour la revue ;
- La composition du groupe de travail ;
- L'impact sur Innoviris en termes de budget et de charge de travail.

Un objectif a été inclus dans la note de cadrage :

- Analyser l'efficacité et l'efficacités des instruments (programmes et appels) mis en place par la Région pour soutenir et encourager les entreprises locales dans leurs activités de recherche, de développement et d'innovation.

Groupe de travail

Le groupe de travail « Innovation » était composé comme suit :

- Président
- Membres
 - » Administration concernée
 - Fonctionnaire dirigeant - Innoviris
 - Coordinateur « Policy & Impact » - Innoviris
 - Policy Advisor - Innoviris
 - » BFB
 - Expert « Contrôle de Gestion »
 - Expert « Budget »
 - » IBSA
 - 2 experts « Economie et Emploi »
- Observateurs
 - » Inspection des Finances
 - » SEO

C'est Innoviris qui a choisi le président. Il s'agissait d'une personne qui connaît la thématique faisant l'objet de la revue, mais pas les revues. Le rapport a été principalement rédigé par Innoviris et l'IBSA. Les comptes rendus des groupes de travail ont été rédigés par Innoviris.

Rétroplanning

Innoviris a été informée de la revue le 15 octobre 2022 et a établi les premiers contacts avec le président indépendant le mois suivant. À la fin du mois de décembre, cette administration a finalisé la proposition de note de cadrage, qui a ensuite été approuvée par le Gouvernement le 26 janvier 2023. Après une réunion préparatoire fin décembre 2022, le groupe de travail a démarré le 2 février 2023. Les membres du groupe de travail ont participé à la formation de deux jours sur les revues à Amsterdam les 21 et 22 mars 2023.

En fin de compte, il s'est avéré que le groupe de travail avait besoin de plus de temps pour évaluer qualitativement les différentes pistes et former un consensus à ce sujet. Comme il s'est avéré impossible pour le groupe de travail de repousser l'échéance de la revue, un rapport final a été remis le 13 juillet 2023, dont seul le résumé a été validé par les membres du groupe de travail. Aucun report n'a été demandé au Ministre des Finances et du Budget à cet effet.

Le rapport final a été validé par le Comité de Pilotage nouvellement formé le 5 septembre 2023, après quoi le Gouvernement a pris position le 18 janvier 2024.

Chronologie de la revue « Innovation » :

Étape	Responsable	Échéance théorie	Échéance pratique
Formation	Commission européenne	31/10/2022	20/03/2022
Rédaction de la proposition de note de cadrage	Administration concernée		22/12/2022
Approbation de la note de cadrage	Gouvernement		26/01/2023
Choix du président	Administration concernée		-
Lancement du groupe de travail	Président du groupe de travail		2/02/2023
Fin du groupe de travail	Président du groupe de travail	30/06/2023	5/07/2023
Finalisation du rapport final	Président du groupe de travail		13/07/2023
Approbation du rapport final	Comité de Pilotage		5/09/2023
Réponse du Gouvernement	Le Gouvernement par l'intermédiaire du Ministre de tutelle	30/09/2023	18/01/2024
Inclusion dans l'établissement du budget t+1	Administrations-cabinets		-
Présentation des résultats au Parlement	Ministre de tutelle	31/12/2023	29/04/2024

Options de réforme

La méthodologie utilisée comprenait une comparaison de la Région bruxelloise avec d'autres Régions innovantes en Belgique et en Europe, une analyse théorique du fonctionnement des

programmes Innoviris (sous la forme d'une « *Theory of Change* » : le cheminement logique de l'intervention jusqu'à l'impact positif escompté sur la Région), et l'élaboration d'un catalogue de 14 mesures concrètes. L'impact budgétaire quantitatif (neutre, positif ou négatif) et l'impact qualitatif (positif ou négatif) sur la Région de chacun d'entre elles ont été estimés.

Le rapport final du groupe de travail « innovation » comporte en fait deux volets. D'une part, un résumé sur lequel tout le monde était d'accord et, d'autre part, le rapport de l'administration concernée Innoviris elle-même avec les options politiques quantifiées - sans consensus. Cela s'explique par le fait que le rapport a été rédigé sous pression.

La note de synthèse constate que le financement public de la RDI dans la Région est nettement inférieur à celui de Régions comparables. La note de synthèse propose des ajustements concrets et neutres sur le plan budgétaire aux programmes d'Innoviris afin d'en améliorer l'efficacité. Dans l'hypothèse d'une réduction de 10% des budgets concernés d'Innoviris, la note de synthèse définit deux options de réformes des programmes Innoviris qui auraient l'impact négatif le plus faible sur la Région : compte tenu de l'importance des petites entreprises, il faut choisir ici entre une réduction des subventions aux grandes entreprises et/ou aux instituts de recherche. Enfin, la note de synthèse définit comment un budget supplémentaire hypothétique de 10 % peut être utilisé avec un maximum d'efficacité.

	Scénarios	Propositions de réforme	Impact budgétaire annuel
1a	Coûts acceptés	Suppression des frais forfaitaires de 5 % pour les entreprises	-0,9 MEUR
1b		Suppression des frais forfaitaires de 5 % pour tous les bénéficiaires (dans le cadre de la revue)	-1,6 MEUR
2	Avances récupérables	Conversion de l'offre de subventions en avance remboursable pour le développement expérimental non collaboratif par les petites et grandes entreprises	-0,6 MEUR
3a	Equilibre budgétaire des collaborations effectives	Equilibre entre les budgets RD (100% subventions) et les budgets entreprises (subventions + part)	-0,7 MEUR
3b		Conversion de partenariats effectifs impliquant des grandes entreprises en sous-traitance de partenaires RD par la grande entreprise	-0,7 à -1 MEUR
3c		Conversion de tous les partenariats effectifs en sous-traitance par des partenaires RD	-2,5 à -3,7 MEUR
3d		Conversion du programme Applied PhD en sous-traitance de l'entreprise à la RD	-0,5 à -0,7 MEUR

	Scénarios	Propositions de réforme	Impact budgétaire annuel
4	Entreprises à forte capacité de financement	Réduction de l'aide aux grandes entreprises	0 à -4,3 MEUR, en fonction de la réduction souhaitée (0 à 100% des projets)
5	Instituts de recherche	Réduction du soutien aux programmes à faible TRL	0 à -3,3 MEUR en fonction de la réduction souhaitée
6	Donner la priorité au soutien collectif	Réduction des subventions dans les programmes individuels	0 à -7,6 MEUR en fonction de la réduction souhaitée (0 à 100% des projets annulés)
7a	Améliorer le soutien collectif	Créer un nouveau soutien sectoriel collectif, sous forme d'accompagnement, pour les secteurs stratégiques	+ € 1M/an /secteur
7b		Création de pôles de compétitivité sectoriels dans des secteurs économiques prometteurs	+ € 1M/an/secteur
8	Toutes les ambitions	Augmenter les budgets de recherche et de développement pour les projets susceptibles de déboucher sur des percées technologiques majeures.	+ 3,3 MEUR
9	Instituts de recherche	Augmentation des subventions pour des projets de recherche académique ou de maturation dans des domaines stratégiques pour la Région	+ 3,3 MEUR

Implémentation

Actions du Gouvernement

Le Gouvernement a pris acte du rapport final le 18 janvier 2024 et, compte tenu de l'importance stratégique de la RDI pour le développement et la prospérité de la RBC, a décidé que la mise en œuvre des recommandations de la revue devrait conduire à une augmentation de la capacité de la RDI. Aucun groupe de travail n'a été mis en place pour analyser les résultats ou affiner les options politiques. Le groupe de travail a été dissous au début du mois de février 2024.

Actions de l'administration concernée

Innoviris a entrepris un certain nombre d'actions pour mettre en œuvre certaines pistes du rapport qui ne nécessitaient pas de décision politique. Plus précisément, Innoviris a mis en œuvre certaines des mesures définies dans le rapport en 2024, telles que la réduction de l'utilisation de taux forfaitaires dans les coûts des bénéficiaires et la garantie d'un meilleur équilibre entre les investissements des entreprises et le financement public des centres de recherche dans le cadre de projets de recherche coopérative. En outre, au cours de l'exercice 2024, et en préparation du budget 2025, Innoviris analysera plus en détail les autres

suggestions de la revue, telles qu'une meilleure utilisation des avances remboursables pour remplacer les subventions dans des cas spécifiques.

Le nouveau Gouvernement peut décider ou non d'inclure certaines pistes dans la politique.

Présentation au Parlement

La présentation à la commission parlementaire Finances et Affaires générales a eu lieu plus de trois mois plus tard, le 29 avril 2024. Cette tâche a été confiée au Secrétaire d'Etat concerné, au président, au fonctionnaire dirigeant d'Innoviris, au membre du staff d'Innoviris et à un représentant de l'IBSA.

Revue 'Allocations familiales'

Depuis le 1er janvier 2019, la compétence allocations familiales est transférée aux communautés. À Bruxelles, les allocations familiales fédérales ordinaires et garanties sont restées en vigueur jusqu'au 1er janvier 2020. Depuis lors, Bruxelles exerce elle-même la compétence en matière d'allocations familiales avec son propre système. En pratique, cela signifie que la Commission communautaire commune (COCOM) est compétente pour les enfants vivant dans la Région. Les allocations familiales constituent le premier poste de dépenses au sein de l'entité bicommunautaire. Sur la base des projections, l'impact des allocations familiales sur le budget global devrait augmenter dans les années à venir. En outre, on s'attend à ce qu'il y ait un fossé entre la dotation fédérale et les dépenses consacrées aux allocations familiales.

Note de cadrage

Bien que des versions préliminaires aient existé auparavant, la note de cadrage de la revue « allocations familiales » a été approuvée par le Collège réuni le 14 juillet 2022. La note de cadrage a été principalement rédigée par le cabinet de tutelle.

Dans le prolongement de la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, la note de cadrage « allocations familiales » prévoit l'obligation d'apprécier la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme (coût unique de mise en œuvre, risques, conditions de base et effets de débordement pour chaque scénario).

La note de cadrage contient plusieurs chapitres succincts :

- *Contexte*
- *Obstacles*
- *Objectifs*
- *Approche:*
 1. *Description et analyse des points problématiques*
 2. Les options de réforme à court, moyen et long terme.
 3. L'impact des options de réforme (coûts/bénéfices)
 4. Faisabilité de la mise en œuvre (coûts de mise en œuvre, mesures transitoires, risques, horizon temporel, modifications réglementaires, effets de débordement, etc.)
- *Gouvernance*
- *Calendrier*

Les objectifs de cette revue étaient les suivants :

- Maintenir la viabilité financière du système d'allocations familiales à long terme ;
- Rendre le système actuel plus efficient ;
- Les allocations familiales en tant que levier pour lutter contre la pauvreté des enfants.

Groupe de travail

Le groupe de travail « Allocations familiales » était composé comme suit :

- Président
- Membres
 - » Administrations concernées
 - Fonctionnaire dirigeant - Vivalis
 - Fonctionnaire dirigeant - Iriscare
 - Directeur-chef de service Département politique des familles et des personnes - Iriscare
 - Directeur-chef de service Département Opérations - Iriscare
 - Premier attaché « Recherche et analyse » - Iriscare
 - » BFB
 - Expert « Contrôle de Gestion »
 - Expert « Budget »
 - » Budget et Finances Vivalis
 - Expert « Finances et Budget »
 - » IBSA
 - 2 experts « Economie et Emploi »
- Observateurs
 - » Inspection des Finances
 - » SEO

Le choix du président fut effectué par l'un des deux cabinets de tutelle. Il s'agissait d'une personne qui connaît l'administration et le management, mais pas les revues. Un secrétariat a été créé, composé du président, de l'IBSA, de BFB et d'Iriscare. Le rapport a été principalement rédigé par Iriscare et l'IBSA. Les notules des groupes de travail ont été rédigés par Innoviris.

Rétroplanning

Le 14 juillet 2022, le Collège réuni a déjà approuvé une première version de la revue « allocations familiales », rédigée par le cabinet de tutelle. Le président chargé des allocations familiales a été proposé par le cabinet de tutelle et nommé le 8 décembre 2022, avec l'approbation du Collège réuni.

Le groupe de travail a débuté le 15 février 2023. Le délai indicatif de la revue étant de 9 mois selon la note de cadrage, il était prévu de l'achever en décembre 2023. Il s'agissait de s'assurer que la revue soit de bonne qualité. Le rapport final a été finalisé le 5 décembre 2023 et validé 10 jours plus tard par le Comité de Pilotage. Le Collège réuni a pris position le 18 janvier 2024.

Les membres du groupe de travail « Allocations familiales » ont participé à la formation de deux jours sur les revues à Amsterdam les 21 et 22 mars 2023.

Chronologie de la revue « Innovation » :

Étape	Responsable	Échéance théorie	Échéance pratique
Formation	Commission européenne		20/03/2022
Rédaction de la proposition de note de cadrage	Cabinet de tutelle		14/07/2022
Approbation de la note de cadrage	Collège réuni	31/10/2022	
Choix du président	Cabinet de tutelle		8/12/2022
Approbation du président	Collège réuni		
Lancement du groupe de travail	Président du groupe de travail		15/02/2023
Fin du groupe de travail	Président du groupe de travail	30/06/2023	5/12/2023
Finalisation du rapport final	Président du groupe de travail		
Approbation du rapport final	Comité de Pilotage		15/12/2023
Réponse du Collège réuni	Le CR par l'intermédiaire du Ministre de tutelle	30/09/2023	18/01/2024
Inclusion dans l'établissement du budget t+1	Administrations-cabinets		-
Présentation des résultats au Parlement	Ministre de tutelle	31/12/2023	26/03/2024

Options de réforme

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 stipule que les rapports doivent également contenir une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme (coût unique de la mise en œuvre, risques, conditions de base et effets de débordement). L'IBSA a mis à la disposition des groupes de travail un modèle de rapport final et la formulation des options de réforme. La revue « Allocations familiales » est la première à avoir utilisé ces documents, tandis qu'Innoviris a utilisé un modèle de l'administration pour la revue « Innovation ».

Le rapport final de la revue « allocations familiales » contient des fiches de synthèse avec :

- la description de la réforme ;
- le contexte et la motivation de l'analyse de la réforme choisie ;
- l'impact budgétaire attendu et le calendrier (y compris la possibilité d'attendre avant de prendre une décision) ;
- l'impact attendu de la réforme proposée sur les objectifs politiques proposés et le calendrier estimé ;
- les effets indirects (impact éventuel sur la population ou d'autres objectifs de politique publique, qu'il soit positif ou négatif) ;
- le degré de faisabilité (obstacles, risques, acceptation sociale, adaptations juridiques).

C'est conforme à la décision gouvernementale du 20 juillet 2022.

Les options de réforme sont présentées ci-dessous. La première ligne de chaque option concerne les prix constants à l'indice pivot 123,14 (base 100 = 2013). L'éventuelle deuxième ligne donne l'évolution en prix courants (hypothèse d'indice BFP septembre 2023 pour 2024 et 1,7% à partir de 2025 par analogie avec le budget initial). Les montants sont exprimés en millions d'euros.

N°	Mesure	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plus tard
1	Prolongation de la réduction de 10 euros pour les enfants nés avant 2020.	-	-	- 24,4	- 23,2	- 22	- 20,7	Économie annuelle dégressive jusqu'à zéro en 2045.
		-	-	- 26,5	-25,5	-24,6	-23,6	
2a	Saut(s) d'index sur les allocations familiales pour les enfants d'une famille à haut revenu.	-5,5	-9	-12,4	-15,7	-18,9	-22,1	L'économie annuelle augmente avec l'inflation jusqu'à ce que l'indexation soit rétablie.
		-5,8	-9,6	-13,5	-17,4	-21,4	-25,5	
2b	Saut(s) d'index des montants de base avec	-5,5	-9	-12,4	-15,7	-18,9	-22,1	
		-5,8	-9,6	-13,5	-17,4	-21,4	-25,5	
3	Révision de la base de calcul de l'allocation pour frais de gestion des caisses d'allocations familiales.	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	- 0,89	Stable
		-0,93	-0,94	-0,96	-0,98	-0,99	-1,01	Augmente avec l'inflation.
4a	Arrêt de l'indexation des montants de l'ancien barème appliqués dans le cadre des droits acquis - 1.311 familles par an.	-8,9	-11,2	-13	-14,3	-15	-15,3	Stable, puis baisse jusqu'en 2045.
		-9,3	-11,9	-14,1	-15,7	-16,8	-17,4	
4b	Arrêt de l'indexation des montants de l'ancien barème appliqués dans le cadre des droits acquis - 2.484 familles par an.	-8,3	-9,8	-10,6	-10,7	-9,9	-8,4	
		-8,6	-10,5	-11,5	-11,7	-11,1	-9,6	
4c	Arrêt de l'indexation des montants de l'ancien barème appliqués dans le cadre des droits acquis - 9.603 familles par an.	-4,6	-1,6	-	-	-	-	
		-4,8	-1,7	-	-	-	-	

N°	Mesure	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plus tard
5	Saut d'index pour les enfants de familles biparentales issus de familles à haut revenu avec 1 ou 2 enfants.	-2,64	-4,48	-4,47	-4,46	-4,45	-4,43	L'économie annuelle augmente avec l'inflation jusqu'à ce que l'indexation soit rétablie.
		-2,79	-4,84	-4,91	-4,97	-5,05	-5,12	
6	Arrêt immédiat des allocations familiales pour les enfants des familles aux revenus les plus élevés .	-49,6	-50,6	-50,5	-50,3	-50,3	-50,1	Stable
		-51,8	-53,2	-54	-54,7	-55,5	-56,3	L'économie annuelle augmente avec l'inflation.
7	Arrêt des allocations familiales pour les enfants nés après le premier janvier 2024 des familles aux revenus les plus élevés.	-1,6	-5	-8,2	-11,5	-14,9	-18,2	L'économie maximale de 50,1 millions sera réalisée vers 2049.
		-1,65	-5,25	-8,85				L'économie maximale de 56,3 millions sera réalisée vers 2049.
8a	Limitation du montant mensuel des allocations familiales à 1.500 euros par famille - Tous les enfants.	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	-27,2	Stable
		-28,5	-29	-29,4	-29,9	-30,5	-31	
8b	Limitation du montant mensuel des allocations familiales à 1.500 euros par famille - Enfants nés à partir de 2024.	-0,5	-1,6	-2,7	-3,8	-4,9	-6	Augmentation à 27,2 millions d'euros en 2049
		-0,6	-1,8	-3	-4,2	-5,5	-6,9	
9a	Limitation à 4 du nombre d'enfants par famille ayant droit aux allocations familiales - incidence sur 3.700 enfants.	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	-11,8	
		-12,4	-12,6	-12,8	-13	-13,2	-13,4	
9b	Limitation à 4 du nombre d'enfants par famille ayant droit aux allocations familiales - incidence sur les enfants nés après 2024.	-0,2	-0,7	-1,2	-1,7	-2,1	-2,6	Stable
		-0,2	-0,8	-1,3	-1,8	-2,4	-3	
10	Suppression des allocations familiales pour les étudiants non européens de l'enseignement supérieur dont le droit de séjour est lié au statut d'étudiant.	-1,2	-3,7	-6,2	-8,7	-11,1	-11,8	
		-1,3	-3,9	-6,5	-9,1	-11,7	-12,3	

SPENDING REVIEWS • EVALUATION EX POST

N°	Mesure	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plus tard
11a	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus - +10 euros 2023.	17,5	17,3	17,3	17,2	17,1	17	Stable
		18,3	18,5	18,7	18,9	19,1	19,4	
11b	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus - +20 euros 2023.	35	34,7	34,5	34,3	34,1	34	
		36,7	36,9	37,4	37,8	38,3	38,7	
11c	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus - +27 euros 2023.	47,3	46,8	46,6	46,3	46,1	45,8	
		49,5	49,9	50,5	51	51,7	52,2	
12a	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles monoparentales à faible revenu - +10 euros à partir de 2023.	6,8	6,8	6,7	6,7	6,7	6,6	
		7,2	7,2	7,3	7,4	7,5	7,5	
12b	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles monoparentales à faibles revenus - +20 euros à partir de 2023.	13,7	13,5	13,5	13,4	13,3	13,2	
		14,3	14,4	14,6	14,7	14,9	15,1	
12c	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles monoparentales à faible revenu - +60 euros à partir de 2023.	41	40,6	40,4	40,2	40	39,7	
		42,9	43,2	43,8	44,2	44,8	45,3	
13a	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus comptant 3 enfants ou plus - +10 euros à partir de 2023.	9,7	9,6	9,6	9,5	9,5	9,4	
		10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	
13b	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus comptant 3 enfants ou plus - +20 euros à partir de 2023.	19,4	19,2	19,2	19	18,9	18,8	
		20,4	20,5	20,7	21	21,2	21,5	
13c	Augmentation du montant des allocations familiales pour les familles à faibles revenus comptant 3 enfants ou plus - +47 euros à partir de 2023.	45,7	45,2	45	44,8	44,5	44,3	
		47,8	48,2	48,8	49,3	49,9	50,5	
14a	Rationalisation de la gestion des dossiers d'allocations familiales bruxellois à partir de 2024 sans reprise du personnel des caisses privées d'allocations familiales.	-8,2	-8,6	-8,6	-9	-9	-9	Augmente avec inflation.

N°	Mesure	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plus tard
14b	Rationalisation de la gestion des dossiers d'allocations familiales bruxellois à partir de 2024 avec reprise du personnel des caisses privées d'allocations familiales.	-5,4	-5,7	-6,7	-6,1	-6,1	-6,1	Stable
15a	Réduction des réserves des caisses d'allocations familiales libres - Solde des débiteurs 31/12/2022.	5	Oneshot					
15b	Réduction des réserves des caisses d'allocations familiales libres - Solde des réserves 31/12/2022 (Fonds de réserve + réserve administrative).	12,2	Oneshot					
15c	Réduction des réserves des caisses d'allocations familiales libres - Attribution à Iriscare.	7,2	Oneshot					
16a	Indexation des frais d'administration limitée à la part des coûts salariaux - à partir de la base (2020).	- 1,07	- 1,15	- 1,23	- 1,32	- 1,39	- 1,47	Augmente avec inflation.
		-1,12	-1,22	-1,34	-1,45	-1,56	-1,67	
16b	Indexation des frais d'administration limitée à la part des coûts salariaux - à partir de l'introduction (2024).	- 0,11	- 0,21	- 0,31	- 0,41	- 0,50	- 0,59	
		-0,12	-0,22	-0,34	-0,45	-0,56	-0,67	

Implémentation

Actions du Gouvernement

Le Collège réuni a pris acte du rapport final le 18 janvier 2024.

Au moment de la finalisation des rapports finaux, l'élaboration et la finalisation du budget initial 2024 battaient leur plein. Si l'on ajoute à cela les élections, la crise budgétaire et l'incertitude par rapport à la nouvelle législature, il est probable que les options de réforme ne seront intégrées dans la politique qu'à partir de 2025.

Actions de l'Administration concernée

Les pistes de réforme ont été discutées au sein du Conseil de gestion de la famille et les principales pistes sont incluses dans le Mémoire pour le Collège réuni entrant. Le Collège réuni peut décider ou non d'inclure certaines pistes dans la politique.

Présentation au Parlement

La revue a été présentée par le président à la commission affaires bicommunautaires générales de l'ARCOCOM le 27 juin 2023, en présence des deux Ministres de tutelle.

3e cycle (2023-2024)

Cadre réglementaire

Les règles contenues dans la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 étaient toujours en vigueur pour le troisième cycle. C'est dans les deux revues de ce nouveau cycle que, pour la première fois, le Comité de Pilotage a joué un rôle dès le début. Pour ce cycle, des modifications ont été apportées à la méthodologie des revues sur la base des éléments suivants :

- Les règles de base des études politiques interdépartementales (*interdepartementale beleidsonderzoeken*) ou IBO (ministère néerlandais des Finances, 2022) ;
- La méthodologie telle que définie dans la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 ;
- Le cahier de l'IBSA n° 10 « *Comment mener avec succès une spending review ?* » (février 2023).

Ces modifications ont été reprises dans l'Arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale du 6 juin 2024 mettant en œuvre les revues des dépenses et des recettes dans la Région de Bruxelles-Capitale (en vigueur depuis le 1er janvier 2025).

Le calendrier théorique d'une revue se présentait comme suit pour le troisième cycle (changements par rapport à la pratique du deuxième cycle en vert) :

Délai	Étape
Fin mars année t	La proposition de note de cadrage est communiquée au Centre de Coordination par l'entité ou les entités concernée(s) de par la matière, en consultation avec le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s). Le Centre de Coordination contrôle la complétude.
Fin juin année t	Le Centre de Coordination transmet la proposition de note de cadrage au Comité de Pilotage.
	Le Comité de Pilotage valide la note de cadrage et la transmet au(x) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et au Ministre du Budget.
	Le Ministre du Budget et le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) transmettent la note au Gouvernement/Collège réuni.
	Le Gouvernement/Collège réuni approuve la note de cadrage.
Fin octobre année t	Le président compose le groupe de travail.
	Le groupe de travail démarre.
Fin juin année t+1	Achèvement de la revue.
	Le président communique le rapport final au Centre de Coordination.
	Le rapport final est validé par le Comité de Pilotage. Le Comité de Pilotage soumet le rapport final au(x) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et au Ministre du Budget.
fin septembre année t+1	Le Ministre de tutelle adopte une réponse sous la forme d'une décision gouvernementale (cosignée par le Ministre des Finances et du Budget).
	Inclusion des résultats dans les discussions sur le budget initial t+2.
fin décembre année t+1	Les résultats de la revue, ainsi que la réponse du Gouvernement/Collège réuni, sont présentés au Parlement à l'initiative du Ministre de tutelle.

Le Ministre du Budget peut prolonger le délai d'un an et peut décider de procéder à une évaluation ex post d'une revue.

Méthodologie

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 stipulait que, en coopération avec la Commission européenne et avec la participation étroite de l'IBSA, une méthodologie concrète devait être développée, pouvant être continuellement améliorée sur la base de l'expérience croissante de la réalisation de revues dans la région. Aucune méthodologie concrète de ce type n'a encore été finalisée. Le Centre de Coordination a entrepris la rédaction d'un manuel. Au moment de la rédaction de la présente analyse ex post, le projet non exhaustif de ce « *manuel d'introduction des revues des dépenses en RBC* » (12 pages) comportait les chapitres suivants : contexte / concept et principes / cadre juridique / gouvernance (avec les différents acteurs) / suivi administratif / rapport final / moyens / littérature et annexes, y compris une fiche type.

A partir du troisième cycle, l'appui méthodologique aux revues par la Commission européenne a également pris fin, ce qui signifie, d'une part, les formations et actions de sensibilisation n'ont plus été assurées à partir du troisième cycle et, d'autre part, qu'aucun expert de SEO n'a plus été délégué pour fournir un appui méthodologique aux différents groupes de travail. Toutefois, un certain nombre d'initiatives ont été prises pour faire connaître aux membres des groupes de travail la méthodologie générale des revues :

- L'IBSA a finalisé une analyse approfondie de l'expérience étrangère en matière de revues en février 2023 (le *cahier N°. 10*), transmettant une série de recommandations pour la Région afin d'améliorer la qualité des revues. Cette analyse a depuis été systématiquement communiquée aux groupes de travail et aux présidents, pour le deuxième cycle pendant et pour le troisième cycle avant le lancement des revues.
- Il a été suggéré que les groupes de travail prennent connaissance des rapports finaux des premier et deuxième cycles.
- L'IBSA présente au président les grandes lignes et la méthode pratique du système de revues dans la Région, ainsi que le rôle du président dans ce système.
- Le Centre de Coordination donne une présentation PowerPoint succincte sur le système de revues aux membres du groupe de travail (par rôle linguistique). Les membres du groupe de travail ont accès à un Sharepoint où des vidéos sont également disponibles, parlées en néerlandais et sous-titrées en français :
 - » Vidéo « Objectif et utilisation de la revue » (en anglais)
 - » Vidéo « Note de cadrage »
 - » Vidéo « Thèmes des revues »
 - » Vidéo « Pas à pas »

La note de cadrage « économie sociale » mentionne un manuel préparé par le Centre de Coordination, mais ce document n'avait pas été finalisé au moment de la rédaction de la présente évaluation ex post.

Les deux revues du troisième cycle utilisent le modèle du rapport final préparé par l'IBSA.

Acteurs

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 a fixé une série de rôles et responsabilités de certains acteurs des revues au sein de la RBC. Bien que cette décision ne s'appliquait pas à la COCOM, ces dispositions ont également été appliquées aux revues à ce niveau politique. La seule différence est que des représentants du service Budget et Finances de Vivalis sont invités aux groupes de travail liés à la COCOM. Après la décision du gouvernement, les acteurs, les rôles et les responsabilités ont été élargis afin d'améliorer la qualité des revues.

Les rôles et responsabilités des différents acteurs sont énumérés ci-dessous. Les différences par rapport au deuxième cycle sont indiquées en vert.

Coordination politique

Le Gouvernement / le Collège réuni

Le Gouvernement (pour la RBC) et le Collège réuni (pour la COCOM) définissent la portée concrète et les objectifs quantifiés des revues (= la note de cadrage). Ces acteurs veillent à ce que les administrations collaborent de manière constructive aux revues et fournissent aux groupes de travail l'accès aux données nécessaires à la revue. Lors de l'élaboration de nouvelles politiques, ils identifient également les données nécessaires à l'évaluation ex post des politiques.

Ces acteurs peuvent demander au Centre de Coordination de rendre compte de l'état d'avancement des revues en cours (ce qui n'a pas été le cas lors des deuxième et troisième cycles). Dans les trois mois suivant l'achèvement de la revue, ils adoptent une réponse sous la forme d'une décision en fonction de la décision gouvernementale du 20 juillet 2022.

Le Ministre des Finances et du Budget

Le Ministre chargé des Finances et du Budget, avant le lancement d'une revue, remet la note de cadrage au Gouvernement ou au Collège réuni (avec le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s)) et, à la fin de la revue, cosigne la réponse du Gouvernement/du Collège réuni (sous la forme d'une décision). Si nécessaire, le Ministre peut prolonger d'un an le délai indicatif de huit mois.

Le Ministre de tutelle

Le Ministre ou le Secrétaire d'État compétent pour la thématique examinée discute de la proposition de note de cadrage avec l'entité concernée, remet, avant le lancement d'une revue, la note de cadrage au Gouvernement ou au Collège réuni (conjointement avec le Ministre des Finances et du Budget), adopte la réponse proposée (sous la forme d'une décision), et propose soit :

- d'utiliser les gains d'efficacité identifiés pour réaliser le trajet budgétaire convenu au sein du Gouvernement pour les questions relevant de sa compétence ;
- de renforcer les politiques existantes ;
- de procéder à de nouvelles impulsions politiques ou à de nouveaux investissements.

Le Ministre de tutelle présente ensuite les résultats de la revue, ainsi que la réponse du Gouvernement/du Collège réuni, au Parlement.

Coordination administrative

Le Comité de Pilotage

Cet organe de coordination veille à ce que les objectifs poursuivis des revues selon la note de cadrage soient respectés. Il s'agit d'un organe administratif indépendant permanent commun à toutes les revues. Le Comité de Pilotage veille à la méthodologie et au bon déroulement des revues, garantit l'indépendance et l'objectivité des revues, valide la note de cadrage et la communique au Ministre du Budget et des Finances, valide le rapport final et le communique au Ministre(s) compétent(s).

Pour ce faire, le Comité de Pilotage s'appuie notamment sur les travaux du Centre de Coordination au sein de Bruxelles Synergie. Ce Centre de Coordination constitue également le secrétariat du Comité de Pilotage. La partie permanente du Comité de Pilotage est composée de fonctionnaires dirigeants de Bruxelles Synergie et de Bruxelles Finances et Budget (SPRB). En fonction des revues, les fonctionnaires dirigeants des instances fonctionnellement compétentes y participent également.

Pour le troisième cycle, le Comité de Pilotage était composé de facto comme suit :

- La Secrétaire générale du SPRB
- Le Secrétaire général adjoint du SPRB
- Le Directeur général de Vivalis
- Le Directeur général de BFB

Aucun président ou vice-président n'est nommé au sein de ce Comité de Pilotage. Les votes ne se font pas à la majorité mais par consensus entre les personnes présentes.

Seuls les membres effectifs participent à la réunion de manière permanente (outre le Centre de Coordination qui assure le secrétariat). En fonction de l'ordre du jour, des personnes externes sont invitées.

Le Centre de Coordination

Le monitoring de l'exécution des revues est effectué par le Centre de Coordination administratif (ci-après le « Centre de Coordination »). Il s'agit d'une cellule permanente au sein de Bruxelles Synergie du Service public régional de Bruxelles. Selon la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, le Centre de Coordination assure :

- le monitoring de l'avancement et la surveillance de la qualité des revues (indépendamment des administrations responsables de l'exécution des revues) ;
- la remise d'un rapport, à la demande du Ministre des Finances ou de tout autre membre du Gouvernement/Collège réuni concernant l'état d'avancement des revues en cours ;
- les rapports périodiques au Comité de Pilotage sur le monitoring et l'évaluation de la qualité des revues ;

- la vérification que des évaluations ex post sont réalisées afin d'améliorer l'application du système de revues.

En pratique, le Centre de Coordination est également chargé de communiquer la proposition de note de cadrage au Comité de Pilotage et de préparer des projets de notes pour le Gouvernement/le Collège réuni (avant la validation de la note de cadrage et avant la finalisation du rapport final).

Au cours du troisième cycle, le Centre de Coordination a pris en charge les jetons de présence des présidents, mais pas de manière uniforme pour des raisons historiques. À partir de 2025, cela sera uniformément réglementé dans l'arrêté « revues » en ce qui concerne la région.

Le Centre de Coordination assure la formation et l'organisation pratique des groupes de travail, pour lesquels il rédige également le procès-verbal en tant qu'observateur (sans intervenir sur le fond).

Pour le troisième cycle, le Centre de Coordination était composé d'un attaché (1 ETP) de la direction Qualité et Performance jusqu'en octobre 2023, et de deux attachés (2 ETP) de cette Direction à partir d'octobre 2023.

Réunions de coordination

Depuis octobre 2023, une réunion de coordination a lieu toutes les deux semaines entre les membres du Centre de Coordination, l'IBSA, BFB, le staff de Vivalis et le service Finances et Budget de Vivalis. Cette concertation est présidée par le Centre de Coordination et sert à faciliter le flux d'informations entre les acteurs clés des revues et à préparer certains documents ou politiques liés aux revues. De cette manière, le lien entre la théorie et la pratique est établi, ce qui peut accroître la maturité du système de revues.

Groupes de travail

Le groupe de travail administratif interdépartemental est chargé de l'exécution effective des revues. Les groupes de travail sont composés ad hoc pour chaque revue. Il s'agit d'une équipe de projet multidisciplinaire qui exécute une revue donnée. Ce groupe de travail effectue les revues indépendamment du niveau politique et rédige le rapport. Il est présidé par un président indépendant et sa composition de facto est la suivante :

- Membres (= le secrétariat) :
 - » de l'entité concernée de par la matière ;
 - » l'IBSA (1-2 délégués, dans la pratique 1 référent) ;
 - » l'administration ou le service en charge des Finances et du Budget ; (1-2 délégués, dans la pratique 1 référent).
- Observateurs :
 - » l'Inspection des Finances (1-2 délégués) ;
 - » le Centre de Coordination (1 délégué).

Le groupe de travail peut être complété par des experts externes ou internes en fonction des besoins.

Les groupes de travail peuvent également organiser des entretiens ou des visites de travail avec des tiers afin de compléter les informations contenues dans les dossiers administratifs par des expériences pratiques concrètes et des visions d'acteurs liés aux domaines politiques concernés.

Les rôles et responsabilités factuels sont énumérés ci-dessous :

Président indépendant

Le président indépendant est choisi par l'entité concernée de par la matière ou par le cabinet de tutelle ou le Comité de Pilotage si nécessaire. Le président est proposé dans la note de cadrage et donc formellement approuvé par le Gouvernement/le Collège réuni. Ce président, au nom du Comité de Pilotage, est responsable de l'organisation et de la gestion du groupe de travail, du choix de la méthodologie et de l'exécution de la mission spécifiée par la note de cadrage. Le président assume la responsabilité finale du rapport, veille au respect du calendrier et assure la liaison avec le Centre de Coordination au cours de la revue.

En principe, le président rend compte au moins tous les deux mois au Centre de Coordination de l'avancement des travaux du groupe de travail et de la réalisation de ses objectifs prédéfinis (pas encore appliqué dans la pratique durant le troisième cycle).

Entité concernée de par la matière

L'entité concernée, également appelée entité mandatée, est l'entité mandatée par le Gouvernement/le Collège réuni pour prendre l'initiative de la rédaction de la note de cadrage. Il s'agit de l'administration ou des administrations à laquelle/auxquelles se rapporte le thème de la revue.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge l'entité concernée de rédiger le rapport en collaboration avec l'IBSA et BFB.

IBSA

L'Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse apporte une expertise tant sur la méthodologie générale des revues que, si nécessaire, les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives utilisées dans les revues. L'IBSA s'assure ainsi que le contenu du rapport final est conforme à la méthodologie de la revue et scientifiquement correct.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge l'IBSA de rédiger le rapport en collaboration avec BFB et l'entité concernée de par la thématique. Dans la pratique, l'IBSA fournit généralement le calcul de l'impact des options de réforme proposées.

Lors des deuxième et troisième cycles, l'IBSA a mis à disposition deux experts « Économie et Emploi » pour les revues (0,5 ETP chacun).

BFB

Bruxelles Finances et Budget livre l'expertise financière et budgétaire et veille à ce que le lien avec le budget soit établi. Elle met les données budgétaires à la disposition du groupe de travail. La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 charge BFB de rédiger le rapport en collaboration avec l'IBSA et l'entité concernée de par la thématique.

Pour le troisième cycle, BFB a mis à disposition deux collaborateurs : 1 expert « Contrôle de gestion » de niveau A2 (0,25 ETP) et 1 collaborateur « Budget » de niveau A1 (0,25 ETP).

Inspection des Finances

L'Inspection des Finances siège dans le groupe de travail en tant qu'observateur de facto et apporte son expertise sur le sujet examiné. En général, deux Inspecteurs des Finances assistent aux réunions.

Centre de coordination

Un représentant du Centre de Coordination est invité à chaque réunion du groupe de travail (et à toute visite éventuelle de travail ou réunion avec des experts externes), en tant qu'observateur. Ce représentant rédige le procès-verbal.

Le Centre de Coordination veille également au transfert de connaissances et au bon déroulement des revues, fournit un soutien (pratique) et identifie les problèmes à résoudre ou à communiquer au Comité de Pilotage.

Choix des thèmes

Le 20 juillet 2022, le Gouvernement a sélectionné les 2 thèmes suivants pour un démarrage en octobre 2023 (année de travail 2023-2024) :

Pour la COCOM :

- Soit la *politique en matière de santé mentale*
- Soit le *secteur des sans-abris*

Pour la Région :

- *Politique de productivité : Économie sociale et appels à projets*

Selon la décision du Gouvernement, le choix des thèmes pour la COCOM devait être fait à l'automne 2022. Après des discussions entre Vivalis, la COCOF et les cabinets de tutelle, la COCOM a choisi le thème « *soins de santé mentale* » en septembre-octobre 2023.

En ce qui concerne la Région, le sous-scope « appels à projets économie » a finalement été supprimé par le Comité de Pilotage à la demande de l'administration concernée Bruxelles Économie et Emploi (BEE).

Le choix final s'est donc porté sur les thèmes suivants :

- *Économie sociale* (BEE)
- *Soins de santé mentale* (Vivalis-Iriscare)

Revue « économie sociale »

La tâche du groupe de travail pour cette revue est de mener une étude politique interdépartementale sur la politique de l'économie sociale. Plus précisément, cette revue porte sur les instruments financiers mis en place par la Région pour soutenir les entreprises sociales. L'étude doit déboucher sur un rapport présentant une ou plusieurs options politiques sur lesquelles le Gouvernement/le Collège réuni pourra ensuite se prononcer.

Le service Emploi de BEE gère le soutien aux entreprises d'insertion sociale et est donc, en tant qu'administration, le principal responsable de cette revue.

Les objectifs de cette revue sont les suivants :

- Limiter l'augmentation des dépenses courantes pour le financement des entreprises d'insertion sociale ;
- Mieux aligner les modalités de financement et les objectifs imposés aux bénéficiaires des subventions en termes d'engagement et d'orientation des publics cibles.

La masse des dépenses pour les subventions « économie sociale » tourne autour des 17 millions d'euros.

Note de cadrage

L'administration concernée BEE a rédigé une proposition de note de cadrage à partir d'août 2023, en concertation avec le Ministre de tutelle. Cette note de cadrage a été validée par le Comité de Pilotage le 25 octobre 2023 et contient plusieurs chapitres détaillés :

- *Contexte*
 - » *Bases légales*
 - » *Objectifs politiques*
 - » *Evolution des dépenses*
- *Scope*
- *Questions de recherche*
 - » *Questions de base*
 - » *Réponses attendues*
- *Planning*
- *Gouvernance*
- *Expertise externe*

Conformément à la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, cette note de cadrage comporte l'obligation d'effectuer une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme (coût de mise en œuvre unique, risques, conditions de base, effets de débordement, etc.) pour chaque scénario.

Dans cette note de cadrage, il a été proposé de retirer du champ d'application les appels à projets dans le domaine de l'emploi (et non de l'économie) parce que certains appels ne sont plus émis et les autres appels à projets présentent des dépenses stables qui restent sous contrôle. Cette réduction du scope a été validée lorsque le Gouvernement a approuvé la note de cadrage le 18 janvier 2024.

Groupe de travail

Le groupe de travail « Economie sociale » était composé comme suit :

- Président
- Membres
 - » Administration concernée
 - Directeur « Politique de l'Emploi » - BEE
 - Premier attaché « Politique de l'Emploi » - BEE
 - » BFB
 - Expert « Contrôle de Gestion »
 - Expert « Budget »
 - » BISA
 - 2 experts « Bruxelles Economie et Emploi » (1 référent et 1 back-up)
- Observateurs
 - » Inspection des Finances
 - 2 inspecteurs des Finances

C'est le Comité de Pilotage qui a choisi le président. Il s'agissait d'un universitaire/professeur spécialisé dans l'économie et les études commerciales, mais pas dans les revues. Un secrétariat a été créé, composé du président, de l'IBSA, de BFB et de l'administration concernée. Le rapport a été principalement rédigé par l'administration concernée et l'IBSA.

C'est le Centre de Coordination qui a rédigé les procès-verbaux du groupe de travail.

Rétroplanning

Le sujet de la revue a été choisi le 20 juillet 2022 et le fonctionnaire dirigeant de l'entité concernée BEE a été informé de la revue le 31 mai 2023 lors de l'atelier « revues » pour les responsables de la RBC/la COCOM. Le 28 juin 2023, le Comité de Pilotage a demandé aux entités administratives concernées de transmettre le projet de note de cadrage pour début septembre 2023, en concertation avec le Ministre de tutelle. Une première version a été rédigée en août 2023 et le 25 octobre 2023, la note de cadrage « économie sociale » a été définitivement approuvée par le Comité de Pilotage. Le 18 janvier 2024, le Gouvernement a approuvé la note de cadrage, la composition du groupe de travail et le choix du président.

Selon la note de cadrage, la revue devait débuter en novembre 2023 et le rapport final devait être finalisé en juin 2024. Pour finir, la revue a démarré en février 2024 et le rapport final devrait être achevé le 26 septembre 2024 et validé lors de la réunion du Comité de Pilotage du 18 octobre 2024.

Étape	Responsable	Échéance théorie	Échéance pratique
Rédaction de la proposition de note de cadrage	Administration concernée	31/03/2023	4/09/2023
Approbation de la note de cadrage	Comité de Pilotage		25/10/2023
Rédaction de la note au Gouvernement « mise en place groupe de travail »	Centre de coordination	30/06/2023	21/12/2023
Approbation de la note de cadrage	Gouvernement via le Ministre du Budget		18/01/2024
Formation de l'administration	Centre de coordination		20/10/2023 & 20/02/2024 (par rôle linguistique)
Proposition de président	Administration concernée - Comité de Pilotage	31/10/2023	18/01/2024
Approbation du président	Gouvernement		
Lancement du groupe de travail	Président du groupe de travail		22/02/2024
Fin du groupe de travail	Président du groupe de travail		17/09/2024
Finalisation du rapport final	Président du groupe de travail	30/06/2024	26/09/2024
Approbation du rapport final	Comité de Pilotage		18/10/2024
Réponse du Gouvernement	Gouvernement via le Ministre de tutelle et le Ministre du Budget	30/09/2024	Pas encore prévu
Inclusion dans l'établissement du budget t+1	Administrations-cabinets		Pas encore prévu
Présentation des résultats au Parlement	Ministre de tutelle	31/12/2024	Pas encore prévu

Revue « Santé mentale »

Dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat, la COCOM s'est vu attribuer de nombreuses nouvelles compétences sur le plan de la santé et de l'aide aux personnes, pour les Bruxellois et les organismes bilingues de la zone bilingue Bruxelles-Capitale. Sur le plan de la santé, il s'agit notamment de la politique des soins dans et en dehors des établissements de soins, de la politique de revalidation « long term care », de la politique des soins de santé mentale dans d'autres établissements que les hôpitaux, etc.

A la COCOM, la politique générale sur le plan de la santé mentale est exécutée par les services du Collège réuni. Iriscare est compétente pour les centres de revalidation et pour le financement des soins individuels. Un accord de protocole entre le Collège réuni de la COCOM et Iriscare, conclu le 8 juin 2023, fixe les règles pratiques pour les missions d'Iriscare sur le plan des soins de santé mentale.

La revue a trait à trois secteurs qui ont été transférés durant la sixième réforme de l'Etat : les initiatives d'habitations protégées, les maisons de soins psychiatriques et les centres de revalidation.

Les objectifs de cette revue étaient les suivants :

- Rencontrer au maximum les besoins des soins de santé mentale, avec un budget limité et en tenant compte des caractéristiques spécifiques de Bruxelles ;
- Rendre la politique actuelle plus efficiente et plus efficace ;
- Garantir l'accessibilité (financière entre autres) aux structures de soins et alternatives résidentielles aux hospitalisations ;
- Garantir la qualité des admissions dans ces structures.

La masse des dépenses pour les années 2023 et 2024 s'élevait à environ 45 millions d'euros.

Note de cadrage

L'administration concernée Vivalis a rédigé une proposition de note de cadrage en concertation avec le Ministre de tutelle. Cette note de cadrage a été validée par le Comité de Pilotage le 25 octobre 2023 et contient plusieurs chapitres détaillés :

- Contexte
- Contraintes/goulots d'étranglement (vide)
- Risques
- Budget
- Efficience et efficacité
- Spécifique à Bruxelles
- Importance de l'accueil dans ces structures
- Objectifs
- Approche :
 - » Description et analyse des problèmes
 - » Options de réforme à court, moyen et long terme
 - » Impact des options de réforme (coûts/bénéfices)

- » • Faisabilité de la mise en œuvre (coûts de mise en œuvre, mesures transitoires, risques, horizon temporel, modifications réglementaires, effets de débordement sur d'autres politiques, etc.)
- Gouvernance
- Calendrier
- Annexe : législation

Cela est similaire aux chapitres de la note de cadrage « allocations familiales » (deuxième cycle), mais en comprenant les « opportunités », le « budget », « l'efficacité » et « l'efficacé », ainsi que quelques chapitres concernant le thème traité à proprement parler.

Conformément à la décision gouvernementale du 20 juillet 2022, cette note de cadrage comporte l'obligation d'effectuer une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme (coût de mise en œuvre unique, risques, conditions de base, effets de débordement, etc.) pour chaque scénario.

Cette note de cadrage « santé mentale » contient en plus l'obligation de reprendre les options de réforme suivantes dans le rapport final :

1. Une réduction du budget d'au moins 10%.
2. Une augmentation du budget d'au moins 10%.
3. Un budget constant.

L'inclusion de ces options de réforme dans le rapport final est obligatoire à partir du premier janvier 2025 (le quatrième cycle), lorsque l'arrêté « revues » du 6 juin 2024 entrera en vigueur.

Le Collège réuni de la COCOM a approuvé cette note de cadrage le 18 janvier 2024.

Groupe de travail

Le groupe de travail « soins de santé mentale » était composé comme suit :

- Président
- Membres
 - » Administrations concernées
 - Fonctionnaire dirigeant - Vivalis
 - Premier attaché-expert « Direction générale » - Vivalis
 - Attaché « Etablissements de Soins de santé mentale » Vivalis
 - Fonctionnaire dirigeant - Iriscare
 - Directeur-chef de service « Politique établissements de soins » - Iriscare
 - Responsable « Services aux établissements de soins » - Iriscare
 - Expert Finances - Iriscare
 - » BFB
 - Expert « Contrôle de Gestion »
 - Expert « Budget »
 - » Service Finances et Budget Vivalis

- Expert « Finances et Budget »
- » IBSA
 - 2 experts « Economie et Emploi » (1 référent et 1 back-up)
- Observateurs
 - » Inspection des Finances
 - 2 inspecteurs des Finances
 - » Observatoire de santé (Vivalis)

C'est le Comité de Pilotage qui a choisi le président. Comme il s'agit de la même personne que pour la revue « allocations familiales », ce président connaît l'administration, le management et les revues. En théorie, le rapport est rédigé par le secrétariat, qui se compose du président, des fonctionnaires de l'IBSA, de BFB, de Vivalis et d'Iriscare. Dans la pratique, le premier attaché-expert de Vivalis-Iriscare assure la coordination des administrations concernées Vivalis-Iriscare et est responsable, en tandem avec l'IBSA, de la rédaction des fiches techniques et du rapport final.

C'est le Centre de Coordination qui a rédigé les procès-verbaux du groupe de travail.

Rétroplanning

Le sujet de la revue a été choisi le 20 juillet 2022 et les fonctionnaires dirigeants des entités concernées ont été informés de la revue le 31 mai 2023 lors de l'atelier « revues » pour les fonctionnaires dirigeants de la RBC/la COCOM. Le 28 juin 2023, le Comité de Pilotage a demandé à Vivalis de transmettre le projet de note de cadrage pour début septembre 2023, en concertation avec le(s) Ministre(s) de tutelle. Une première version a été rédigée en août 2023 et le 25 octobre 2023, la note de cadrage « soins de santé mentale » a été définitivement approuvée par le Comité de Pilotage. Le 18 janvier 2024, le Collège réuni a approuvé la note de cadrage, la composition du groupe de travail et le choix du président.

Selon la note de cadrage, le groupe de travail devait être composé en octobre-novembre 2023, de sorte que la revue puisse commencer en janvier 2024. Huit mois plus tard, en août 2024, le rapport final devait être finalisé. Pour finir, la revue a démarré le 8 février 2024, le rapport final a été achevé par le groupe de travail pour le 26 septembre 2024 et devrait être validé par le Comité de Pilotage le 18 octobre 2024. En ce qui concerne les formations en matière de méthodologie des revues, les collaborateurs de Vivalis et d'Iriscare ont assisté, respectivement les 20 octobre 2023 et 20 février 2024, à une présentation du Centre de Coordination, le président (et le premier attaché-expert de Vivalis) ayant déjà suivi la formation de deux jours à Amsterdam les 20-21 mars 2023 dans le cadre de la revue « allocations familiales ».

Étape	Responsable	Échéance théorie	Échéance pratique
Rédaction de la proposition de note de cadrage	Administration concernée	31/03/2023	24/10/2023
Approbation de la note de cadrage	Comité de Pilotage	20/06/2023	25/10/2023
Rédaction de la note pour le Collège réuni « mise en place du groupe de travail »	Centre de coordination		21/12/2023
Approbation de la note de cadrage	Collège réuni	31/10/2023	18/01/2024
Formation	Centre de coordination		20/10/2023 & 20/02/2024
Proposition de président	Administration concernée - Comité de Pilotage (ici Comité de Pilotage)		15/12/2023
Approbation du président	Collège réuni		18/01/2024
Lancement du groupe de travail	Président du groupe de travail	30/06/2024	8/02/2024
Fin du groupe de travail	Président du groupe de travail		11/09/2024
Finalisation du rapport final	Président du groupe de travail		26/09/2024
Approbation du rapport final	Comité de Pilotage		18/10/2024
Réponse du Collège réuni	Le Collège réuni par l'intermédiaire des Ministres de tutelle et des Ministres du Budget	30/09/2024	Pas encore prévu
Inclusion dans l'établissement du budget t+1	Administrations-cabinets	31/12/2024	Pas encore prévu
Présentation des résultats au Parlement	Ministres de tutelle		Pas encore prévu

Évaluation ex post

En 2022, il a été dit qu'une évaluation périodique (tous les deux ans) de la qualité et du processus des revues peut contribuer à améliorer progressivement les performances des revues dans la pratique. Cette évaluation pourrait être effectuée à la demande du Comité de pilotage. Le Ministre du Budget peut également décider de procéder à une évaluation ex post.

A la demande du Centre de Coordination, le Comité d'Audit a approuvé le 19 avril 2024 un mandat au nom de l'Audit interne du SPRB pour initier une évaluation ex post du processus de revue. Le 29 avril 2024, l'accord de coopération a été signé par les directeurs de la direction de l'Audit interne et la direction Qualité et Performance. Le but est d'élaborer une évaluation ex post du processus de revue à Bruxelles pour la fin décembre 2024. Il s'agit de ce rapport.

Ancrage légal (2025/6 - ...)

La législation régionale en matière de budget, comptabilité et contrôle est reprise dans l'OOBCC du 23 février 2006. La réécriture de cette ordonnance et des arrêtés d'exécution connexes a démarré en novembre 2021 et visait à parvenir à des finances publiques durables. Le 4 avril 2024, cette ordonnance fut entérinée par le Gouvernement sous le nom de « *Code des finances publiques* ». Le Livre 3, Titre 2 de cette ordonnance ancre le processus de revue régional et impose au Gouvernement de définir la méthodologie et les modalités de l'organisation des revues. Le 06 juin 2024, cet arrêté régional « Revues » a été approuvé par le Gouvernement. Le texte a pu être élaboré avec l'apport du Centre de Coordination, BFB, l'IBSA et Vivalis. L'ordonnance et l'arrêté d'exécution ont structurellement ancré les revues régionales dans le processus budgétaire, telle que l'exigeait le jalon 207 du PNRR. La COCOM a ratifié un décret miroir le 16 mai 2024, l'arrêté miroir est en cours de rédaction.

L'ancrage des revues dans la législation est assez exceptionnel en Europe.

Principes

Les principes de l'arrêté « revues » sont basés sur les règles du jeu qui régissent les études politiques interdépartementales ainsi que sur la méthodologie élaborée dans la décision gouvernementale du 22/07/2022 et le Cahier 10 de l'Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse (février 2023). A cet égard, ils sont comparables aux principes déjà appliqués lors du troisième cycle. Il s'agit des principes suivants :

1. Les revues se font de manière indépendante par les organes administratifs compétents, en ce sens qu'il n'y a pas de coordination politique pendant la rédaction des rapports ;
2. Il y a un développement continu d'expertise pour l'évaluation des dépenses et recettes ;
3. La revue se fait sur la base de données objectives ;
4. Lors de l'élaboration du budget annuel, les résultats mentionnés dans les rapports sont pris en compte dans l'évaluation de la possibilité d'ajuster le budget dans les limites convenues ;
5. La conduite d'une revue nécessite une bonne coopération interdépartementale et la transparence des données et des informations sur le domaine politique examiné ;
6. Les revues contribuent à des économies ou à des réorientations de la politique d'une instance compétente dans le domaine concerné. Les éventuels coûts liés aux revues sont donc à charge des instances compétentes dans le domaine concerné. Afin de garantir l'indépendance du président, le coût des jetons de présence de celui-ci est pris en charge par le Centre de Coordination administratif ;
7. Les revues sont liées au cycle budgétaire, et pour assurer ce lien, le groupe de travail doit livrer ses résultats dans un délai de neuf mois de façon à ce que le traitement administratif puisse encore être effectué à temps pour la publication du nouveau budget.

Méthodologie

Le calendrier théorique d'une revue se présentera comme suit pour le quatrième cycle

(changements par rapport à la pratique du troisième cycle en vert) :

Délai	Étape
Fin mars année t	La proposition de note de cadrage est communiquée au Centre de Coordination par l'entité ou les entités concernée(s) de par la matière, en concertation avec le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et le Comité de Pilotage .
Fin juin année t	Le Centre de Coordination transmet la proposition de note de cadrage au Comité de Pilotage.
	Le Comité de Pilotage valide la note de cadrage et la transmet au Ministre du Budget et au(x) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s).
	Le Ministre du Budget et le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) la transmettent au Gouvernement/Collège réuni. L'arrêté n'exclut pas que le Ministre du Budget et les Ministres de tutelle apportent des modifications à la note de cadrage.
	Le Gouvernement/Collège réuni approuve la note de cadrage.
Fin septembre année t	Le président compose le groupe de travail.
	Le groupe de travail démarre.
Fin mai année t+1	Achèvement de la revue.
	Le président communique le rapport final au Centre de Coordination.
Fin juin année t+1	Le rapport final est validé par le Comité de Pilotage. La validation du rapport final se fait sur base des principes de la note de cadrage. Le Comité de Pilotage soumet le rapport final au(x) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et au Ministre du Budget.
Fin septembre année t+1	À l'initiative du/des Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et cosigné par le Ministre du Budget, le Gouvernement/Collège réuni se positionne sur les résultats de chaque revue sous la forme d'une décision gouvernementale.
	Inclusion des résultats dans l'exposé général du budget initial t+2.
Fin décembre année t+1	Les résultats de la revue, ainsi que la position du Gouvernement/Collège réuni, sont présentés au Parlement à l'initiative du/des Ministre(s) fonctionnellement compétent(s).

Le président fait rapport au Centre de Coordination tous les deux mois.

Le Ministre du Budget peut prolonger les délais repris dans l'arrêté d'un an.

Au cours de la première année de la législature (2024-2025), les délais de remise des documents peuvent être adaptés.

En résumé, pour la chronologie, tant le démarrage que la finalisation de la revue se font un mois plus tôt.

L'arrêté du 6 juin 2024 définit les **documents clefs** du système de revues. Ces documents sont énumérés ci-dessous, avec les ajouts par rapport à la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 en vert.

La note de cadrage constitue le point de départ formel du groupe de travail et décrit le scope concret et les objectifs quantifiés de la revue à effectuer. La note de cadrage décrit notamment le contexte, le champ d'application et l'objectif de la revue, les questions de recherche, le principe de base, la composition du groupe de travail, le président et l'échéancier.

Le rapport final est une réponse à cette note de cadrage préformulée. Dans ce rapport final, un éventail d'options de réforme ayant fait l'objet de calculs est présenté, y compris les impacts budgétaires estimés et les incidences sur les objectifs politiques visés. Ces options de réforme doivent chaque fois permettre une augmentation de la durabilité financière du domaine politique. Les options de réforme doivent être ventilées dans le temps : court terme, moyen terme et long terme. Les rapports finaux contiennent une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme, dont notamment le coût de la mise en œuvre, les risques, les conditions de base et les effets de débordement. Au minimum, les options de réforme suivantes doivent être incluses dans le rapport final : 1° une réduction du budget d'au moins 10 % ; 2° une augmentation du budget d'au moins 10 % ; 3° un budget constant (en fait, cela se fait déjà depuis le 2e cycle et cette disposition figurait dans les deux notes de cadrage du troisième cycle).

En dehors de ces deux documents clefs de l'arrêté « revues », le Centre de Coordination rédigera à l'avenir la **documentation d'appui** suivante :

- Manuel pour les présidents : Le but est de réaliser un référentiel flexible qui peut être librement complété par le président, en fonction des besoins spécifiques de la revue ;
- Formations sur les revues ;
- Formulaire & documents type pour le président et le groupe de travail ;
- Workflows ;
- Tableaux de bord ;
- Template de la note de cadrage ;
- Template du rapport final.

Acteurs

L'arrêté « revues » définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs dans la réglementation régionale. Tant qu'il n'y a pas d'arrêté miroir côté COCOM, le contenu de ce texte réglementaire est de facto également d'application au système de revue de ce niveau politique. La seule différence est que des représentants du service Budget et Finances de Vivalis sont invités aux groupes de travail liés à la COCOM.

Les rôles et responsabilités des différents acteurs sont énumérés ci-dessous. Les différences par rapport à la décision gouvernementale du 20 juillet 2022 et à la mise en pratique du troisième cycle sont indiquées en vert.

Coordination politique

Le Gouvernement / le Collège réuni

~~Le Gouvernement (pour la RBC) et le Collège réuni (pour la COCOM) définissent la portée concrète et les objectifs quantifiés des revues (= la note de cadrage). Ces acteurs veillent à ce que les administrations collaborent de manière constructive aux revues et fournissent aux groupes de travail l'accès aux données nécessaires à la revue. Lors de l'élaboration de nouvelles politiques, ils identifient également les données nécessaires à l'évaluation ex post des politiques.~~

~~Ces acteurs peuvent demander au Centre de Coordination administratif de faire rapport sur l'avancement des revues en cours.~~

Le Gouvernement/le Collège réuni valide la liste des thèmes de revues priorités pour chaque législature et, pour chaque thème, le nom des entités concernées. Au cours de la législature, le Gouvernement/le Collège réuni peut ajouter ou remplacer des thèmes pour s'adapter à l'actualité.

Le Gouvernement/le Collège réuni adoptera une position sous la forme d'une décision dans les trois mois suivant la finalisation de la revue. ~~Il existe deux sortes de réponses:~~

- ~~Poursuite du développement des options de réforme identifiées~~
- ~~Mise en œuvre des options de réforme identifiées, y compris la feuille de route avec:~~
 - » ~~une chronologie;~~
 - » ~~les bénéfices escomptés (économies réalisées moins les coûts uniques de mise en œuvre);~~
 - » ~~la force motrice de la mise en œuvre;~~
 - » ~~l'identification des principales conditions de base (modifications des règlements, des procédures, de l'organisation, de l'IT).~~

Le Ministre du Budget

Avant le démarrage d'une revue, le Ministre du Budget transmet la note de cadrage au Gouvernement ou au CR (avec le(s) Ministre(s) fonctionnellement compétent(s) et co-signe, après la revue, la position du Gouvernement/Collège réuni (sous la forme d'une décision). Si nécessaire, ce Ministre peut prolonger ~~d'un an~~ le délai indicatif de la revue de 8 mois.

Le Ministre de tutelle

Le Ministre ou le Secrétaire d'État compétent pour la thématique examinée discute de la proposition de note de cadrage avec l'entité concernée, remet, avant le lancement d'une revue, la note de cadrage au Gouvernement ou au Collège réuni (conjointement avec le Ministre des Finances et du Budget), adopte la position proposée (sous la forme d'une décision) ~~et propose soit :~~

- ~~d'utiliser les gains d'efficience identifiés pour réaliser le trajet budgétaire convenu au sein du Gouvernement pour les questions relevant de sa compétence;~~
- ~~de renforcer les politiques existantes;~~

- ~~de procéder à de nouvelles impulsions politiques ou à de nouveaux investissements.~~

Ensuite, le Ministre de tutelle présente les résultats de la revue au Parlement, accompagnés de la position du Gouvernement/du Collège réuni.

Coordination administrative

Le Comité de Pilotage

Cet organe de coordination veille à ce que les objectifs poursuivis des revues selon la note de cadrage soient respectés. Il s'agit d'un organe administratif indépendant permanent commun à toutes les revues, **composé par le Gouvernement**. Le Comité de Pilotage veille à la méthodologie et au bon déroulement des revues, garantit l'indépendance et l'objectivité des revues, valide la note de cadrage et la communique au Ministre du Budget et des Finances, valide le rapport final et le communique au Ministre(s) compétent(s).

Pour ce faire, le Comité de Pilotage s'appuie notamment sur les travaux du Centre de Coordination au sein de Bruxelles Synergie. Ce Centre de Coordination constitue également le secrétariat du Comité de Pilotage.

La composition du Comité de Pilotage doit être définie par le Gouvernement dans un arrêté distinct.

Le Centre de Coordination

Le monitoring de l'exécution des revues est effectué par le Centre de Coordination. Il s'agit d'une cellule permanente au sein de Bruxelles Synergie du Service public régional de Bruxelles.

Le Centre de Coordination assure :

- le monitoring de l'avancement et la surveillance de la qualité des revues (indépendamment des administrations responsables de l'exécution des revues) ;
- ~~le Centre de Coordination remettra un rapport, à la demande du Ministre des Finances ou de tout autre membre du Gouvernement/du Collège réuni, concernant l'état d'avancement des revues en cours ;~~
- les rapports périodiques au Comité de Pilotage sur le monitoring et l'évaluation de la qualité des revues ;
- la vérification que des évaluations ex post sont réalisées afin d'améliorer l'application du système de revues.

Le Centre de Coordination est également chargé de communiquer la proposition de note de cadrage au Comité de Pilotage et de rédiger des projets de notes pour le Gouvernement/ Collège réuni (avant la validation de la note de cadrage et avant la finalisation du rapport final).

Le Centre de Coordination assure la formation et l'organisation pratique des groupes de travail, pour lesquels il rédige également les procès-verbaux (sans intervenir sur le fond).

Réunions de coordination

Depuis octobre 2023, une réunion de coordination a lieu toutes les deux semaines entre les membres du Centre de Coordination, l'IBSA, BFB, le staff de Vivalis et le service Finances et Budget de Vivalis. Cette concertation est présidée par le Centre de Coordination et sert à faciliter le flux d'informations entre les acteurs clés des revues et à préparer certains documents ou politiques liés aux revues. De cette manière, le lien entre la théorie et la pratique est établi, ce qui peut accroître la maturité du système de revues.

Groupes de travail

Le groupe de travail interdépartemental est chargé de l'exécution effective des revues. Il s'agit d'une équipe de projet multidisciplinaire qui exécute une revue donnée. Cet organe administratif effectue les revues indépendamment du niveau politique et rédige le rapport.

Le groupe de travail est composé des membres suivants :

- un président indépendant ;
- un à deux représentant(s) de BFB ;
- un à deux représentant(s) de l'IBSA ;
- deux représentants de l'IF ;
- des experts des instances concernées.

Le Centre de Coordination est invité à chaque groupe de travail (c'était déjà le cas durant le troisième cycle).

Le groupe de travail peut être complété par un ou plusieurs experts externe(s) **sélectionné(s) par le président**.

Au sein des groupes de travail, les tâches sont réparties entre les membres en fonction de leurs compétences.

Les rôles et responsabilités des membres du groupe de travail sont énumérés ci-dessous, tel que stipulé dans l'Arrêté. Les différences par rapport au troisième cycle sont indiquées en vert :

Président indépendant

Le président indépendant est en charge de la gestion du groupe de travail au nom du Comité de Pilotage. Il ou elle dirige le projet selon la mission spécifiée dans la note de cadrage, **choisit la méthodologie** et garde le contact avec le Centre de Coordination durant toute la revue en vue du rapportage au Comité de Pilotage. **Le président établit son règlement d'ordre intérieur pour le groupe de travail dès le début de ses travaux.**

Le président rend compte au moins tous les deux mois au Centre de Coordination de l'avancement des travaux du groupe de travail et de la réalisation de ses objectifs prédéfinis. Sans retards, cela signifie que pour chaque revue, au moins trois rapports intermédiaires devraient être émis.

Le président désigne un suppléant.

L'arrêté fixe également la rémunération du président. Le Ministre du Budget peut décider d'accorder au président du groupe de travail des jetons de présence d'une valeur de 300 euros par réunion, avec un maximum de 7.200 euros par revue. Les jetons de présence ne peuvent être versés que si le président a assisté à au moins 80 % des réunions du groupe de travail, pour lequel il a été nommé président, au cours de l'année civile sur laquelle porte le jeton de présence. La règle précitée ne s'applique pas si l'absence est due à un cas de force majeure ou à un empêchement légitime.

Les frais des jetons de présence du président sont pris en charge par le Centre de Coordination. Les montants mentionnés dans le premier paragraphe sont soumis à l'indice santé de juin 2023 (127,09) et suivent l'évolution de cet indice santé, conformément à l'arrêté royal du 24 décembre 1993 portant exécution de la loi du 6 janvier 1989 de sauvegarde de la compétitivité du pays. Le mois au cours duquel le rapport final est remis au Comité de Pilotage est le mois de référence pour l'indexation. Le suppléant du président reçoit un jeton de présence pour les réunions auxquelles il remplace le président.

Entité concernée de par la matière

L'entité concernée de par la matière, également appelée entité mandatée est l'entité mandatée par le Gouvernement/le Collège réuni pour prendre la direction de la rédaction de la note de cadrage. Il s'agit de l'administration ou des administrations à laquelle/ auxquelles se rapporte le thème de la revue. ~~L'entité concernée de par la matière rédige le rapport de revue en collaboration avec l'IBSA et BFB.~~

IBSA

L'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA) est chargé de veiller à la méthodologie. ~~L'IBSA rédige le rapport en collaboration avec BFB et l'entité concernée de par la matière.~~ Les représentants de l'IBSA calculent l'impact des options de réforme proposées à moyen et long terme.

BFB

Bruxelles Finances et Budget ~~livre l'expertise financière et budgétaire~~ et veille à ce que le lien avec le budget soit établi. Elle met les données budgétaires à la disposition du groupe de travail à la demande des membres. ~~BFB rédige le rapport en collaboration avec l'IBSA et l'entité concernée de par la matière.~~

Inspection des Finances

Le rôle précis des Inspecteurs des Finances n'est pas défini dans l'Arrêté. Ces acteurs apportent vraisemblablement de l'expertise financière et budgétaire concernant le thème faisant l'objet de la revue.

Centre de coordination

Un représentant du Centre de Coordination est invité à chaque réunion du groupe de travail, sans intervenir sur le fond.

Programme pluriannuel 2024-2029

Afin de donner aux entités administratives suffisamment de temps pour se préparer à une revue, les sujets des revues sont déterminés au début de la législature.

La décision gouvernementale du 20 juillet 2022 stipulait que BFB, en collaboration avec l'IBSA et l'Inspection des Finances, dresserait et transmettrait une liste non exhaustive de thèmes possibles, avec des fiches scoping concrètes, au Gouvernement/Collège réuni. Le nouveau Gouvernement/Collège réuni choisirait deux revues par an dans cette liste. Le Centre de Coordination étant responsable depuis 2022 pour la coordination des revues à la Région et à la COCOM, il a pris ce projet en main en collaboration avec les acteurs précités. La stratégie adoptée a déjà été greffée sur l'Arrêté « revues », qui, en principe, n'entre en vigueur que le premier janvier 2025.

La proposition de programme pluriannuel a surtout été basée sur les contributions des fonctionnaires dirigeants de la Région et de la COCOM. Dès le 27 octobre 2023, ils ont pu remettre un thème relevant de leur compétence pour le programme pluriannuel en remplissant à chaque fois les 7 critères. Cette méthodologie avait été développée par l'IBSA. L'échéance pour la remise des propositions de thèmes était le 15 janvier 2024, mais vu le faible taux de réponse, les réponses plus tardives ont également été reprises dans l'analyse. Sur les 34 institutions contactées, seules 13 d'entre elles ont envoyé une réponse,... certaines d'entre elles proposaient un thème qui avait déjà traité à une autre institution. Comme il était difficile de classer les thèmes, le Centre de Coordination a ajouté le critère « *volume des dépenses actuelles* » pour s'assurer que les revues se concentrent sur les masses budgétaires principales. Ensuite, des points ont été attribués à chaque critère, avec un maximum de 20 points.

Origine	Critère de sélection	Type	Points
IBSA	Potentiel relatif d'amélioration	Binaire	0-1
IBSA	Incitant	Binaire	0-1
IBSA	Survenue d'une évolution inopinée au niveau des dépenses	Binaire	0-1
IBSA	Simplicité attendue de la mise en œuvre de la réforme	Binaire	0-1
IBSA	Informations et données	Binaire	0-1
IBSA	Verticalité au lieu d'horizontalité	Ordinal	0-3
Centre de coordination	Volume des dépenses courantes	'Eurosong'	0-12

Après analyse, les propositions suivantes ont été retenues :

Institution	Thème	Score
Actiris	Réductions ONSS et ONSS-APL	18
Bruxelles Pouvoirs locaux	Dotation générale aux communes	17
Bruxelles Logement	Socialisation du logement communal et CPAS, en combinaison avec la réglementation AIS	16
Bruxelles Synergie	Gestion de carrière	15
Urban	Subsides patrimoine	14
Bruxelles Environnement	Nouvelle prime Bruxell'Air	11
Perspective.brussels	Etudes d'incidences environnementales pour plans et programmes	11
Parking.brussels	Analyse des recettes et des dépenses liées au développement des horodateurs virtuels (smartphones) et à la réduction des horodateurs physiques	11
Bruxelles Environnement	Politique de biodiversité	8
Brussels International	Programme Imago	7
ConnectIT	Accueil des utilisateurs des services publics à Bruxelles	6
Port.brussels	Gestion IT en Région de Bruxelles-Capitale	4
Talent	Centralisation et optimisation de la gestion des frais de personnel et monitoring des données RH pour toutes les institutions régionales	4
Citydev	Rapportage SAP sur le processus de perception et de recouvrement	1

Les non-répondants n'ayant pas été repris dans ce tableau, une liste a été dressée sur la base d'une analyse pareto des institutions qui représentent ensemble 80 % de la masse budgétaire. Les administrations qui n'ont pas remis de thème mais apparaissent quand-même dans cette liste ont été incluses dans la proposition de programme pluriannuel. Dans ce cas, le Ministre compétent doit choisir le thème.

Il a été demandé à l'Inspection des Finances de dresser une liste des thèmes possibles pour des revues sur la base d'une analyse budgétaire. Quatre thèmes ont été reçus.

Enfin, l'input de la COCOM a également été reçu et on a évité d'analyser des thèmes qui ont déjà été (partiellement) analysés lors de revues précédentes.

Le résultat est une proposition de dix thèmes (deux par an) pour la législature 2024-2029. La proportion entre la Région et la COCOM a été établie à 8/2, car la COCOM a déjà effectué deux

revues et cette proportion est plus alignée sur les masses budgétaires des deux entités. Le Gouvernement/le Collège réuni entrant peut ajouter ou remplacer des thèmes pour s'adapter à l'actualité.

Année de départ	Thèmes	Entité mandatée
2024	Gestion de carrière	BSYN et Talent
	Subsides patrimoine	Urban
2025	<i>Thème à sélectionner par le Ministre compétent</i>	Bruxelles-Propreté
	Dotations générales aux communes	Bruxelles Pouvoirs locaux
2026	Réductions ONSS et ONSS-APL	Actiris
	Sans-abris	Vivalis
2027	<i>Thème à sélectionner par le Ministre compétent</i>	STIB
	Programmes Imago	Brussels International
2028	Prime Bruxell'air	Bruxelles Environnement
	Financement et organisation MRPA et MRS	Iriscare

Pour assurer la continuité du fonctionnement, le 30 mai 2024, le Centre de Coordination s'est efforcé de faire approuver au moins les deux premiers thèmes (régionaux) de cette liste par le Gouvernement/Collège réuni durant la législature actuelle. Cependant, la décision a été ajournée et n'a pas été discutée lors des Conseils des Ministres suivants. Cela signifie qu'il sera pratiquement impossible d'achever les premières revues de la prochaine législature dans les délais prévus, notamment parce que les notes de cadrage doivent encore être préparées par les administrations concernées.

Annexe 2 : Cycle budgétaire

Phase administrative :

- A. Février-mars : préparation, adoption et diffusion de la circulaire budgétaire contenant la planification et les lignes directrices pour l'élaboration du budget.
- B. Avril-juin : suivi de la préparation du budget par les administrations et les institutions.
- C. Juillet-août : puis avis de différents organes chargés du contrôle budgétaire (direction Budget et Inspecteurs des Finances).
- D. Septembre-octobre : réunions bilatérales entre les administrations et leurs cabinets de tutelle.

Phase parlementaire :

- E. Novembre-décembre : le Parlement discute le projet de budget et vote le budget pour l'année t+1.

Annexe 3 : Liste des abréviations utilisées

Arrêté « Revues »	Arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale du 6 juin 2024 mettant en œuvre les revues des dépenses et recettes dans la Région de Bruxelles-Capitale.
BI	Brussels International (SPRB)
BFB	Bruxelles Finances et Budget (SPRB)
BSYN	Bruxelles Synergie
CE	Commission européenne
COCOF	Commission communautaire française
COCOM	Commission communautaire commune
Codes Finances Publiques	Ordonnance du 4 avril 2024 portant le Code des finances publiques de la Région de Bruxelles-Capitale COCOM : Décret du 16 mai 2024 portant le Code des finances publiques de la COCOM.
CR	Collège réuni
Décision « Revues »	Décision gouvernementale du 20/07/2022 relative à l'intégration structurelle des spending reviews dans le processus budgétaire
ETP	Equivalent temps plein
IBO	Interdepartementale Beleidsonderzoeken
IBSA	Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse
IF	Corps interfédéral de l'Inspection des Finances
OPTIris	Optimisation de la Performance et de la Transition institutionnelle
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability Analysis
PNRR	Plan National pour la Reprise et la Résilience
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
RDI	Recherche, développement et innovation
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
UE	Union européenne
VGC	Commission communautaire flamande

Annexe 4 : Liste des personnes interrogées

Nom	Fonction	Entité
Julie Fiszman	Secrétaire générale	SPRB
Gerd Van Den Eede	Secrétaire général adjoint	SPRB
Mark Dehoux	Directeur général BFB	SPRB
Marc Van Roy	Directeur Qualité et Performance	SPRB
Jan-Hugo Vandenplas	Centre de Coordination 'revues'	SPRB
Cédric Makangu Tshibangu	Centre de Coordination 'revues'	SPRB
Adèle Gorgemans	Premier attaché-expert Direction générale	Vivalis
Yannick Ranson	Premier attaché-expert Budget et Finances	Vivalis
Yenz Winkelmans	Premier attaché - Contrôle de Gestion (BFB)	SPRB
Vassilena Kontozova	Attaché Budget (BFB)	SPRB
Gwendoline Moreau	Expert Economie et Emploi	IBSA
Simon Standaert	Expert Economie et Emploi	IBSA
Jean-Philippe Block	Inspecteur général des Finances	IF
Clément Museur	Inspecteur des Finances	IF
Christophe Vanoerbeek	Directeur général BM	SPRB
Lemmens Yves	Directeur général	SLRB
Tom Reinhard	Direction des Finances	SLRB
Marc Mahieu	Président « allocations familiales » et « santé mentale »	-
Ward Ziarko	Président « innovation »	-
Dirk Van Lindt	Président « économie sociale »	-
Tania Dekens	Directeur général	Iriscare
Grégory Franck	Directeur-chef de service - Emploi	SPRB
Caroline Daux	Directeur Politique de l'Emploi	SPRB
Daphné Estoret	Premier attaché Politique de l'Emploi	SPRB
Jérémy Levin	Conseiller politique principal Politique & Impact	Innoviris

Audit interne

Place Saint-Lazare 2
1035 Bruxelles

audit@sprb.brussels
www.servicepublic.brussels

audit.brussels 
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

