



PHASE 2 : DÉBATS INSTITUTIONNELS

SYNTHÈSE ANALYTIQUE

La présente synthèse propose une analyse transversale des résultats produits pour l'ensemble des débats institutionnels organisés dans le cadre du projet « les Futurs de Bruxelles ». L'ambition de cette synthèse est de faire émerger des éléments transversaux ou particulièrement saillants, il ne s'agit pas d'un résumé exhaustif de ce qui a été partagé lors des débats institutionnels.

Table des matières

Débats thématiques	3
I. Les Futurs de Bruxelles	3
II. Les enjeux en matière de politiques publiques.....	8
III. Les enjeux institutionnels.....	11
IV. Les propositions de réforme	12
Focus sur le débat « structure institutionnelle »	19
I. Les enjeux institutionnels.....	19
II. Les objectifs à poursuivre.....	21
III. Les objectifs prioritaires approfondis.....	23

En miroir du déroulement des débats institutionnels, nous présentons dans un premier temps ce que les participants ont partagé comme perspectives souhaitées pour *leurs* « Futurs de Bruxelles ». Nous identifions ensuite les principaux enjeux transversaux en matière de politiques publiques et de structure institutionnelle, avant de synthétiser les propositions de réformes élaborées par les participants.

I. Les Futurs de Bruxelles

À l'analyse des « Futurs de Bruxelles » imaginés par les participants, nous constatons que la plupart des caractéristiques de leur ville idéale trouvent écho dans les objectifs de développement durable identifiés par l'OCDE¹. Nous postulons ainsi que les participants ont largement décrit une **VILLE DURABLE** comme ambition pour les « Futurs de Bruxelles ».

Tout d'abord, ce sont les enjeux liés à l'**ENVIRONNEMENT** et au **CLIMAT** qui ont été abordés. La réduction drastique de la **pollution** et des **déchets**² a notamment été évoquée. Toujours concernant la gestion des déchets, la **circularité** totale a été identifiée comme une ambition incontournable³. L'économie circulaire doit par ailleurs se développer au service de l'emploi et de la mobilité⁴. La nécessité de développer une **MOBILITÉ** apaisée, multimodale, efficace et confortable⁵ apparaît aussi comme centrale. L'apaisement passe entre autres par un meilleur partage de l'espace entre les utilisateurs de la ville. Il importe par ailleurs d'améliorer la coordination entre les modes de transport ainsi que leur accessibilité (notamment en termes d'horaires qui devraient être étendus)⁶. Concernant le volet dédié

¹ [Objectifs de développement durable \(un.org\)](https://www.un.org/fr/development/desa/indicators/)

² Débat transition écologique et développement durable

³ Débat transition écologique et développement durable

⁴ Débat économie

⁵ Débat transition écologique et développement durable ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁶ Débat mobilité et transport

à la mobilité, les participants ont également plébiscité les outils qui existent déjà et qui devraient être réellement mis en œuvre ou déployés davantage (MaaS⁷, GoodMove⁸, LEZ⁹)¹⁰.

Les enjeux de durabilité ont aussi été abordés sous l'angle de la **CONSOMMATION**. Les participants ont notamment évoqué la nécessité d'instaurer une **économie locale**, métropolitaine et vertueuse¹¹, de même qu'ils ont rappelé les exigences de **sobriété** dans la consommation des énergies et autres ressources¹². En outre, les « Futurs de Bruxelles » se conçoivent avec une **alimentation** de qualité pour tous (saine, locale et accessible) et cet avenir doit tendre vers l'indépendance en matière de ressources alimentaires¹³.

Les « Futurs de Bruxelles » se projettent par ailleurs dans une ville qui place la **SANTÉ** et le **BIEN-ÊTRE** au cœur de ses préoccupations. Les participants ont ainsi rêvé d'une ville agréable, **sécuré** (en particulier pour les enfants) et **accessible** pour les personnes en situation de handicap¹⁴. Ils ont également évoqué l'idée d'une ville apaisée (en termes de sécurité, de bruit, de pollution) et plus propre¹⁵. Les **espaces verts** et la **végétalisation** de la ville constituent un autre incontournable pour une ville plus saine et en bonne santé¹⁶. À cet égard, c'est finalement la **qualité de vie** des résidents qui constitue l'objectif à poursuivre¹⁷. Enfin, le nécessaire équilibre à trouver entre économie et bien-être a également été évoqué¹⁸.

Parmi les différentes dimensions de la durabilité, les participants ont aussi abordé les enjeux liés à la **PRÉCARITÉ**. Il importe pour eux que la Région adresse les enjeux de **justice sociale**, en particulier dans le contexte de la transition écologique et économique¹⁹. À ce sujet, un accent particulier a été mis sur

⁷ La mobilité en tant que Service ou MaaS (« Mobility as a service ») est un concept qui décrit le transfert d'une mobilité basée sur la possession du mode de transport vers une mobilité basée sur l'utilisation et le partage de services de mobilité et de moyens de transport. De nouveaux intervenants offrant des services intégrés de mobilité sont donc apparus sur le marché.

⁸ GoodMove est le Plan régional de mobilité pour la Région de Bruxelles-Capitale. Il définit les grandes orientations politiques dans le domaine de la mobilité. Ce plan a pour objectif d'améliorer le cadre de vie des bruxellois, tout en accompagnant le développement démographique et économique de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est le résultat d'un vaste processus participatif auquel tous les acteurs bruxellois ont participé.

⁹ La LEZ pour "Low Emission Zone", en français "Zone de basses émissions", est une mesure interdisant à certains véhicules de circuler à Bruxelles.

¹⁰ Débat mobilité et transport

¹¹ Débat économie

¹² Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

¹³ Débat transition écologique et développement durable

¹⁴ Débat mobilité et transport

¹⁵ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

¹⁶ Débat transition écologique et développement durable ; Débat mobilité et transport ; Débat logement ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

¹⁷ Débat culture, sports et loisirs

¹⁸ Débat économie

¹⁹ Débat économie ; Débat transition écologique et développement durable

l'éradication du sans-abrisme²⁰ et le caractère inacceptable des logements et bureaux vides en ville. En outre, les participants ont imaginé une ville qui offre des **logements** de qualité, abordables, à basse consommation mais également adaptés aux besoins de la population²¹. L'autonomie énergétique et l'accès à des installations de chauffage sans émission ont été identifiés comme des leviers incontournables pour adresser ces défis²².

Au-delà des enjeux liés à la précarité, c'est le **VIVRE-ENSEMBLE** et toutes ses dimensions qui ont été placés au cœur des perspectives pour les « Futurs de Bruxelles » : permettre à chacun de vivre dignement selon ses besoins spécifiques²³, créer des ponts entre les mondes et les âges²⁴, proposer des espaces de **socialisation** dans la ville²⁵, améliorer la mixité dans les quartiers²⁶, développer une ville plus inclusive²⁷ (par exemple en matière d'**égalité** des genres dans l'espace public et les transports)²⁸, accueillir les oubliés et les plus démunis²⁹, etc. L'**inclusion** a par ailleurs également été abordée plus spécifiquement pour ce qui concerne l'enseignement et les écoles où il importe de prévoir des dispositifs efficaces, et pourquoi pas de rendre l'exclusion illégale³⁰. Enfin, l'égalité de traitement dans l'accès aux services publics constitue également une ambition pour les « Futurs de Bruxelles »³¹. Ces services publics doivent par ailleurs proposer des aides personnalisées en fonction des besoins de la population³².

Les « Futurs de Bruxelles » exigent aussi une meilleure **RÉSILIENCE** de la Région qui doit développer une **économie** plus cohérente par rapport à sa taille et investir dans l'**innovation**³³. La résilience doit donc également être économique (et notamment intégrer davantage la logique de circuits-courts)³⁴. Ensuite, en matière d'**EMPLOI**, les « Futurs de Bruxelles » passent par une réduction du taux de chômage et l'amélioration des offres et services pour les chercheurs d'emploi³⁵. De même, l'égalité de traitement des citoyens en matière de recherche d'emploi, ou encore de valorisation des expériences

²⁰ Débat logement ; Débat transition écologique et développement durable

²¹ Débat logement ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

²² Débat transition écologique et développement durable

²³ Débat aide aux personnes et politiques sociales

²⁴ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

²⁵ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

²⁶ Débat transition écologique et développement durable

²⁷ Débat transition écologique et développement durable ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

²⁸ Débat mobilité et transport

²⁹ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

³⁰ Débat enseignement

³¹ Débat emploi et formation professionnelle

³² Débat aide aux personnes et politiques sociales

³³ Débat économie

³⁴ Débat transition écologique et développement durable

³⁵ Débat emploi et formation professionnelle

et d'équivalences de diplômes, sont déterminantes³⁶. Enfin, les débats institutionnels ont régulièrement évoqué les enjeux liés aux **INFRASTRUCTURES** de la Région. Il s'agit ici de combler les manques en équipements collectifs mais également en services publics de proximité³⁷. Plus concrètement, il était notamment question de l'exemple des écoles ou des infrastructures sportives qui doivent être salubres, passives et confortables³⁸.

Parmi les objectifs de développement durable, nous retrouvons également **L'EFFICACITÉ ET LA RESPONSABILITÉ DES INSTITUTIONS**. Cette thématique a été largement abordée dans les débats institutionnels lorsqu'il s'agissait d'imaginer les « Futurs de Bruxelles ». Les participants ont ainsi plaidé pour de la **simplification administrative** dans de nombreux secteurs et sur divers aspects³⁹. De même, ils ont mis en évidence la nécessaire **harmonisation** des politiques publiques et des secteurs dans un contexte institutionnel éclaté (et imbriqué au cœur des autres régions)⁴⁰ ; il s'agit également de créer davantage d'homogénéité dans la **répartition des compétences**⁴¹. D'ailleurs, la question de la répartition des compétences a fait l'objet de nombreuses réflexions, avec des axes différents. Certains participants imaginent les « Futurs de Bruxelles » avec des compétences centralisées au niveau de la Région⁴², alors que d'autres ont évoqué la création d'une coupole chargée de gérer la Région et de coordonner les compétences des acteurs⁴³.

D'autres débats ont amené des perspectives différentes, alternatives ou complémentaires à une révision de la répartition des compétences. Les « Futurs de Bruxelles » doivent ainsi passer par de meilleures **collaborations** et une **communication** qualitative entre les différents niveaux de pouvoir et entre les institutions : il s'agit notamment d'avoir un dialogue coordonné pour éviter les blocages administratifs et améliorer le service⁴⁴. Cette **coordination** renforcée entre institutions doit également s'accompagner d'un décloisonnement tant administratif (entre administrations et services)⁴⁵ que sectoriel⁴⁶.

³⁶ Débat emploi et formation professionnelle

³⁷ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

³⁸ Débat enseignement ; Débat culture, sports et loisirs

³⁹ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat emploi et formation professionnelle ; Débat logement ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat culture, sports et loisirs

⁴⁰ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat emploi et formation professionnelle

⁴¹ Débat finances et fiscalité

⁴² Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat finances et fiscalité

⁴³ Débat mobilité et transport

⁴⁴ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat transition écologique et développement durable ; Débat mobilité et transport ; Débat logement

⁴⁵ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁴⁶ Débat enseignement

En outre, l'efficacité des institutions doit également passer par la possibilité d'**innover** dans la gestion publique et, pour ce faire, il est nécessaire de lever le poids administratif qui pèse sur les institutions⁴⁷. Un angle de réflexion est notamment celui des partenariats publics-privés qu'il faudrait davantage explorer⁴⁸. Le développement d'une réelle **planification stratégique**, sectorielle et transversale, serait en ce sens également un outil nécessaire⁴⁹.

Outre les dimensions de durabilité évoquées ci-avant, les « Futurs de Bruxelles » s'envisagent au regard de problématiques actuelles prégnantes et auxquelles il est nécessaire d'apporter une réponse. Tout d'abord, c'est l'**ACCESSIBILITÉ DES SERVICES PUBLICS** qui doit être améliorée, tant sur la dimension géographique, qu'en termes d'horaires ou de réponses à des besoins spécifiques. À ce titre, le développement de mécanismes d'encadrement adaptés aux usagers a été évoqué, notamment en vue de diminuer le non-recours aux droits⁵⁰. La mise en place de guichets uniques ou centralisés apparaît également comme incontournable, tant pour les citoyens que pour les autres parties prenantes de la Région (associations, administrations, travailleurs, etc.). Il s'agit de permettre à chacun de trouver l'information ou le service recherché en ayant un seul point d'entrée : les demandes nécessitant l'implication de plusieurs services sont ainsi redirigées, de même qu'il n'y a plus de doute sur le service auquel on doit s'adresser⁵¹. L'accessibilité des infrastructures culturelles et sportives devrait également être développée, en termes de mobilité et d'extension des horaires, mais également d'un point de vue financier.

L'idée du guichet unique est aussi évoquée en écho aux nombreux constats de manque de **CLARTÉ** et d'**INFORMATION** institutionnelle établis lors des différents débats. La clarté des rôles entre niveaux de pouvoir et administrations (qui fait quoi ?) et la lisibilité des institutions constituent un frein tant pour les citoyens que pour les parties prenantes (associations par exemple) et les usagers de la Région⁵². La clarté de l'information devrait permettre à chacun de mieux comprendre, et donc de s'appropriier les services, aides et outils à disposition⁵³. Toujours dans ce sens, l'information apparaît comme centrale et incontournable pour les « Futurs de Bruxelles » qui passent par une information centralisée, claire et exhaustive sur les acteurs, services et aides existants⁵⁴.

Enfin, en imaginant les « Futurs de Bruxelles », les participants ont également interrogé les questions **DE CONFIANCE, DE TRANSPARENCE ET DE LIEN AVEC LES CITOYENS**. Le rôle des citoyens dans la vie publique

⁴⁷ Débat mobilité et transport

⁴⁸ Débat logement

⁴⁹ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁵⁰ Débat aide aux personnes et politiques sociales

⁵¹ Débat aide aux personnes et politiques sociales

⁵² Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁵³ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁵⁴ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

doit s'accroître, les processus participatifs doivent être effectifs et se déployer à tous les niveaux de pouvoir comme une norme applicable à tous⁵⁵. Outre les citoyens, il importe également de donner une voix aux usagers de la ville non-résidents⁵⁶. Cette participation doit être représentative, inclusive et attractive pour susciter la confiance des citoyens, de même qu'elle doit être facilitée par certains mécanismes permettant de valoriser et de faciliter l'engagement citoyen⁵⁷. Au sujet de la confiance, l'enjeu de l'exemplarité des dirigeants publics a également été mis en évidence⁵⁸.

II. Les enjeux en matière de politiques publiques

Après avoir imaginé les « Futurs de Bruxelles », les participants ont été invités à dresser un diagnostic de la situation actuelle. La section qui suit reprend les enjeux les plus transversaux qui ont été partagés lors de ces moments et qui doivent guider toute entreprise de réforme au sein de la Région. La plupart de ces enjeux font bien entendu écho à la projection que les participants ont faite de *leurs* « Futurs de Bruxelles » et présentée ci-avant.

Dans un premier temps, les participants ont souvent partagé leur satisfaction concernant la Région, certaines parties de son fonctionnement et certaines de ses caractéristiques. Parmi ces points de satisfaction, on retrouve notamment les acteurs (notamment le tissu d'acteurs de première ligne) et leur diversité⁵⁹ ; la richesse de Bruxelles et des Bruxellois⁶⁰ ; les améliorations récentes (par exemple en matière de simplification administrative) ; les plans en vigueur (GoodMove, GoodFood, LEZ, GoodSoil, Natura 2000, ...) ⁶¹ ; les espaces verts et la ville⁶² ; mais également certaines dimensions du système institutionnel en place⁶³.

La planification coordonnée et intégrée des politiques de la Région constitue un premier enjeu de taille pour les « Futurs de Bruxelles » ⁶⁴, et celle-ci doit se faire au profit d'ambitions politiques fortes⁶⁵. Outre la vision, il importe également de faire vivre les outils existant, de les réévaluer régulièrement et sérieusement, et de les réformer le cas échéant. Pour ce faire, de nombreux participants ont insisté sur la nécessité de disposer de données pertinentes et complètes, tant pour l'aide à la décision et

⁵⁵ Débat démocratie participative

⁵⁶ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁵⁷ Débat démocratie participative

⁵⁸ Débat transition écologique et développement durable

⁵⁹ Débat économie ; Débat emploi et formation professionnelle

⁶⁰ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention ; Débat emploi et formation professionnelle ; urbanisme

⁶¹ Débat transition écologique et développement durable ; Débat mobilité et transport

⁶² Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat logement

⁶³ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁶⁴ Débat économie

⁶⁵ Débat transition écologique et développement durable

l'orientation de l'action⁶⁶ que pour l'évaluation. L'enjeu consiste également à valoriser ces données, à renforcer leur utilisation mais également à assurer leur diffusion au plus grand nombre pour une plus grande transparence.

Tel que cela apparaissait dans la vision partagée des « Futurs de Bruxelles », la clarté et la disponibilité de l'information doivent être au cœur des ambitions de réforme. Il importe d'assurer la circulation et clarté de l'information disponible pour le plus grand nombre (acteurs comme citoyens), notamment en passant par une centralisation de l'information (par exemple sur une plateforme)⁶⁷. L'information doit aussi être renforcée, structurée et pensée pour un public large et diversifié, et ce afin de générer de l'adhésion et davantage de transparence⁶⁸, mais également afin d'améliorer la qualité des services publics, par exemple en développant davantage de cartographies des acteurs et des services⁶⁹.

La qualité des services publics constitue en effet un enjeu à part entière, et celle-ci passe aussi par leur accessibilité⁷⁰ : il est notamment nécessaire de mieux les adapter aux besoins des usagers (et non l'inverse). L'accessibilité passe aussi par l'élargissement des horaires (en ce compris pour les secteurs tels que les transports publics)⁷¹. L'offre doit quant à elle être plus inclusive et variée⁷². À ce titre, il apparaît nécessaire de mieux prendre en compte des publics à besoins spécifiques et de répondre à ces besoins, notamment en offrant un meilleur accompagnement dans l'accès aux services⁷³. La prise en compte des situations financières et sociologiques des bénéficiaires doit également s'améliorer.

L'enjeu de la qualité passe également par la simplification administrative, et notamment la diminution du nombre d'intervenants et de procédures pour un même bénéficiaire ou une même demande⁷⁴ : la question de la continuité dans les services est ici centrale⁷⁵. Dans le même ordre d'idées, les dissonances administratives qui peuvent apparaître au sein même de la Région ont été identifiées comme un enjeu fondamental⁷⁶. Et enfin, de manière transversale, les participants ont déploré la trop grande proportion de non-recours aux droits : il s'agit-là de l'enjeu central en matière de qualité des services publics.

⁶⁶ Débat logement ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁶⁷ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention ; Débat mobilité et transport ; Débat emploi et formation professionnelle ; Débat enseignement

⁶⁸ Débat transition écologique et développement durable

⁶⁹ Débat emploi et formation professionnelle ; Débat logement ; Débat culture, sports et loisirs

⁷⁰ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat culture, sports et loisirs

⁷¹ Débat mobilité et transport

⁷² Débat culture, sports et loisirs

⁷³ Débat aide aux personnes et politiques sociales

⁷⁴ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat emploi et formation professionnelle, Débat logement ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁷⁵ Débat emploi et formation professionnelle

⁷⁶ Débat transition écologique et développement durable ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

L'accessibilité des services publics fait également écho au principe de la ville à 10 minutes dont la logique s'applique finalement à des thèmes bien plus larges : accès aux services publics, aux infrastructures, aux acteurs de première ligne, etc. La justice spatiale (notamment entre première et deuxième couronne) a également été évoquée, par exemple concernant l'implantation des sites industriels⁷⁷.

Pour ce qui concerne le financement, les enjeux sont variés. Il est d'abord important de reconnaître la diversité des acteurs et des réalités de chaque secteur dans l'allocation des financements. Ensuite, la continuité de ces derniers et leur distribution doivent être positionnées au cœur des réflexions : arrêter le saupoudrage⁷⁸ ; pérenniser les financements des secteurs « cruciaux »⁷⁹ ; privilégier le structurel au conjoncturel⁸⁰ ; assurer une meilleure continuité des financements indépendamment des rythmes électoraux⁸¹ et surtout éviter les nouveaux dispositifs à chaque législature⁸². Par ailleurs, il est nécessaire d'assurer un financement de Bruxelles à la hauteur des enjeux. Enfin, les participants ont également évoqué les enjeux de la fiscalité et la nécessité d'avoir une fiscalité plus souple⁸³.

L'information, la formation ou l'éducation sur les grands enjeux transversaux de la société ont régulièrement été identifiées comme incontournables, qu'il s'agisse d'éducation à l'environnement⁸⁴, d'une information efficace sur les enjeux de l'écologie et de la mobilité⁸⁵ ; d'une formation au sujet de la propreté publique⁸⁶ ; ou encore d'un outil d'information sur la fiscalité⁸⁷. L'éducation à la citoyenneté⁸⁸ doit quant à elle être appréhendée dans un sens très large, englobant tous ces thèmes et intégrant évidemment les sujets classiques liés au fonctionnement des institutions, aux enjeux de la démocratie, etc. Pour les participants, la solution ne passe pas uniquement par les écoles, cette éducation et cette information peuvent être prises en charge à tous les niveaux de pouvoir, passer par des campagnes de communication, des outils pédagogiques, etc. Il s'agit de restaurer la confiance, d'intéresser les citoyens, de créer l'adhésion mais aussi de soutenir la mise en œuvre des politiques publiques concernées par ces thématiques.

⁷⁷ Débat économie

⁷⁸ Enseignement ; Débat culture, sports et loisirs

⁷⁹ Débat aide aux personnes et politiques sociales

⁸⁰ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁸¹ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

⁸² Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat culture, sports et loisirs

⁸³ Débat logement

⁸⁴ Débat transition écologique et développement durable

⁸⁵ Débat mobilité et transport

⁸⁶ Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat propreté et gestion des déchets

⁸⁷ Débat finances et fiscalité

⁸⁸ Débat mobilité et transport ; Débat finances et fiscalité

Enfin, les enjeux pour envisager les « Futurs de Bruxelles » se trouvent également dans une meilleure valorisation et utilisation de l'existant (qu'il s'agisse des plans, des infrastructures, des qualités de la ville⁸⁹, ...). L'amélioration des infrastructures et la mutualisation des équipements se trouvent au cœur de ces réflexions⁹⁰.

III. Les enjeux institutionnels

Le premier enjeu institutionnel est celui de l'articulation entre l'intérêt régional et l'intérêt communal, et celui-ci comporte également la question de la cohérence à trouver entre les deux pour les « Futurs de Bruxelles ».⁹¹

Ensuite, et toujours en miroir de ce que les participants ont identifié comme perspectives pour les « Futurs de Bruxelles », la lisibilité et la clarté du cadre institutionnel apparaissent comme des enjeux centraux⁹² : la complexité institutionnelle et l'articulation des compétences constituent un frein à la qualité des services publics⁹³. La question d'une réforme d'ampleur a donc été posée à plusieurs reprises, tant au sujet de la régionalisation des compétences que de la fusion des communes et des zones de police⁹⁴. Quelle que soit l'approche, une réforme de la répartition des compétences doit être guidée par les principes de subsidiarité et de pluridisciplinarité pour une structure plus cohérente⁹⁵. Des réflexions approfondies autour des questions de synergies, mutualisations et rationalisations sont également nécessaires⁹⁶. En outre, l'enjeu du décloisonnement demeure central, tant entre les administrations qu'entre les niveaux de pouvoir, mais aussi entre les acteurs sectoriels⁹⁷. De même, l'ouverture vers le privé a été identifiée comme un enjeu⁹⁸. En lien avec la question du décloisonnement, nous identifions également tous les enjeux liés aux collaborations et concertations entre administrations et parties prenantes en tout genre⁹⁹, celles-ci demeurant entravées par la complexité institutionnelle. L'enjeu de la collaboration avec les acteurs externes à la Région, et notamment les autres régions¹⁰⁰ a lui aussi été abordé. D'ailleurs, c'est toute la thématique des

⁸⁹ Débat mobilité et transport ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat culture, sports et loisirs

⁹⁰ Débat enseignement

⁹¹ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁹² Débat aide aux personnes et politiques sociales; Débat économie ; Débat emploi et formation professionnelle

⁹³ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁹⁴ Débat mobilité et transport

⁹⁵ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁹⁶ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention

⁹⁷ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat économie

⁹⁸ Débat logement

⁹⁹ Débat aide aux personnes et politiques sociales ; Débat économie ; Débat logement ; Débat finances et fiscalité ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire ; Débat culture, sports et loisirs

¹⁰⁰ Débat transition écologique et développement durable

frontières de Bruxelles qui se trouve au cœur des réflexions : homogénéité territoriale, bassin économique, zone économique métropolitaine¹⁰¹, concertation et coordination avec les communes de la périphérie¹⁰², communauté métropolitaine¹⁰³, etc. sont autant de sujets qui ont été abordés.

Enfin, d'autres sujets institutionnels ont été identifiés comme des enjeux importants à l'occasion de deux débats plus spécifiquement dédiés à des thématiques institutionnelles. Premièrement, concernant le système électoral, l'autonomie de Bruxelles au sujet des règles électorales (et notamment de l'élection des bourgmestre) doit être instaurée, de même que le vote électronique doit être généralisé. Deuxièmement, si la dynamique de participation citoyenne est bien entamée à Bruxelles, il importe maintenant d'assurer l'évaluation de ces processus, leur visibilité, leur transparence ou encore leur inclusivité. Ils doivent par ailleurs trouver une place intégrée clairement au processus décisionnel¹⁰⁴. En outre, ces processus de co-construction constituent un enjeu central au-delà des citoyens, et devraient également être davantage intégrés à l'actions publique en mobilisant également les experts de terrain, ou encore des mécanismes tels que les experts du vécu¹⁰⁵.

IV. Les propositions de réforme

Les participants aux débats institutionnels ont finalement été invités à sélectionner, dans le diagnostic, les thématiques qui leurs semblaient prioritaires et pour lesquels ils estimaient qu'il y avait de réels leviers d'actions. Ils ont alors travaillé sur des propositions qui sont reprises dans le tableau ci-dessous par thématique.

¹⁰¹ Débat économie

¹⁰² Débat mobilité et transport

¹⁰³ Débat finances et fiscalité

¹⁰⁴ Débat démocratie participative ; Débat culture, sports et loisirs

¹⁰⁵ Débat cohésion sociale/ Sécurité et prévention ; Débat urbanisme, environnement et aménagement du territoire

Thème	Proposition	Détail
Aide aux personnes et politiques sociales	Comment rendre les services accessibles à tous ?	C'est nécessaire de travailler sur cette question car il existe des cercles vicieux d'exclusion, avec une auto-alimentation du cercle de pauvreté et/ou maladie.
Aide aux personnes et politiques sociales	Comment défragmenter, décomplexifier, simplifier la structuration institutionnelle en Région de Bruxelles-Capitale ?	Cette question en amène une autre : « L'intérêt serait-il de diviser pour mieux régner ? ».
Aide aux personnes et politiques sociales	"Un guichet local, social et de santé" : comment mettre en place un guichet unique en Région de Bruxelles-Capitale ?	Ce guichet permettrait une meilleure accessibilité et transparence. Cela éviterait la complexité administrative pour les citoyens et permettrait d'avoir une connaissance multidisciplinaire. Cela éviterait aussi le "ping-pong institutionnel".
Aide aux personnes et politiques sociales	Comment faire évoluer les services pour une meilleure prise en compte des besoins ?	Cette question est importante car le fait de répondre aux besoins reflète la base de l'action publique et associative.
Cohésion sociale / sécurité et prévention	Simplification administrative et institutionnelle	Simplifier permettrait d'améliorer la compréhension des politiques publiques par les citoyens. Cela améliorerait également l'efficacité et l'efficience de celles-ci et faciliterait l'accès aux institutions.
Cohésion sociale / sécurité et prévention	Utiliser une approche pluridisciplinaire et territoriale	Utiliser cette approche est nécessaire car il faut toujours un lien entre les différentes administrations et les acteurs. De plus, il existe un besoin de collaboration peu importe les compétences.
Cohésion sociale / sécurité et prévention	Intégration de la première ligne et collaboration avec celle-ci	Intégrer et collaborer avec la première ligne est nécessaire pour que le politique puisse décider en connaissance de cause.
Culture, Sport et Loisirs : offre, accès et infrastructures	Améliorer l'accessibilité de l'offre (culturelle et sportive)	Il est nécessaire de faire un état des lieux (multithématique) de l'offre, de poser des constats et sur cette base d'établir un plan d'action, car il s'agit d'une question sociétale à une échelle plus globale.
Culture, Sport et Loisirs : offre, accès et infrastructures	Arrêter le saupoudrage des financements en matière de sport et en matière de culture	Il faut arrêter de saupoudrer les financements car chacune des matières a une enveloppe limitée.

Culture, Sport et Loisirs : offre, accès et infrastructures	Coordination et médiation culturelle	Se coordonner et faire de la médiation culturelle permettraient d'améliorer l'accessibilité, de renforcer la dimension démocratique en faisant de la co-création. Cela permettrait aussi d'arrêter le travail en silo (qui permettrait d'éviter les doublons, le double-financement), de renforcer et de crédibiliser l'offre (en ayant une voie unique). Enfin, cela permettrait d'améliorer l'accès et le partage d'information ainsi que de partager les bonnes pratiques, les chiffres et les données.
Démocratie participative et délibérative/ Confiance, transparence et redevabilité	Continuité et suivi	Il faut garder le lien avec le citoyen, lui faire un feedback sur le processus et les résultats pour assurer la transparence et la confiance. Il faut également maintenir la dynamique sociale au-delà du projet, assurer la légitimité du projet et de l'investissement du citoyen. Enfin, davantage de continuité et de suivi permettraient aussi de créer une appropriation positive (utilité du projet) et une meilleure cohérence institutionnelle.
Démocratie participative et délibérative/ Confiance, transparence et redevabilité	Coordination	La coordination est nécessaire face à la multiplication des initiatives ("où ?") et des formats ("comment ?").
Démocratie participative et délibérative/ Confiance, transparence et redevabilité	Crédit-temps de participation obligatoire	Il y a un manque de temps chronique pour le citoyen (il est surinvesti professionnellement et il est difficile pour lui de dédier le peu de temps libre qu'il a à des processus participatifs).
Démocratie participative et délibérative/ Confiance, transparence et redevabilité	Éducation citoyenne	L'éducation citoyenne permettrait d'améliorer la représentativité dans les processus délibératifs. Cela passerait par des animations pour l'enseignement. Tous les processus et notions seraient rendus accessibles et pourraient même évoluer plus facilement.
Économie	L'aire métropolitaine économique	Cette aire est l'échelle à laquelle les flux économiques sont majoritairement structurés ; Bruxelles est avant tout une ville, mais moins une région. De plus, il y a des négociations, un rapport de force entre le gouvernement fédéral et les acteurs économiques. Finalement, cela permettrait des effets d'échelle.
Économie	Axe institutionnel - Structuration – Lisibilité	Travailler sur la structure permettrait une meilleure lisibilité pour les bénéficiaires et donc une meilleure motivation des droits. Cela aurait également un impact positif sur l'économie et permettrait plus de confiance.
Économie	Implication et participation des entreprises dans l'élaboration des plans de participation -	Cela a du sens de les impliquer/faire participer car les acteurs économiques privés sont à la manœuvre, sont incontournables sur le terrain et sont de gros pourvoyeurs d'emploi. De plus, il y a beaucoup de discussions de salon. Il faudrait organiser des plénières.

	Acteurs économiques privés du terrain	
Économie	Espaces économiques vs logement	Il faut assurer le maintien de l'emploi dans le secteur de la production, du commerce.
Élections et système électoral	Adhésion - Éducation civique	Cela permettrait de voter en conscience et reconnecter les citoyens, d'augmenter la participation électorale, mais aussi leur participation à l'organisation du processus électoral et de faciliter les candidatures.
Élections et système électoral	Simplification - Harmonisation	Simplifier/harmoniser les élections et le système électoral faciliterait le travail d'organisation pratique des intervenants institutionnels ainsi que la compréhension de l'élection par les électeurs. Cela permettrait aussi de rendre plus simple l'obtention d'une procuration.
Élections et système électoral	Modalités et supports de vote	Un travail sur les modalités et les supports de vote faciliterait l'accès au vote et diminuerait l'abstention.
Emploi et formation professionnelle	Préserver la diversité des acteurs et des services en raison de la diversité de leurs publics cibles	Les publics cibles sont diversifiés et chacun a des besoins spécifiques. De plus, l'expertise spécifique développée par les acteurs de terrain est à préserver. Cela permettrait aussi d'améliorer l'efficacité et la remise à l'emploi.
Emploi et formation professionnelle	Comment mettre fin au monopole du diplôme scolaire ?	C'est une question importante car plus de 40 % des chercheurs d'emploi (Actiris) n'ont pas de diplôme reconnu par la communauté française et 25 % des Bruxellois n'ont pas le CESS. De plus, le secteur tertiaire est prédominant à Bruxelles (mais il faut avoir des qualifications pour y accéder). Le marché de l'emploi est bilingue (voire plus), mais on ne propose pas de cours de néerlandais dans l'enseignement qualifiant.
Emploi et formation professionnelle	Comment supprimer les pièges à l'emploi ?	Il faut supprimer ces pièges car il existe une complexité administrative liée à la mise à l'emploi intérimaire. De plus, l'attractivité de certains contrats de travail est insuffisante selon les circonstances et il y a aussi la problématique des incapacités de travail.
Emploi et formation professionnelle	Comment orienter vers des métiers qualifiants ?	Il est nécessaire de travailler sur ce point car il y a des postes vacants. Il faut développer les formations qualifiantes sur le lieu de travail et développer une information claire sur les offres de formation qui mènent à l'emploi.
Enseignement	Arrêter le saupoudrage	C'est important d'arrêter le saupoudrage car les clés de répartition en fonction des réseaux ne sont pas liées à la réalité, aux besoins des écoles.
Enseignement	Mutualisation	Mutualiser permettrait une meilleure utilisation des moyens publics et de gagner en efficacité. De plus, il faut lutter contre le saupoudrage des budgets et contre la concurrence entre les écoles.

Enseignement	Coordination et statuts	Il n'y a pas de lieu de concertation.
Finances et fiscalité	Meilleure concertation horizontale et verticale	Cela permettrait de ne plus réagir à chaud. De plus, il n'y a pas d'organe centralisateur.
Finances et fiscalité	Cette complexité "satellitaire" fait-elle sens ?	Il est difficile pour le citoyen de comprendre ce qu'on prélève et fait de ses impôts. Simplifier permettrait de remédier au gaspillage de ressources et les coûts de coordination.
Finances et fiscalité	Autonomie communale	Les communes et les régions sont des boîtes à outils pour tous ces niveaux de pouvoir.
Logement	Comment coordonner les acteurs dans la limite et en dehors de la limite régionale ?	Coordonner ces acteurs permettrait une meilleure utilisation des ressources humaines et financières publiques ; de faire des économies d'échelle et d'échanger des bonnes pratiques. Cela permettrait aussi une meilleure lisibilité et une meilleure information dans la recherche d'un logement pour le citoyen.
Logement	Comment lutter contre les logements inoccupés ?	Cela permettrait de communiquer sur l'état des lieux sur le terrain et de comprendre les raisons de l'inoccupation de ces logements.
Logement	Comment objectiver les données ?	Il n'existe pas de données sur le nombre de logements. Cela permettrait du coup de détecter les problèmes ; d'identifier les évolutions. Cela permettrait aussi de comprendre le marché pour pouvoir "agir", d'améliorer la transparence, surtout pour les citoyens.
Logement	Comment protéger les espaces verts ?	La protection des espaces verts est un sujet important car on met aujourd'hui en concurrence le droit au logement et le réchauffement climatique.
Mobilité et transports publics	Concertation et coordination entre les communes (et acteurs), y compris avec la périphérie	Il faut une cohérence entre les projets qui dépassent une frontière ; éviter les réactions de rejet d'un acteur non-concerté. De plus, les grands enjeux sont les mêmes dans toutes les communes.
Mobilité et transports publics	SmartMove	C'est un projet avec un grand impact sur la mobilité et qui nécessite le soutien des citoyens et du politique. C'est également un enjeu d'attractivité pour la Région, un débat interrégional car cela concerne les recettes et leur affectation. Cela concerne la fiscalité automobile.
Mobilité et transports publics	Rationalisation et distribution des compétences en termes de gestion des travaux dans l'espace public	Il y a une forte inertie qui a des conséquences pour Bruxelles. La rationalisation des procédures est nécessaire. Pour l'instant, il y a une dispersion de la force de frappe et chaque acteur a des exigences radicales parfois incompatibles. Les modalités d'arbitrages doivent être clarifiées et il faut repenser la distribution des compétences.
Mobilité et transports publics	GoodMove	Il s'agit du plan de mobilité (vision de 2030) de la Région et ce plan a déjà été approuvé. Il est à mettre en œuvre. De plus, c'est une politique qui suscite le débat citoyen.

Transition écologique et développement durable	Pourquoi est-ce important de changer l'affect, la relation de l'homme avec la nature (écocentrisme) ?	Beaucoup de personnes ne se sentent pas concernées, la déconnexion est de plus en plus forte entre l'humain et son milieu naturel.
Transition écologique et développement durable	Structuration institutionnelle	L'environnement et nos comportements ne se limitent pas aux frontières des régions et des communes. La mutualisation, les économies d'échelle, le rendement, l'efficacité doivent se développer car si on ne le fait pas, il risque d'y avoir un blocage lorsqu'on souhaite développer une politique plus ambitieuse et cohérente.
Transition écologique et développement durable	Monitoring	Il faut savoir se situer et pouvoir identifier la direction à suivre, pouvoir adapter et réorienter. Il faut être exemplaire et rendre des comptes pour obtenir des réactions des citoyens.
Transition écologique et développement durable	Enseignement - se redonner les compétences de base	Il faut se redonner des compétences de base c'est-à-dire former des techniciens. C'est aussi l'idée de cuisiner GoodFood, réparer des vêtements, produire de la nourriture, composter.
Urbanisme, environnement et aménagement du territoire/ Propreté publique et gestion des déchets	Intégration, communication, sensibilisation des citoyens	Les citoyens sont les acteurs du changement. Or, ils ignorent ce dont ils peuvent bénéficier. Il faut renforcer l'adhésion aux politiques et aux plans ; il faut correspondre aux besoins de la population.
Urbanisme, environnement et aménagement du territoire/ Propreté publique et gestion des déchets	Simplification, synergies institutionnelles	Les agents et les citoyens bruxellois sont perdus dans les administrations et la répartition de compétences. Il y a une nécessité de centralité et de facilité d'action. Cela manque de transparence et crée beaucoup de méfiance. Cela permettrait de remédier au gaspillage d'argent public.
Urbanisme, environnement et aménagement du territoire/ Propreté publique et gestion des déchets	Surconsommation	Il faut réduire la consommation des ressources pour avoir moins d'impact sur l'environnement.

Urbanisme, environnement et aménagement du territoire/ Propreté publique et gestion des déchets	Mixité des quartiers	La mixité des quartiers est importante pour la qualité de vie, un moteur pour toute la ville. Elle permet le développement socio-économique, la mobilité, l'inclusion et la cohésion sociale. Elle est liée au développement de la multifonctionnalité de la ville, permet de produire de la richesse et de la diversité locale et supra-locale. C'est également important de préserver le patrimoine mixte existant.
--	----------------------	---

I. Les enjeux institutionnels

Les participants ont été invités à dresser un diagnostic de la situation actuelle en matière de « structure institutionnelle ». La section qui suit reprend les enjeux les plus transversaux qui ont été partagés lors du débat dédié à cette thématique.

Tout d'abord, les participants ont mis en évidence les principes généraux suivants qui doivent, selon eux, se retrouver au cœur de leur action et de la structure : le multiculturalisme, la cohésion et l'union, l'innovation, la valeur ajoutée (financière et économique), la légitimité (des élus), le multilinguisme, l'équivalence, la permanence et l'efficacité. Ils jugent également important de prendre en compte le caractère cosmopolite de la Région, d'adopter un vocabulaire commun et d'être ambitieux. Ils prônent également le renforcement de l'identité bruxelloise.

Ensuite, comme dans certains débats thématiques, les participants ont partagé leur souhait d'avoir une vision à long terme, plus pérenne d'une législature à l'autre¹⁰⁶ et une meilleure continuité dans les politiques. Ils ont également mis en avant la nécessité de gagner en lisibilité, notamment en améliorant le mécanisme de tutelle dans deux cas précis : la tutelle sur les organismes d'intérêt public (OIP) et la tutelle sur les délibérations des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS).

En ce qui concerne le niveau local, les participants ont appuyé sur le besoin d'harmoniser les CPAS pour garder au centre de leurs actions la valeur de l'équité territoriale. Ils ont par contre, mis évidence leur insatisfaction par rapport au poids de l'autonomie communale dans la gestion de la Région.

Les participants ont également abordé à plusieurs reprises la question du financement et de la fiscalité. Ils ont, par exemple, émis l'idée d'améliorer le financement des zones de Police, des CPAS, des hôpitaux, mais également des matières régionalisées et de celles issues de la septième réforme de l'État. Ils ont mentionné la volonté de définir la fiscalité en parallèle du lieu de travail.

Un autre point ayant fait l'objet des discussions est celui touchant à la « répartition des compétences ». Les participants ont mis en évidence qu'il ne fallait pas idéaliser la centralisation (qui peut être utile, mais n'est pas la solution à toutes les difficultés). Ils plaident d'ailleurs, pour la vérification du retour sur investissement avant d'aller plus loin dans la centralisation des services de support dans le cadre

¹⁰⁶ Les participants ont par exemple mis en évidence qu'ils aimeraient une feuille de route pour la Région allant au-delà des législatures et qu'il souhaitait que le changement pour le changement cesse.

du projet « Optiris ». Ils soutiennent également le fait d'évaluer et de monitorer les politiques publiques et la septième réforme de l'État en vue d'interroger en continu les effets.

Les échanges se sont également concentrés sur la question de la complémentarité, de la coordination et de la concertation des acteurs inter- et intra- niveaux de pouvoir (communal, communautaire, régional, fédéral, européen). Les participants ont en effet mis en évidence qu'ils souhaitaient clarifier le rôle des acteurs et leur complémentarité (par exemple en mettant en place un catalogue de services). Ils se sont dits satisfaits de la complémentarité de certains métiers de la Région avec certains métiers des communes. En revanche, ils ont remis en question la dualité existante entre la Commission communautaire française, la Commission communautaire commune, la Communauté flamande et la Région bruxelloise – en particulier en matière de santé et d'aide aux personnes. Ils ont également mis en avant l'idée de gérer de manière commune certaines matières (par exemple : les maisons de repos).

La qualité du service délivré au citoyen a également été discutée lors de ce débat. Pour les participants, la proximité des services délivrés par les communes est importante tout comme l'équilibre actuel entre un accueil des usagers en présentiel et la numérisation des services. Ils souhaitent cependant, simplifier les procédures de permis d'urbanisme. Ils aimeraient également qu'un guichet unique et qu'un label commun soient mis en place pour que chaque service puisse fournir la même information à tous les citoyens.

Afin de gagner en efficacité institutionnelle, d'autres enjeux ont été évoqués dans les échanges. Les participants plaident pour davantage de rationalisation (des processus en particulier), mais également de mutualisations (par exemple en matière de ressources humaines ou de services supports). Ils souhaitent également la création de nouvelles structures issues de fusions ou de scissions. La fusion (horizontale) des institutions a également été citée comme un levier pour améliorer l'image économique de Bruxelles. Toujours pour gagner en efficacité institutionnelle, la régionalisation de la culture a également été évoquée.

Notons encore que le volet « système électoral » a été mis sur la table à plusieurs reprises. En effet, les participants ont émis l'idée de travailler sur l'impossibilité de blocage dans le mode de désignation des bourgmestres, mais également sur la représentativité des institutions régionales (notamment en permettant aux électeurs étrangers de voter aux élections régionales). La question des listes bilingues a également été évoquée.

Le sujet de la gestion des données a également été soulevé : les participants souhaitent améliorer la stratégie régionale de partage des données, des *open data*. Ils proposent aussi d'avoir un réseau de données unique.

Finalement, les participants au débat ont mis en évidence l'importance de prendre en compte le terrain dans la prise de décision. Dans le même ordre d'idée, ils ont remis en question le fonctionnement *top-down* actuel. À leurs yeux, il faut davantage valoriser l'expérience de terrain et davantage se concerter avec ce terrain avant de mettre en place de nouvelles structures, de nouvelles mesures, etc.

II. Les objectifs à poursuivre

Sur base du diagnostic qu'ils ont dressé, les participants au débat ont été invités à formuler des objectifs à poursuivre dans l'avenir. Pour chaque objectif formulé, il leur a été demandé d'identifier les impacts et bénéficiaires associés à cet objectif.

- Développer une approche/vision de long terme, transversale et cohérente.
 - o Impact(s) : assurer une forme de pérennité.
 - o Outil(s) : une feuille de route.

- Adopter une orientation « client bruxellois », une proximité avec les clients.
 - o Outil(s) : un guichet unique, une bande de donnée unique, des processus intégrés.
 - o Bénéficiaire(s) : les clients bruxellois.

- Concrétiser un projet de ville intense¹⁰⁷, durable, inclusive.
 - o Impact(s) : gagner en bien-être et en attractivité, améliorer l'image, répondre aux enjeux climatiques.
 - o Bénéficiaire(s) : tous les habitants (usagers de la ville), les entreprises.

- Développer une vision ainsi qu'une action métropolitaine cohérentes (en particulier en matière de mobilité, d'aménagement du territoire et d'économie).
 - o Impact(s) : mieux répondre aux enjeux climatiques et en matière d'emploi.
 - o Bénéficiaire(s) : les demandeurs d'emploi bruxellois, les entreprises.

- Projeter Bruxelles en tant que *Knowledge city* en priorisant les secteurs à soutenir.
 - o Impact(s) : créer une chaîne de valeur de la connaissance.

¹⁰⁷ Intensité en termes d'usage, de fonctions (On habite dans une ville, on y travaille, s'adonne à des loisirs, on y met ses enfants à la crèche/l'école, on profite de l'offre culture, en termes de santé etc.) et de partage des infrastructures.

- Acteur(s) concerné(s) : les écoles et universités, les centres de recherche, les Petites et Moyennes entreprises (PME) ; les acteurs de la formation.
 - Bénéficiaire(s) : les futurs adultes et futurs pensionnés, les PME, la Région.
- Renforcer l'efficacité des politiques communes/mutualisées.
 - Impact(s) : obtenir la viabilité des financements, faire des économies, gagner en efficacité et en qualité du service rendu.
 - Outil(s) : une politique des achats, un marché interne du personnel.
 - Bénéficiaire(s) : les Bruxellois.
- Intégrer les services de la COCOM, de la COCOF, de la Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) ou de la Région dans des politiques communes.
 - Impact(s) : gagner en efficacité, en cohérence et en qualité du service rendu, obtenir une meilleure visibilité pour le citoyen.
 - Bénéficiaire(s) : les citoyens.
- Avoir un guichet unique couplée à une stratégie des marques.
 - Impact(s) : obtenir une meilleure visibilité pour le citoyen.
 - Outil(s) : avoir un acteur unique de référence (par exemple pour le secteur social-santé pour que les citoyens, notamment porteurs d'un handicap, puissent s'y adresser).
 - Bénéficiaire(s) : les citoyens.
- Simplifier les tutelles des CPAS.
 - Impact(s) : garantir la sécurité juridique, gagner en efficacité, en cohérence.
- Entreprendre des réformes intra-bruxelloises (notamment en matière de propreté publique).
 - Impact(s) : fournir un meilleur service au citoyen, faire des économies.
 - Bénéficiaire(s) : les citoyens.
- Assurer la viabilité financière et budgétaire de la pension des fonctionnaires.
 - Impact(s) : assurer une solidarité intergénérationnelle au travers de la viabilité budgétaire et financière de la Région.
- Aller vers davantage de simplification administrative (*start to stop*).

- Refinancer la Région bruxelloise à la hauteur de ce que la Région apporte au pays.
 - o Impacts : assurer une forme de pérennité, de viabilité.
 - o Outil(s) : instaurer l'imposition sur le lieu de travail.
 - o Bénéficiaire(s) : les citoyens bruxellois, les navetteurs, les visiteurs.

- Améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation à Bruxelles.

- Améliorer la concertation entre la Région, les Communes, le fédéral, intrarégionale.
 - o Impact(s) : gagner en efficacité, mieux adapter les règles aux enjeux.

- Elargir la Région bruxelloise et *ad minima* la zone métropolitaine.
 - o Impact(s) : gagner en efficacité, avoir la possibilité pour la Région de mener une politique de métropole véritable.

- Améliorer la qualité des services publics.
 - o Impact(s) : gagner en lisibilité, en efficacité tout en gardant la qualité des services.
 - o Outil(s) : mettre en place un catalogue de services.
 - o Bénéficiaire(s) : les acteurs de terrain, les citoyens.

- Maintenir la trajectoire budgétaire au bénéfice du contribuable.
 - o Impact(s) : permettre une réallocation en fonction des gains budgétaires.
 - o Bénéficiaire(s) : les citoyens contribuables.

- Renforcer le poumon économique qu'est la Région.
 - o Impact(s) : gagner en fierté.

III. Les objectifs prioritaires approfondis

Les participants ont été invités à voter parmi les objectifs à poursuivre pour les objectifs qu'ils souhaitaient approfondir. Les propositions sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Proposition	Détail
Bruxelles en tant que <i>knowledge city</i>	C'est l'idée de créer un projet vertueux depuis l'école jusqu'à l'entreprise pour faire de la connaissance la matière première.
Une zone métropolitaine avec	Cela permettrait de gagner en cohérence (territoriale/économique/de mobilité), d'avoir des objectifs communs et une feuille de route déclinant les actions régionales.

une vision et action cohérence	
Une meilleure qualité de service et une orientation client	Cela augmenterait le recours au service public et faciliterait l'accès à ce service public. Cela permettrait de développer une offre évolutive sur base du retour client et de positionner Bruxelles comme une référence en matière de qualité de service.
Une meilleure concertation entre les différentes instances	Il faut structurer les lieux de concertation pour que cette concertation soit cohérente, pérenne et régulière. Il faut aussi partager les informations et interagir de manière plus forte.
Une pérennité financière et un refinancement assurés	Il faut avoir une solidarité intergénérationnelle via l'atteinte d'une viabilité budgétaire, financière et une maîtrise de la dette. Il faut également repositionner la Région de Bruxelles-Capitale par rapport aux autres Régions et au Fédéral.