



Working Paper

**Services publics et missions de service public
en Belgique – Etat des lieux**

Lia CAPONETTI, Vaia DEMERTZIS & Barbara SAK

CIRIEC N° 2016/12

CIRIEC activities, publications and researches
are realised with the support of

Les activités, publications et recherches du CIRIEC
sont réalisées avec le soutien de



Services publics et missions de service public en Belgique – Etat des lieux

Lia Caponetti^{*}, Vaia Demertzis^{**} et Barbara Sak^{***}

Ce rapport est l'une des quatre parties (disponibles aussi en néerlandais) d'une étude plus globale « Enjeux et importance des services publics en Belgique », réalisée en 2016 par le CIRIEC-Belgium, le CRISP (Centre de recherche et d'information socio-politiques) et la FAR (Form'Action André Renard) à la demande de la Centrale générale des Services publics (CGSP) / Algemene Centrale der Openbare Diensten (ACOD). Une synthèse et mise en perspective de cette étude sera également publiée dans la collection des Working Papers du CIRIEC.

mai 2016

Working paper CIRIEC N° 2016/12

^{*} CIRIEC (lcaponetti@ulg.ac.be).

^{**} CRISP (Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques), Bruxelles, Belgique (v.demertzis@crisp.be).

^{***} CIRIEC (barbara.sak@ulg.ac.be).

Table des matières

Introduction.....	7
1. L'organisation des services publics	7
1.1 Le régime économique	8
1.2 Statut de l'opérateur et types de gestion.....	10
1.3 Les modes de régulation et de contrôle	13
1.4 Les modes d'évaluation.....	15
2. Les secteurs d'activité du service public en Belgique	17
2.1 Selon les unités du secteur public.....	17
2.2 Selon les chiffres de l'emploi public	18
3. Les entreprises publiques entre les niveaux de pouvoir en Belgique	19
4. La dévolution des missions de service public illustrée au niveau des entreprises publiques fédérales.....	21
4.1 La législation belge fédérale en matière d'organismes d'intérêt public et d'entreprises publiques	21
4.2 La dévolution de mission de service public par voie de contrat	23
4.3 Le contrat dans la loi des EPA du 21 mars 1991.....	25
Définition	25
Objet et fonction	25
Nature juridique	26
Durée et renouvellement.....	26
Contenu	26
5. La tutelle sur les entreprises publiques autonomes et le contrôle sur la comptabilité	29
5.1 La tutelle sur les entreprises publiques autonomes (EPA)	29
5.2 Comptabilité et comptes annuels.....	30
6. Investissement et service public.....	31
6.1 Infrastructures et responsabilité à long terme.....	31
6.2 Investissement public et croissance économique	32
6.3 Structure et évolution de l'investissement du secteur public en Belgique	34
Annexes.....	40

Abstract

This paper presents various possible ways of organizing public services, focusing on economic services entrusted with a public service mission.

Sections 2 and 3 give a general overview of the public sector in Belgium and public enterprises in particular. It shows that the management contract has become the main instrument for ‘managing’ a public service mission in Belgium and for supervising its organisation.

The federal legislation, which served as a model for public service contracts for the other levels of government, is explained in particular in Section 4. Various illustrations of companies – presented in the appendix to this paper – make it possible to detail certain missions entrusted by contract Management and by delegation of public service mission at various institutional levels in Belgium. Finally, Section 6 recalls the importance of investments in order to ensure quality public services.

Keywords: public enterprises in Belgium, missions of public service, management contract, evaluation, investment

Mots-clés : entreprise publique autonome, missions de service public, contrat de gestion, évaluation, investissement

Liste des acronymes

ADP : Aéroports de Paris

ADPm : Aéroports de Paris Management

ASBL : Association sans but lucratif

BAC : Brussels Airport Company

BIAC : Brussels International Airport Company

BNB : Banque nationale de Belgique

BRF : Belgischer Rundfunk

CEEP : Centre européen de l’entreprise à participation publique

CPAS : Centre public d’action sociale

EPA : Entreprise publique autonome

ICN : Institut des comptes nationaux

ICT : Information and communication technology

IFAPME : Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises

INAMI : Institut national d’assurance maladie-invalidité

IPW : Institut du patrimoine wallon

IWEPS : Institut wallon de l’évaluation, de la prospective et de la statistique

ODPUB : organisme de droit public
OIP : Organisme d'intérêt public
ONB : Orchestre national de Belgique
ONE : Office de la naissance et de l'enfance
ONEM : Office national de l'emploi
OSP : Obligations de service public
ONSS : Office national de Sécurité Sociale

PMV : ParticipatieMaatschappij Vlaanderen

RCA : Régie communale autonome
R&D : Recherche et développement
RTBF : Radio-télévision belge de la Communauté française
RTT : Régie des télégraphes et des téléphones
RVA : Régie des voies aériennes

SA : Société anonyme
SAB : Société de Développement et de Promotion de l'aéroport de Bierset
SNCB : Société Nationale des Chemins de fer Belges
SNDE : Société nationale des distributions d'eau
SOWAER : Société wallonne des aéroports
SPGE : Société publique de gestion de l'eau
SRIW : Société régionale d'investissement de Wallonie
SRWT : Société régionale wallonne du transport
STIB : Société des transports intercommunaux de Bruxelles
SWCS : Société wallonne du crédit social
SWDE : Société wallonne des eaux
SWL : Société wallonne du logement

TEC : Transports en commun
TRM : Théâtre royal de la monnaie

UE : Union européenne

VMW : Vlaamse maatschappij voor watervoorziening
VOI : Vlaamse overheidsinstellingen
VRT : Vlaamse radio- en televisieomroeporganisatie
VVM : Vlaamse vervoermaatschappij (ook De Lijn)

Introduction

Ce working paper du CIRIEC présente tout d'abord divers modes d'organisation possibles des services publics, en se concentrant sur les services de nature marchande à qui est confiée une mission de service public. Les sections 2 et 3 donnent un aperçu général du secteur public en Belgique et des entreprises publiques en particulier. Ensuite, nous nous intéresserons au contrat de gestion qui est devenu l'instrument principal pour 'gérer' une mission de service public en Belgique ainsi qu'aux régimes de contrôle et de tutelle. La législation fédérale, qui a servi de modèle aux contrats de service public pour les autres niveaux de pouvoir sera en particulier explicitée à la section 4. Diverses illustrations d'entreprises – présentées en annexe à ce working paper du CIRIEC – permettront de détailler certaines missions confiées via contrat de gestion et délégation de missions de service public à divers niveaux de compétence en Belgique. Enfin, la section 6 rappellera toute l'importance des investissements pour assurer un service public de qualité.

1. L'organisation des services publics

De tous temps, les services publics ont été organisés de façon diverse, que ce soit en gestion publique ou privée (cf. modèle des concessions largement rencontré en France). Il est en effet important de ne pas confondre services publics et propriété publique (cf. *supra*).

Certains modes d'organisation ont parfois été privilégiés pour un secteur d'activité donné, que ce soit pour des raisons historiques, en raison de l'existence d'un monopole naturel (présence d'une infrastructure essentielle fixe nécessaire à l'accomplissement du service et rentabilisable à long terme seulement), de l'intégration verticale ou horizontale plus ou moins importante existante dans les secteurs où sont présents les services publics ou de la difficulté de dissocier la mission de service public de l'activité globale d'un opérateur en charge d'un secteur. Mais les développements technologiques et les mouvements de libéralisation économique et de globalisation ont fortement changé la donne depuis la fin du XX^e siècle.

Cependant, le secteur public n'est jamais complètement absent lorsqu'il s'agit de fournir un service collectif. On peut en trouver la présence soit au niveau du contrôle de la fourniture, soit au niveau du capital de la structure, soit au niveau du statut de l'opérateur. Rappelons, à la suite de Jacques Fournier, que « la poursuite de l'intérêt général n'est pas un objectif unidimensionnel. [...] Là où, dans l'entreprise privée, le critère simple de réussite est la maximisation du profit, le gestionnaire public ne peut être jugé qu'au vu de la combinaison de

plusieurs critères d'évaluation »¹. Ajoutons que ces critères d'évaluation sont même plus nombreux que les principes et valeurs présentés dans le Working paper CIRIEC N° 2016/06, puisque ces derniers doivent être déclinés, traduits et adaptés pour chaque service public et ses diverses missions.

Une fois les missions publiques définies, le décideur public doit donc organiser leur mise en œuvre. Aux deux extrêmes d'un continuum de modèles possibles figurent le marché ou le monopole public.

1.1 Le régime économique

La soumission à un régime concurrentiel – qui lui-même peut revêtir diverses formes et se caractériser par des degrés divers d'intensité – suppose que l'on fasse confiance aux mécanismes de marché pour assurer la satisfaction d'un besoin collectif, mais également que l'on assortisse le fonctionnement de ce marché de règles particulières dont l'objet est justement de veiller à la satisfaction de ce besoin. La concurrence dans les services collectifs est donc nécessairement organisée, même si le degré varie. Il ne peut y avoir de concurrence sans limites, faute de quoi l'activité n'aurait plus le caractère de service collectif, car ses spécificités ne pourraient être prises en compte par l'opérateur. Notons qu'au nom du principe européen de libre concurrence, les services publics sont de plus en plus fréquemment considérés comme des opérateurs parmi d'autres, insérés dans un marché ouvert et tenus de jouer le jeu de la concurrence.

A l'opposé, le monopole est la forme la plus achevée de prise en charge par une autorité publique d'un service collectif. Elle signifie que la fourniture du service est exclusivement réservée à un prestataire déterminé. La justification du monopole se trouve le plus souvent dans la nécessaire coordination d'une activité indispensable à la vie des entreprises et des citoyens, celle de compenser des activités non rentables par des activités rentables, et celle de gérer rationnellement des réseaux. Mais elle est souvent, également, le fruit de l'histoire et de la nécessité de procurer des ressources aux pouvoirs publics. C'est d'ailleurs dans les services en réseau (énergie, eau, transports, postes) que l'on trouve le plus souvent des activités monopolisées. Le monopole peut être total ou partiel. Il peut ainsi porter sur certaines composantes d'un service ou sur sa totalité. Il peut également être réduit par la division en secteurs géographiques d'une activité, constituant ainsi autant de monopoles qu'il y a de secteurs. Le

¹ Jacques Fournier, « Architecture et déclinaison des missions publiques », in Commission scientifique « Economie publique » du CIRIEC-France (dir. Philippe Bance), *L'internalisation des missions d'intérêt général par les organisations publiques – réalités d'aujourd'hui et perspectives*, PURH, 2015, p. 23.

monopole peut enfin être illimité dans le temps ou, au contraire, limité par une disposition légale ou une convention intervenue entre les parties. Les cas de monopole pur sont rares depuis que la construction européenne a conduit à la suppression de monopoles d'Etat - monopoles de production, d'importation ou de services marchands.

Entre concurrence et monopole, il existe de très nombreuses situations intermédiaires qui se sont développées au fil du temps et en fonction des caractéristiques des secteurs d'activités (à intensité capitaliste ou laboriste plus ou moins grande, à chaîne de production/fourniture plus ou moins longue, engendrant plus ou moins de coûts de transaction, ...), aussi sous pression des évolutions législatives européennes, en raison de l'existence ou non de règles tarifaires, de financement ad hoc des missions de service public, etc.

Parmi les modèles intermédiaires, on rencontre surtout la délégation de service public (via concessions) et les partenariats public-privé (PPP), formes toutes deux fortement réglementées au niveau européen (cf. Working paper CIRIEC N° 2016/10). A l'origine, l'objectif était d'introduire des mécanismes de marché, mais aussi des pressions concurrentielles, dans des secteurs traditionnellement organisés sous forme de monopole.

Mais les coûts de transaction qui y sont liés rendent ce type d'organisation de marché beaucoup plus complexe et plus compliqué à mettre en œuvre que ne l'indique la théorie économique².

Ces modèles intermédiaires induisent en principe³ un partage des risques. Cependant, on constate régulièrement que les risques sont surtout à charge de la collectivité et que le coût final de ces PPPs s'avère au final plus élevé que s'il avait été financé en direct par les pouvoirs publics. De plus, le contrat liant les partenaires du PPP est déterminé pour une longue période (10 à 30 ans parfois) et tout ne peut pas être prévu à l'avance. Les coûts inhérents à toute adaptation

² Pour une analyse économique détaillée de ces difficultés, voir par exemple Anne Yvrande-Billon, « Concurrence et délégation de services publics. Quelques enseignements de la théorie des coûts de transaction », *Revue française d'Economie*, 2008, 22, pp. 97-131. Pour un aperçu des problématiques liées à l'attribution, le renouvellement et la renégociation des contrats de concession et de délégation, voir par exemple, le numéro spécial des *Annales de l'Economie publique, sociale et coopérative* édité par Carine Staropoli et Anne Yvrande-Billon sur le thème « Auctions and Public Procurement » (vol. 77 n° 4, décembre 2006).

³ Voir notamment les études menées par PSIRU :

- http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/rapport_fr_56pages_a4_lr.pdf
- <http://www.psir.org/sites/default/files/2015-01-PPP-EPSUPPPbriefingfinal.pdf>
- <http://www.psir.org/reports/public-private-partnerships-ppps-eu-critical-appraisal>

du contrat de la part de la collectivité publique est souvent bien supérieur à ce qu'il aurait été en gestion directe par le pouvoir public⁴.

De plus, à l'occasion d'un transfert de mode de gestion vers une gestion privée (cf. infra), certains services ou investissements jugés non rentables ou trop coûteux sont tout simplement abandonnés au cours des négociations avec le nouvel opérateur. Et les clauses sociales et/ou environnementales permettant l'ajout de conditions/contraintes à respecter dans un marché public ne sont que rarement insérées.

Il convient pourtant de noter aussi que, surtout au niveau de services publics locaux de grandes agglomérations, on rencontre plusieurs cas de retour en arrière vers la propriété publique, via la 'remunicipalisation', en particulier dans le secteur de l'eau⁵.

1.2 Statut de l'opérateur et types de gestion

Les modes de fourniture des services publics sont multiples, mais on distingue globalement la fourniture 'interne', par autoproduction, en régie ou encore qualifiée de 'in house', de la production 'externe', via délégation à un opérateur extérieur (public, privé ou 'mixte'), délégation qui dans ce cas doit respecter la législation européenne (cf. Working paper CIRIEC N° 2016/10).

Si l'on s'attache aux seuls modes de gestion, et que l'on considère que la structure de contrôle est normalement publique, on a quatre configurations possibles – qui correspondent à des situations existant dans les différents pays de l'UE – avec un opérateur de service collectif qui peut être public ou privé. Le statut de l'opérateur n'étant pas nécessairement lié au régime de propriété, cela peut générer des distinctions de degré.

- * La gestion publique par une personne morale de droit public (Etat, région, collectivité territoriale, commune ou un organisme de droit public placé sous le contrôle direct d'une autorité publique) recouvre elle-même deux cas :

⁴ Mentionnons, par exemple, le programme « Scholen voor morgen » de la Région flamande pour lequel on vient de constater que l'utilisation par les écoles des infrastructures sportives en dehors de la période scolaire stricto sensu n'était pas prévue. L'opérateur privé réclame donc une indemnisation complémentaire.

⁵ <http://www.remunicipalisation.org/> – <http://corporateeurope.org/water-justice/2012/03/remunicipalisation-putting-water-back-public-hands>

et Pierre Bauby et Mihaela Similie, « La remunicipalisation de l'eau à Paris et l'internalisation des missions de services public » in Philippe Bance (dir.), *L'internalisation des missions d'intérêt général par les organisations publiques*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, Commission scientifique « Economie publique » du CIRIEC France, 2015, pp. 199-234.

- 1) l'opérateur est public et ne se distingue pas de l'autorité publique en charge de la détermination des règles d'organisation du service. C'est la *gestion directe*.
 - 2) l'opérateur est public, de statut de droit public, mais distinct de l'autorité publique responsable de l'organisation du service. C'est une *gestion par un organisme de droit public* (par exemple, la gestion intercommunale en Belgique).
- * Par gestion privée à capital public, on désigne les systèmes dans lesquels l'opérateur est soumis à un régime de droit privé mais dont le capital est contrôlé en partie ou en totalité par une autorité publique. Il concerne principalement la gestion de grands réseaux (transports et énergie par exemple) placés sous un régime de (quasi-)monopole. Il est particulièrement menacé par l'ouverture à la concurrence car la possession publique du capital devient une contrainte dans un cadre concurrentiel. En effet, les autorités européennes veillent à ce que la possession publique du capital ne crée pas de distorsion de concurrence. C'est également un système que l'on retrouve au niveau local.
- * Avec la gestion privée sous direction publique, une collectivité publique confie par contrat le rôle à une entreprise privée d'assurer, pour son compte et sous son contrôle, l'exécution d'un service public. Pour ce faire, l'opérateur privé (le concessionnaire) perçoit une rémunération qui est en principe à charge des usagers. C'est un modèle privilégié de partenariat entre une collectivité publique et des entreprises privées, à l'image de la gestion déléguée⁶ du droit français et des Build Operate Transfer⁷ (ou BOT, « construire, exploiter, transférer ») du droit anglo-saxon.
- « Dans ce mode de gestion des services publics, l'Etat, les Communautés, les Régions ou le pouvoir public compétent ne créent plus un organisme

⁶ Une autorité publique, compétente pour la délivrance d'un service collectif, attribue à une entreprise, par un contrat et pour une durée déterminée, le droit d'exploiter, sous son contrôle, une activité de service collectif, après en avoir, le cas échéant, réalisé et financé les équipements.

⁷ Le BOT est un système dans lequel une entreprise se voit attribuer le droit de construire un équipement et de l'exploiter pendant une certaine durée en bénéficiant normalement d'une exclusivité et d'une protection ou d'une garantie pour que les recettes lui permettent de couvrir son investissement et ses frais de fonctionnement. Le BOT ne nécessite pas que l'activité soit reconnue comme service public. Il suffit que l'autorité, qui en accorde le droit, ait le moyen de garantir à l'entreprise qui en bénéficie une pérennité de ses ressources d'exploitation. En outre, dans un BOT, les équipements sont de propriété privée pendant le contrat alors que dans le système de la gestion déléguée les équipements sont de propriété publique.

public, mais se limitent à ériger en service public une activité économique ou sociale qu'ils réglementent étroitement et dont ils confient la gestion à une personne privée, généralement par la technique de la concession, de l'autorisation préalable ou de l'agrément »⁸. La concession, l'autorisation ou l'agrément doivent comprendre des prestations positives, « imposées par les pouvoirs publics et qu'ils peuvent à tout moment, étendre ou restreindre dans l'intérêt général »⁹.

Ce mode d'organisation n'est pas neuf et des opérateurs privés ont, dans le passé, co-construit des missions de service public. L'implication des syndicats, des mutuelles et autres organisations d'économie sociale dans le développement de la sécurité sociale et de l'action sociale en Belgique est particulièrement remarquable à cet égard, lorsqu'on procède à une comparaison européenne des missions de service public assurées dans ces secteurs.

En Belgique sont concernés aussi les partenariats publics-privés par lesquels l'autorité publique cherche à associer le secteur privé comme partenaire à la réalisation (conception, construction, exploitation, entretien, ...) et au financement notamment d'infrastructures publiques.

Les exemples de gestion privée d'un service public en Belgique sont nombreux et vont du service de taxi (obligation de prendre un client) aux mutuelles (en charge d'une partie importante de la gestion du système de santé), en passant par les crèches autorisées/agrées par l'ONE (qui ne peuvent refuser des enfants que pour des motifs strictement énumérés), les transports funèbres ou encore les écoles de conduite automobile¹⁰.

- * Enfin, l'opérateur est de statut privé et ne dispose d'aucun privilège particulier, c'est alors une gestion privée. L'entreprise intervient pour fournir les services collectifs en respectant les règles définies par le pouvoir organisateur sans être pour autant le délégataire de ce dernier. C'est alors un mécanisme d'habilitation qui autorise les opérateurs à intervenir sur le marché. Si la gestion privée se conçoit normalement dans un système concurrentiel, il s'agit d'une concurrence organisée, ce qui justifie le plus souvent l'existence d'un pouvoir régulateur.

La distinction entre gestion privée sous direction publique et gestion privée est souvent délicate. En effet, ce qui caractérise le caractère public, à savoir la détermination des obligations de l'opérateur, ne s'inscrit pas nécessairement dans un cadre contractuel.

⁸ Ann-Lawrence Durviaux, *Droit administratif, Tome 1- L'action publique*, Bruxelles, Larcier, 2010, pp. 179.

⁹ Ibid., pp. 180-181.

¹⁰ Ibid., pp. 180 et suiv.

1.3 Les modes de régulation et de contrôle

La régulation soulève de vastes questions de responsabilité politique. Selon les points de vue, la régulation doit être confiée à un régulateur indépendant hors de toute interférence directe avec les pouvoirs politiques, soit au contraire ressortir totalement de la responsabilité, avec une gouvernance plurielle dans laquelle les groupes de pression et la société civile ont leur rôle à jouer. Le modèle britannique des régulateurs sectoriels indépendants est une illustration de la première approche, qui s'est cependant transformée en une régulation de nature bureaucratique, subordonnée aux risques de 'capture' par les opérateurs au détriment d'une vision d'ensemble et du bien-être des consommateurs et usagers. La seconde approche, plus démocratique et relevant d'une gouvernance plurielle d'acteurs, est plus difficile à concrétiser et plus complexe à mettre en œuvre, dès lors qu'il s'agit de détailler les *modus operandi* et les parties prenantes à associer.

Les modes de contrôle des services publics sont multiples. Le contrôle peut être plus ou moins implicite et plus ou moins effectif. On distingue réglementation (définition des règles du jeu) et régulation (arbitrage du jeu).¹¹ Le développement d'un système de contrôle extérieur et indépendant s'explique en partie par la volonté de ne pas placer le système de contrôle du fonctionnement du marché sous la responsabilité directe de l'exécutif et d'en organiser l'exercice sous le contrôle du Parlement. L'indépendance réelle de l'autorité régulatrice, qu'elle soit de nature transversale (autorité de concurrence) ou sectorielle, peut toutefois être source d'interrogation, tout comme, à l'opposé, sa légitimité démocratique, surtout à plus long terme en cas d'évolution socio-économique structurelle qui appellerait à d'autres types de politique économique.

Dans le cadre d'une entreprise publique non autonome très étroitement dépendante des pouvoirs publics propriétaires et régulateurs, certaines missions de contrôle et de régulation peuvent même être déléguées à l'entreprise elle-même. Mais ce modèle est en voie de disparition, remplacé pour l'essentiel par trois modèles alternatifs qui, en ordre croissant d'implication des autorités publiques, se présentent comme suit :

- 1) Modèle de l'entreprise privée, opérateur, chargée de mission(s) de service public et contrôlée par un organisme régulateur autonome spécifique, lequel ne doit pas rendre compte aux autorités publiques sur la façon dont il réglemente l'activité du secteur en application

¹¹ Il convient de rappeler qu'en anglais, régulation a un sens différent, puisqu'il signifie réglementation.

d'objectifs généraux, tels que la promotion de la concurrence et la défense des intérêts des consommateurs.

- 2) Modèle d'un opérateur privé contrôlé par un régulateur public, éventuellement intégré dans l'administration étatique, en tout cas appelé à recevoir et à appliquer des directives de l'autorité publique et à lui rendre des comptes.
- 3) Modèle de l'entreprise publique, opérateur autonome, contrôlé de l'extérieur par un organisme régulateur public spécifique. Ce modèle, complété souvent par un processus de contractualisation, maintient la double relation de propriété avec les pouvoirs publics, la relation de propriété et celle de contrôle, tout en assurant plus de transparence. Ce modèle, toutefois est à risque de non-impartialité du régulateur public, quand celui-ci doit arbitrer et organiser la concurrence entre l'opérateur public et d'autres opérateurs privés.

Ces trois modèles ne sont pas exhaustifs, dans le sens où ils n'épuisent pas tous les cas de figure rencontrés dans la réalité. A ce propos, il faudrait citer l'existence d'entreprises mixtes, la participation au capital des pouvoirs publics et des partenaires privés renforçant l'autonomie de gestion de l'entreprise par rapport aux pouvoirs publics.

Chaque modèle présente des avantages et des inconvénients qui ont fait l'objet de nombreuses études, surtout théoriques. Mais dans la pratique, l'efficacité et l'effectivité de la régulation et du contrôle dépendront tout d'abord du type de dysfonctionnement de marché que cette régulation est censée contrer et ensuite de la qualité de l'administration publique (ressources humaines et techniques, relation entre les hommes politiques et bureaucratie, clarté des objectifs assignés à la régulation, ...)¹²

Ainsi, le modèle de l'entreprise privée fait preuve d'une grande efficacité interne et rentabilité mais a comme inconvénient majeur l'asymétrie d'information entre le régulateur et l'opérateur, ce dernier pouvant sélectionner en fonction de son intérêt les informations et données qu'il transmet au régulateur.

L'asymétrie d'information existe aussi dans le cadre d'un opérateur public, mais le problème est moins aigu, car la culture/l'éthique du service public est souvent 'ancrée' chez les travailleurs du secteur public et l'ensemble des acteurs est censé œuvrer au même objectif final. L'autorité de contrôle aura dès lors une 'autorité' sur l'opérateur public semblable à celle que le pouvoir public a sur un service interne de son administration.

Par ailleurs, le régulateur et/ou l'autorité de contrôle peut imposer des modèles et formes de reporting plus ou moins strictes et contraignantes, incluant

¹² Sabine Schulte-Beckhausen, coordinatrice du groupe I – Régulation de l'étude CEEP/CIRIEC, *Les services d'intérêt économique général en Europe – Régulation, Financement, Evaluation et Bonnes pratiques*, 2000, p. 57.

éventuellement des indicateurs d'output ou d'impact permettant de « mesurer » la réalisation des objectifs¹³

1.4 Les modes d'évaluation

Le contrôle se doit d'être complété par l'évaluation, qui doit permettre non seulement de prendre un peu de recul par rapport au mode de fourniture du service public pour en apprécier son résultat, mais aussi considérer les choix opérés dans une vision à long terme.

Mais se repose ici la question de ce qu'il convient d'évaluer : les préférences collectives exprimées par les électeurs (par exemple, en faveur de modes de production locaux et/ou durables) ou l'intérêt général qui s'attache aux évolutions futures, aux coûts relatifs des investissements, etc. et se préoccupe donc de « la nécessité sociale dans le temps »¹⁴ mais dont la définition fait l'objet d'un rapport de forces.

Dans la foulée des pratiques du « Nouveau Management Public »¹⁵ et du reporting à faire vis-à-vis des agences de régulation et de contrôle, mais aussi pour répondre aux exigences accrues de transparence et de participation (des usagers, de la société civile), de nombreux efforts ont été entrepris depuis la fin du XX^e siècle pour élaborer des modèles et grilles d'évaluation des services publics.

Diverses applications concrètes ont été menées au plan local, régional, national, voire européen¹⁶, mais aussi par secteur d'activité ou thématique transversale. C'est à ce dernier niveau que les difficultés sont les plus évidentes : convient-il d'évaluer la performance économique, les coûts et prix, l'accessibilité effective aux personnes peu ou mal informées, l'accessibilité des personnes handicapées, etc. ? Tout dépendra pour le compte de qui, par qui et dans quelle perspective une évaluation sera menée. Selon les angles d'approche, tel ou tel mode d'évaluation, quantitatif et/ou qualitatif pourra s'avérer plus ou moins indiqué

¹³ L'accord de gouvernement flamand 2014-2019 contient clairement des dispositions en ce sens (cf.

<http://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/organisatieontwikkeling/beheersinstrumenten/VR%202014%200512%20DOC.1241-1BIS%20Doelstellingenmanagement%20-%20nota.pdf>).

¹⁴ François Rachline, *Services publics – Economie de marché*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1996, pp. 97 et suiv.

¹⁵ Ces pratiques managériales apparues au Royaume-Uni sous l'ère Thatcher préconisaient l'application des méthodes du secteur privé (dont les évaluations d'impact et de performance) au secteur public en vue de le moderniser. Pour plus d'information sur les théories mais aussi certaines analyses critiques, voir : <http://www.policy-community.eu/results/glossary/new-public-management>).

¹⁶ Cf. les Eurobaromètres spéciaux (irréguliers) sur l'opinion des consommateurs sur les services d'intérêt général, dont le dernier date de 2007.

pour examiner telle mission de service public ou pour répondre aux attentes/exigences de tel type de partie prenante.

Ces travaux méthodologiques sont loin d'être aboutis, même si des efforts considérables y ont été affectés récemment, notamment soutenus par les programmes de recherche et développement (R&D) de l'UE. La difficulté majeure réside dans l'élaboration d'indicateurs de mesure validés par l'ensemble des acteurs concernés (autorités publiques, autorités de régulation et de contrôle, opérateurs, usagers/consommateurs/clients, citoyens, société civile, ...) et permettant de répondre à divers objectifs assignés aux services publics. Il importe aussi que de tels indicateurs soient effectivement objectivables, mesurables et contrôlables de manière externe, sans générer des coûts démesurés dans ces efforts d'évaluation.

Une esquisse simplifiée de ce que pourrait être une évaluation des performances des services publics à l'aune de quelques principes de services publics a été développée par un groupe de travail conjoint CIRIEC-CEEP¹⁷. Elle est fournie en annexe An. 1.

Cependant, avec Jacques Fournier, nous ajouterons d'emblée une dimension souvent oubliée dans ces grilles d'évaluation : « Une bonne exécution des missions publiques ne peut être assurée que par des agents qui d'une part adhèrent aux valeurs du service public et, d'autre part, disposent de compétences professionnelles, tant générales que spécialisées, nécessaires à l'exercice des métiers souvent très pointus. Dans cette perspective, la formation des personnels est un enjeu majeur. »¹⁸

Enfin, une fois menées ces évaluations, la question de l'efficience comparée des divers modes de prestation des services publics pourra être posée. Ce n'est qu'alors qu'il sera possible d'étudier lequel/lesquels de ces modes sont le mieux à même de répondre aux besoins de la société, en fonction des secteurs d'activité mais surtout des missions de service public dévolues.

¹⁷ CEEP/CIRIEC, *Les services d'intérêt économique général en Europe – Régulation, Financement, Evaluation et Bonnes pratiques*, 2000, p. 57. Les critères et indicateurs reconstruits dans les 4 pays (télécommunications, énergie, eau et assainissement, postes) et six pays traités (Allemagne, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Suède) figurent dans le rapport complet de la partie Evaluation de cette étude.

¹⁸ Jacques Fournier, « Architecture et déclinaison des missions publiques », in Commission scientifique « Economie publique » du CIRIEC-France (dir. Philippe Bance), *L'internalisation des missions d'intérêt général par les organisations publiques – réalités d'aujourd'hui et perspectives*, PURH, 2015, p. 38

2. Les secteurs d'activité du service public en Belgique

Comme expliqué précédemment, il n'est pas aisé de déterminer les contours du « service public », surtout si on le considère au sens large, dans sa conception organique et fonctionnelle. Le service public est présent à tous les niveaux de la vie économique en Belgique et se trouve au service de tous ses agents et acteurs. Tant les ménages, entreprises que le secteur public lui-même – au titre de citoyen, usager, client, consommateur intermédiaire ou final, etc. – bénéficient des services publics, mais aussi des infrastructures et équipements collectifs mis à disposition par les pouvoirs publics.

2.1 Selon les unités du secteur public

Le Service des Comptes nationaux/régionaux en collaboration avec un groupe d'experts de la base documentaire générale a établi une liste, assez impressionnante, des « Unités du secteur public » en Belgique, dont la dernière mise à jour date du 30 septembre 2014¹⁹. Cette liste, couvrant l'ensemble des pouvoirs publics en Belgique compte quelque 2.000 structures qui sont organisées selon les secteurs institutionnels de la comptabilité nationale. On retrouve dans cette liste l'ensemble des administrations publiques, tous les types d'organismes et entreprises publics jusqu'aux institutions, associations et autres agences, et ce aux différents échelons territoriaux. Ces structures appartiennent surtout aux secteurs S11 (sociétés non financières) et S13 (administrations publiques), mais y figurent aussi des sociétés financières (S12) et des institutions sans but lucratif au service des ménages (S15).

Dans une perspective historique (depuis 1970), relevons aussi plusieurs études bibliographiques de la Commission royale d'histoire²⁰. Ces études très détaillées et fortement documentées (en néerlandais uniquement) présentent, en une centaine de pages l'ensemble des établissements et organismes créés au niveau des communautés et régions²¹ ainsi qu'en une soixantaine de pages ceux créés au niveau local²². Au niveau fédéral, l'exercice est réalisé pour chacun des services publics fédéraux et l'ensemble des parastataux²³. Ajoutons qu'avec la dernière réforme de l'Etat, de nouveaux organismes d'intérêt public sont ou seront créés²⁴.

¹⁹ <http://docplayer.nl/19665-Les-unites-du-secteur-public-1-2.html>

²⁰ elle-même, une institution scientifique culturelle publique, créée par arrêté royal en 1834.

²¹ <http://www.kcgeschiedenis.be/pdf/bronnen/7InstellingenGewesten.pdf>

²² <http://www.kcgeschiedenis.be/pdf/bronnen/3GemeentenLokaleOpenbareInstellingen.pdf>

²³ http://www.kcgeschiedenis.be/nl/biblioNumerique/bronnen_nl.html

²⁴ A titre d'exemple, l'Agence pour une vie de qualité (AVIQ) créée le 1^{er} janvier 2016 reprend les compétences santé, bien-être, accompagnement des personnes âgées et handicap,

L'ensemble du secteur public génère quantité de services qui ont été classifiés en dix fonctions par l'Institut des Comptes nationaux (ICN).

01	Services généraux des administrations publiques
02	Défense
03	Ordre et sécurité publics
04	Affaires économiques (dont énergie, transports, communications, R&D, emploi, ...)
05	Protection de l'environnement
06	Logements et équipements collectifs (dont eau, éclairage public, ...)
07	Santé
08	Loisirs, culture et culte
09	Enseignement
10	Protection sociale

CFAP ou COFOG en anglais : https://www.nbb.be/doc/dq/f_method/m_class_f.pdf

2.2 Selon les chiffres de l'emploi public

Selon la dernière étude fouillée sur l'emploi public belge basée sur les chiffres de 2009²⁵, 828.000 personnes étaient employées dans l'administration publique, dont 47 % dans les services généraux et 42 % dans l'enseignement. Il importe de noter que l'activité santé n'est pas incluse, car elle relève d'autres secteurs institutionnels selon les conventions européennes de comptabilité (SEC). Ces 828.000 personnes se répartissent pour moins de 20 % au niveau fédéral, près de 45 % au niveau des communautés et régions et pour 35 % au niveau local²⁶.

Cette même étude présente, selon une méthodologie rigoureuse, une estimation de l'emploi du 'domaine public' – notion développée par l'OCDE – permettant d'inclure le secteur de la santé. Evalué sur base de l'emploi direct et indirect généré notamment par les prestations sociales en nature, l'emploi du 'domaine public' en Belgique s'élève en 2009 à quasi 1,3 millions de personnes, réparti pour 70 % en administration et enseignement et pour 30 % dans le secteur de la santé et de l'action sociale.²⁷

En sus des administrations publiques, le secteur public inclut les organismes d'intérêt public et les entreprises publiques aux différents échelons territoriaux.

matières anciennement gérées par la Région wallonne, la Communauté française et le niveau fédéral, et qui intégrera au 1^{er} janvier 2020 la gestion des allocations familiales (<https://www.aviq.be/mission.html>).

²⁵ Laurence Laloy, *Structure et évolution de l'emploi public belge*, Working Paper 19-10 du Bureau fédéral du Plan, 20 octobre 2010

(<http://www.plan.be/admin/uploaded/201010290859070.wp201019.pdf>)

²⁶ Ibid., pp. 22 et suiv.

²⁷ Ibid., pp. 56 et suiv.

Une étude plus globale, commanditée par le CEEP²⁸, présente une estimation du secteur public en Belgique dans sa globalité et estime l'emploi en 2010 à près de 1,7 million de personnes, chiffre en croissance par rapport à 2006 (1,5 mio). Rappelons que suite à la crise économique et financière, l'Etat a dû intervenir massivement dans le secteur financier (banques et assurances) et le périmètre du secteur public s'en trouve donc modifié.

3. Les entreprises publiques entre les niveaux de pouvoir en Belgique

En Belgique, la répartition des missions de service public suit la structure institutionnelle et donc la répartition des compétences entre les entités fédérale et fédérées, avec des obligations de service public attribuées au niveau fédéral, au niveau des Régions (Wallonie, Flandre et Bruxelles-Capitale) et des Communautés et au niveau local, à travers les régies ou les intercommunales.

Il est donc possible de faire une première catégorisation des entreprises publiques, selon la structure institutionnelle du pays, dans les trois grands groupes suivants :

- Le premier groupe d'entreprises publiques est composé d'entreprises publiques autonomes comme la *SNCB*, la *Bpost*, *Proximus* et *Belgocontrol*, lesquelles ont conclu un contrat de gestion avec l'Etat fédéral.
- Le deuxième groupe d'entreprises publiques relève de l'autorité des pouvoirs régionaux et communautaires. Les missions de ces entreprises sont très variées ; elles vont de l'organisation des transports en commun vicinaux, à l'octroi de crédits d'investissement et les prises de participations financières publiques, en passant par la gestion du cycle de l'eau, le transport fluvial, les ports et aéroports, l'audiovisuel public, la rénovation urbaine, le crédit social, le logement social, l'enseignement supérieur mais aussi de multiples tâches culturelles, etc.
- Le troisième groupe est formé par les intercommunales ou les contrats de coopération entre communes. Leur activité consiste à distribuer l'eau, l'électricité, le gaz et la télédistribution aux habitants de leurs communes. La collecte et le traitement de déchets ménagers ainsi que le logement social sont également organisés au niveau intercommunal, tandis que l'enseignement primaire, les centres publics d'action sociale (CPAS) ou encore les équipements sportifs et cultures locaux le sont au niveau

²⁸ Cambridge Econometrics Ltd, *Mapping evolutions in public services in Europe: towards increased knowledge of industrial relations*, 2013, p. 94 (<http://pr.euractiv.com/files/pr/13press10-annex.pdf>).

communal. La plupart des entreprises chargées de ces types de service public local sont totalement contrôlées par les pouvoirs publics au niveau communal.

Cette catégorisation est flexible et évolutive au gré des développements institutionnels du pays, avec des « interactions » entre les niveaux de pouvoirs. Un quatrième niveau, le niveau provincial, pourrait être ajouté : on y retrouve surtout des unités d'enseignement du côté wallon et des sociétés de développement économique en Flandre (et en Province de Namur).

Les recherches documentées et détaillées sur le secteur en Belgique étant fort rares, le tableau ci-dessous est présenté à titre illustratif pour montrer les grandes tendances structurelles des entreprises publiques en Belgique.

Tout comme les données sur l'emploi public, les données sur les entreprises publiques montrent clairement la prédominance du secteur local au niveau des services publics. Ceci reflète bien sûr l'évolution de l'organisation institutionnelle du pays. Notons que la collecte des statistiques pour réaliser de tels tableaux n'est pas systématique et assez fastidieuse. Cela rend donc fort difficile des comparaisons dans le temps, puisque chaque effort de recherche en la matière se base sur des méthodologies distinctes.

Répartition des entreprises à participation publique entre les différents niveaux de pouvoir en 1997²⁹

Niveau de pouvoir public ^a	Ensemble des participations publiques		Part des pouvoirs publics supérieure à 50%		Part des pouvoirs publics égale à 100%	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Pouvoirs fédéraux	121	8,7	54	10,4	10	4,0
Communes et provinces	637	45,5	365	68,8	188	75,2
Régions	642	45,8	110	20,8	52	20,8
dont Bruxelles	70	5,0	11	2,1	8	1,2
Flandre	262	18,7	54	9,6	23	9,2
Wallonie	310	22,1	45	8,5	26	10,4
Total	1400	100,0	529	100,0	250	100,0

- a Si plusieurs pouvoirs publics participent dans une entreprise, cette entreprise est classée auprès de l'administration avec le taux de participation le plus élevé.

²⁹ Source : Hilde Spinnewyn, *Les participations publiques dans le secteur marchand en Belgique*, Bureau fédéral du Plan, Planning Paper 87, février 2000, p. 30. Disponible sur : <http://www.plan.be/admin/uploaded/200605091448065.PP087fr.pdf>.

4. La dévolution des missions de service public illustrée au niveau des entreprises publiques fédérales

Cette section, même si elle ne concerne que le niveau fédéral, présentera la manière dont les missions de service public sont confiées à des entreprises publiques en Belgique.

4.1 La législation belge fédérale en matière d'organismes d'intérêt public et d'entreprises publiques

A l'origine, la législation belge ne contient pas de définition générale de la notion d'entreprise publique valable à tous les niveaux de pouvoir. Historiquement est d'abord reconnu l'organisme d'intérêt public (OIP) via :

- la loi du 27 juin 1921 dotant les associations sans but lucratif et les organismes d'intérêt public de la personnalité juridique ;
- la loi du 16 mars 1954 qui organise le contrôle de certains organismes d'intérêt public (OIP) répartis en quatre catégories³⁰, chacune avec un pouvoir de contrôle différent du/des ministre(s) de tutelle (un pouvoir de contrôle décroissant selon la classification suivante) :
 - Catégorie A : organismes publics soumis à l'autorité hiérarchique de leurs ministres de tutelle et ne disposant pas de comité ou de conseil d'administration (par exemple, le Bureau fédéral du Plan, la Régie des Bâtiments, l'Institut d'expertise vétérinaire) ;
 - Catégorie B : organismes disposant de comité ou de conseil d'administration (par exemple, l'Office belge du Commerce extérieur, le Palais des Beaux-Arts) ;
 - Catégorie C : parastataux financiers comme l'Office national du Ducroire ou les parastataux disposant de leurs propres revenus, tels que la Loterie nationale, mais aussi l'Agence fédérale de contrôle nucléaire ou l'Office de contrôle des mutualités ;
 - Catégorie D : parastataux sociaux comme la Banque-carrefour de la sécurité sociale, l'ONSS, l'INAMI et l'ONEM.
- la loi du 17 juillet 1975 relative à la compatibilité et aux comptes annuels des entreprises et ses arrêtés d'exécution définissant comme entreprises, les organismes publics qui exercent une mission statutaire à caractère commercial, financier ou industriel.

³⁰ Ces quatre catégories existent toujours aujourd'hui et sont répertoriées dans la liste des unités du secteur public (<http://docplayer.nl/19665-Les-unites-du-secteur-public-1-2.html>).

La législation fédérale des entreprises publiques a été modifiée par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques à vocation économique. Cette loi crée le statut d'entreprises publiques autonomes (EPA)³¹. Les entreprises publiques autonomes fédérales comprennent au départ les entreprises visées par la loi du 21 mars 1991, à savoir: *Proximus*, *Bpost*, *Belgocontrol* et les entités du groupe *SNCB*, auxquelles s'ajoute l'Office national du Ducroire³². Au cours de l'année 2000, tous les organismes d'intérêt public fédéraux de la catégorie D, à savoir les organismes publics de sécurité sociale, reçoivent le statut d'entreprise publique autonome.

La logique de cette loi était, à la base, de préserver la capacité concurrentielle des entreprises publiques au sein du marché commun européen qui se mettait en place. Selon cette loi, chaque organisme d'intérêt public peut obtenir une autonomie de gestion en concluant un contrat de gestion avec l'Etat³³.

Les principes de la loi du 21 mars 1991 comprennent :

- la transparence des relations financières entre les pouvoirs publics et leurs entreprises ;
- la neutralité des prix des services offerts par les entreprises publiques par rapport aux normes de leur secteur ;
- la définition stricte des monopoles publics ;
- la séparation des fonctions de réglementation et de fourniture de services ;
- le contrôle sur les commandes des entreprises publiques.

Notons que le 16 décembre 2015, la loi de mars 1991 a été modifiée³⁴. Les amendements auront surtout une implication pour *Proximus* et *Bpost*, en rapprochant leur régime de ce qui est applicable aux entreprises privées, tout en respectant les lignes directrices pour la gouvernance des entreprises publiques de l'OCDE³⁵. Des règles plus souples sont ainsi introduites pour les entreprises

³¹ D. Nuchelmans et G. Pagano, *Les entreprises publiques autonomes*, Courrier hebdomadaire du CRISP, n° 1321-1322, 1991.

³² Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP), Vocabulaire politique. Disponible sur : <http://www.vocabulairepolitique.be/entreprise-publique-autonome-epa/>.

³³ Hilde Spinnewyn, *Les participations publiques dans le secteur marchand en Belgique*, Bureau fédéral du Plan, février 2000.

³⁴ M.B. 12 janvier 2016.

³⁵ Conçues sous forme de conseils concrets aux pays membres de l'OCDE, ces lignes directrices visent à améliorer la gouvernance des entreprises publiques, y compris dans les cas où ils voudraient éventuellement les privatiser, et à ce que les Etats assument mieux leurs responsabilités de propriétaire de ces entreprises

actives dans des secteurs ouverts à la concurrence ; cela concerne essentiellement la sous-traitance et le recrutement contractuel – et non plus statutaire. La modification de loi facilitera également la privatisation partielle ou totale des EPA.

4.2 La dévolution de mission de service public par voie de contrat

Comme déjà explicité, toute la difficulté réside dans la manière de confier une mission de service public à un opérateur et surtout dans la rédaction du ‘cahier des charges’ qui est *in fine* individualisé par opérateur. Face à la multiplicité des objectifs, leur complexité dans certains cas³⁶, leur hiérarchie et les conflits éventuels qui peuvent en résulter, on rencontre divers types de contrat et de modes de rédaction. Ceux-ci peuvent être soit très détaillés dans leur argumentaire, précis dans des objectifs à atteindre (avec parfois les moyens budgétaires qui y sont dévolus) avec éventuellement des instruments de contrôle, soit au contraire très flous et généraux, en laissant le soin aux parties (régulateur, contrôleur, autorité de tutelle, opérateur et autres parties prenantes (cf. comité d’usagers, par exemple)) de déterminer plus avant la concrétisation des missions de service public.

Il convient aussi de noter qu’une fois des services publics de réseau confiés à des prestataires externes/privés, le know-how et l’expertise technique nécessaires tant pour rédiger le cahier des charges que pour contrôler ensuite la bonne exécution des missions se perdent dans le chef des autorités publiques, rendant l’encadrement effectif des services publics plus difficile par la suite.

La loi de 1991 introduit une distinction au sein des activités des EPA entre les missions de service public, réglementées, et les activités exercées en concurrence (pour lesquelles l’autonomie de gestion de l’entreprise est maximale).

Le contrat de gestion, conclu pour une durée de trois à cinq ans, précise les règles et conditions dans lesquelles l’entreprise exerce les missions de service public qui lui sont confiées par la loi (voir *infra*).

(<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/gouvernancedesentreprisespubliques/lignesdirectricesdelocdesurlegouvernementdentreprisesdesentreprisespubliques.htm>).

³⁶ Il suffit de songer à la difficulté d’application du principe de non-discrimination dans l’accès pour tous au service public, que ce soit l’accès aux transports (personnes à handicaps divers), à une information respectant la pluri-culturalité (cf. télévision publique), le temps ‘relatif’ nécessaire pour accomplir une démarche de nature financière dans un bureau de poste par divers types d’usagers, etc.

Cette loi fédérale a ensuite servi de modèle pour la mise en place ou la restructuration d'autres entreprises à caractère public, tant au niveau des régions/communautés qu'au niveau des communes :

- Ainsi, tous les organismes flamands d'intérêt public (*Vlaamse overheidsinstellingen*, VOI) ont conclu une convention de gestion/management/partenariat – et non pas un contrat de gestion – avec la Communauté flamande et sont par conséquent autonomes. La plupart d'entre eux ressortissent à la loi du 16 mars 1954 et non pas à la loi du 21 mars 1991 qui fait mention du contrat de gestion. Notons qu'à partir de 2015-16, suite à l'accord de gouvernement 2014-2019, la Flandre transforme ces conventions de gestion en plans d'entreprise (pluri-)annuels dans le cadre d'un processus intégré de planification et de suivi, sauf pour ce qui concerne De Lijn et la VRT qui sont soumis à des décrets particuliers. Cette gestion sous forme d'objectifs à atteindre s'accompagnera d'une évolution dans le financement des prestations³⁷.
- Au sein de la Communauté française, la *RTBF* a été transformée en entreprise publique autonome à caractère culturel, et dotée d'un contrat de gestion très ambitieux au niveau de ses missions d'intérêt général et sociétal.
- La *STIB* a conclu un contrat de gestion avec la Région bruxelloise avec notamment comme mission de satisfaire les besoins sociaux des citoyens via un 'droit à la mobilité', notion qui n'est toutefois pas définie.
- Au niveau communal, existe aussi des entreprises communales autonomes et même la régie communale autonome (RCA), introduite dans la loi communale par une loi fédérale du 28 mars 1995, a l'obligation de conclure un contrat de gestion avec la commune. Pour la Flandre, il s'agit, par exemple, de la régie résidentielle de la ville de Courtrai ou des entreprises portuaires autonomes d'Anvers, de Gand ou d'Ostende³⁸.

Selon le niveau institutionnel, les missions de service public peuvent être organisées de façon légèrement différente, surtout pour ce qui concerne les modes de gestion, d'attribution de la mission et le fondement juridique, mais les principes généraux sont identiques. Les illustrations d'entreprises présentées en annexe An.3 et suivantes ont été choisies essentiellement pour étayer la diversité des types et modes d'attribution des missions de service public.

Ci-dessous sera donc explicité plus avant ce qu'il en est pour le niveau fédéral.

³⁷ <http://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/organisatieontwikkeling/beheersinstrumenten/VR%202014%200512%20DOC.1241-1BIS%20Doelstellingenmanagement%20-%20nota.pdf>.

³⁸ Hilde Spinnewyn (2000), Ibid.

4.3 Le contrat dans la loi des EPA du 21 mars 1991

Les relations entre une entreprise publique autonome (EPA) et l'Etat sont établies moyennant la conclusion d'un contrat de gestion. L'article 3 de la section I du chapitre II de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (loi EPA)³⁹ définit le contrat de gestion et son contenu comme suit :

Définition du contrat de gestion

Il s'agit d'un engagement de nature contractuelle, une convention conclue entre l'Etat et l'entreprise publique qui fixe les règles et conditions spéciales selon lesquelles l'entreprise publique autonome exercera les missions de service public qui lui sont confiées par la loi.

Objet et fonction du contrat de gestion

L'objet du contrat de gestion est de régler de manière consensuelle la mise en œuvre des missions de service public, afin d'assurer et sauvegarder d'une part l'intérêt général en précisant les missions de service public et en stipulant, le cas échéant, des tâches que l'EPA n'exécuterait « probablement pas spontanément si elle ne considérait que son propre intérêt, en particulier sur le plan financier »⁴⁰.

Il est important de noter que le contrat de gestion ne règle qu'une partie des activités qui, dans un secteur donné, peuvent être considérées comme d'utilité publique, c'est à dire, les missions de service public confiées par la loi à l'EPA, comme établi par l'article 3 de la loi.

Tout en sauvegardant l'intérêt public, le contrat de gestion vise à assurer en même temps l'autonomie de gestion des EPA. Entre autres, le contrat de gestion permet de substituer au contrôle de tutelle général et indifférencié (comme c'était le cas dans la loi du 16 mars 1954), un contrôle centré sur la responsabilité principale des pouvoirs publics : l'exécution des missions de service public commandées par l'intérêt général. Par conséquent, le contrôle qu'exercera le ministre compétent pour une EPA et qui se concrétise par l'intervention d'un commissaire du gouvernement, porte sur le respect du contrat de gestion.

³⁹ Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Disponible sur :

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1991032130&table_name=loi.

⁴⁰ Doc. parl., Chambre, n° 1287/1 (1989-1990), p. 11. Voir aussi I. Bock, P. Debroux, Y. Pouillet, R. Queck, C. Thiran, F. van der Mensbrugghe, "La production de services par les institutions publiques : le contrat de gestion, ses limites et ses potentialités", dans *Programme de recherche en sciences sociales: institutions publiques*, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles, Centre de Recherches Informatique et Droit, Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix de Namur, 1995, pp. 134-145.

Nature juridique du contrat de gestion

Le contrat de gestion est un authentique contrat et non pas un « simple » acte de type administratif. En effet, le gouvernement qui conclut l'accord agit au nom de l'intérêt général et la publication du contrat de gestion donne à celui-ci valeur d'un engagement à l'égard de l'ensemble de la collectivité. En outre, le contrat de gestion est approuvé par arrêté royal⁴¹.

Durée et renouvellement du contrat de gestion

Les contrats de gestion sont conclus pour une durée normale de trois à cinq ans. Chaque année, le contrat de gestion est réévalué. Il convient de distinguer deux types de modifications annuelles : celles qui sont prévues en vertu de paramètres indiqués dans le contrat, pour tenir compte de l'évolution du marché et des développements technologiques, et celles qui sont laissées à la libre appréciation des parties, tout en étant soumises à la procédure de négociation car il s'agit à proprement parler d'un nouveau contrat de gestion⁴².

Contenu du contrat de gestion

Le contenu du contrat de gestion entre l'Etat et les entreprises publiques autonomes est exhaustivement déterminé par la loi avec un régime de clauses obligatoires et de clauses facultatives, comme établie par l'article 3 de la loi du 21 mars 1991.

Les matières réglées obligatoirement par le contrat de gestion (clauses obligatoires) sont les sept suivantes :

- 1) Les tâches de service public : il s'agit des règles et conditions spéciales qui sont arrêtées dans le contrat de gestion et selon lesquelles une EPA exerce des missions de service public⁴³ qui lui sont confiées par la loi. Toutefois, les tâches de service public définies

⁴¹ I. Bock, P. Debroux, Y. Pouillet, R. Queck, C. Thiran, F. van der Mensbrugghe, "La production de services par les institutions publiques : le contrat de gestion, ses limites et ses potentialités", dans *Programme de recherche en sciences sociales : institutions publiques*, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles, Centre de Recherches Informatique et Droit, Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix de Namur, 1995, pp. 134-145.

⁴² Didier Nuchelmans et Giuseppe Pagano, "Les entreprises publiques autonomes", CRISP, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1991/16 n° 1321-1322, p. 46.

⁴³ Il faut distinguer entre "tâches de service public" et "missions de service public". Les missions de service public sont définies par la loi organique de chaque EPA. Le terme "missions" recouvre le champ d'application des activités de service public. Le terme "prestations", qui apparaît également dans la loi, malgré qu'il ne soit pas défini, semble faire référence à la mise en œuvre concrète des tâches de service public définies dans le contrat de gestion.

dans le contrat de gestion sont à considérer comme un minimum, souvent via l'indication de seuils à respecter⁴⁴.

- 2) Les principes en matière tarifaire : la loi n'impose pas de fixer dans le contrat de gestion les tarifs eux-mêmes, mais seulement les principes gouvernant les tarifs pour les prestations fournies dans le cadre des tâches de service public. Le contrat de gestion pourrait comprendre des principes plus ou moins détaillés selon les intentions des parties et plus précisément :

« Soit le contrat de gestion ne prévoit que des structures tarifaires ou des réductions de tarifs pour certaines catégories de consommateurs ; dans ce cas, l'entreprise doit soumettre au ministre dont relève l'entreprise les tarifs maximums ou les formules utilisées pour leur calcul. Soit le contrat précise des formules de calcul ; dans ce cas, l'autorisation au coup par coup jusqu'ici requise ne sera plus nécessaire. Soit encore, il contient des tarifs maximums détaillés ; dans ce cas, l'entreprise doit les respecter jusqu'à ce que le contrat de gestion soit adapté ou renouvelé »⁴⁵.

- 3) Les règles de conduite vis-à-vis des usagers : Le contrat de gestion doit contenir des règles de conduite que l'entreprise s'engage à suivre vis-à-vis des usagers des prestations de service public, par exemple, des clauses qui doivent, ou non, se trouver dans les contrats-types⁴⁶. Ces règles de conduite établissent, en quelque sorte, les droits et obligations des usagers.
- 4) Les subventions à charge du budget de l'Etat : Le contrat de gestion devra également contenir les éléments qui permettront de calculer et de définir le paiement de subventions éventuelles à charge de l'Etat. Cette subvention sera calculée en fonction du coût et des recettes des tâches de service public; compte tenu des conditions d'exploitation, elle est destinée à compenser les charges nettes que l'Etat impose aux entreprises publiques dans le cadre des missions de service public⁴⁷.
- 5) La rente de monopole : ce vocable désigne les indemnités éventuelles à verser par l'entreprise publique à l'Etat, notamment en ce qui concerne les avantages liés aux droits exclusifs éventuels de l'entreprise publique et, le cas échéant, les droits d'usage qui sont concédés par l'Etat à l'entreprise publique sur des biens⁴⁸.

⁴⁴ Didier Nuchelmans et Giuseppe Pagano (1991), Ibid., p. 42.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ I. Bock, P. Debroux, Y. Pouillet, R. Queck, C. Thiran, F. van der Mensbrugghe (1995), Ibid.

- 6) Le plan d'entreprise : Le plan d'entreprise (qui est établi annuellement) doit être interprété comme l'effort de systématisation de la stratégie et des objectifs à moyen terme que s'engagent moralement à réaliser les équipes dirigeantes des entreprises publiques autonomes. L'Etat n'intervient dans ce domaine qu'à titre de propriétaire ou d'actionnaire de l'entreprise et non en tant qu'autorité de tutelle⁴⁹.
- 7) Les sanctions en cas de non-respect des obligations contenues dans le contrat de gestion : la loi impose aux parties à la négociation du contrat de gestion d'insérer des clauses relatives aux sanctions en cas de non-respect des obligations contenues dans le contrat de gestion. Ces sanctions sont de nature financière, notamment via des paiements de dommages et intérêts suite à une action devant les tribunaux.

Les matières réglées accessoirement par le contrat de gestion (clause facultative) sont les quatre suivantes⁵⁰:

- 1) Les marchés d'intérêt économique stratégique : l'autonomie des EPA peut être réduite en ce qui concerne les marchés qu'elles doivent passer par le biais du contrat de gestion. Certaines matières peuvent être décrétées d'intérêt économique stratégique. Si un marché est passé relatif à cette matière et que son montant dépasse telle somme fixée par le contrat de gestion, le ministre doit approuver la passation du marché décidée par l'EPA.
- 2) Les objectifs relatifs à la structure financière de l'entreprise : il s'agit de prévoir, par exemple, un coefficient de fonds propres, un taux d'autofinancement, ou un ratio de liquidité.
- 3) La répartition des bénéfices : ce n'est qu'à titre subsidiaire, si le statut organique de l'EPA ne détermine pas la répartition des bénéfices, que celle-ci sera abordée dans le contrat de gestion.
- 4) Les opérations immobilières importantes : les parties, à la conclusion du contrat de gestion, peuvent décider de limiter l'autonomie de l'EPA concernée lorsqu'elle traite des opérations immobilières dépassant tel montant.

⁴⁹ Didier Nuchelmans et Giuseppe Pagano (1991), Ibid., p. 44.

⁵⁰ I. Bock, P. Debroux, Y. Pouillet, R. Queck, C. Thiran, F. van der Mensbrugghe (1995), Ibid.

5. La tutelle sur les entreprises publiques autonomes et le contrôle sur la comptabilité

La loi du 21 mars 1991 redéfinit aussi les règles de tutelle et l'installation d'organes de gestion propres et indépendants et contraint les entreprises publiques autonomes à tenir compte des intérêts des usagers.

Si au départ l'Etat détenait la totalité des actions, il a pu ou peut ensuite en céder une partie à des autorités publiques ou à des capitaux privés moyennant une double limitation : les actionnaires publics doivent conserver au moins 75% des droits de vote et plus de 50 % du capital⁵¹. La nomination du conseil d'administration, en particulier celle de l'administrateur-délégué, des entreprises publiques autonomes relève du pouvoir de tutelle exercé par le ministre compétent, tout en introduisant des méthodes de gestion du secteur privé. Le contrôle des comptes de chaque entreprise publique autonome est confié à un collège de quatre commissaires, dont deux sont nommés parmi les membres de la Cour des comptes.

5.1 La tutelle sur les entreprises publiques autonomes (EPA)

Plus spécifiquement, la loi établit que l'entreprise publique autonome est soumise au pouvoir de contrôle du ministre dont elle relève. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du gouvernement (nommé et révoqué par le Roi sur la proposition du ministre concerné). Le commissaire du gouvernement veille au respect de la loi, du statut organique de l'entreprise publique et du contrat de gestion. Il s'assure de ce que la politique de l'entreprise publique ne porte pas préjudice à la mise en œuvre des tâches de service public.

Le commissaire du gouvernement fait rapport au ministre dont relève l'entreprise publique et il fait rapport au ministre du budget sur toutes les décisions du conseil d'administration ou du comité de direction qui ont une incidence sur le budget général des dépenses de l'Etat.

Le commissaire du gouvernement est invité à toutes les réunions du conseil d'administration et du comité de direction et y a voix consultative. Il peut requérir des administrateurs, des agents et des préposés de l'entreprise publique toutes les explications ou informations et procéder à toutes les vérifications qui lui paraissent nécessaires à l'exécution de son mandat.

Le commissaire du gouvernement peut, dans un délai de quatre jours, introduire un recours auprès du ministre compétent contre toute décision qu'il estime contraire à la loi, au statut organique ou au contrat de gestion. Si, dans un délai

⁵¹ Depuis la modification de cette loi intervenue le 6 décembre 2015, il est possible de déroger à ce seuil de 50 % plus une action, mais dans ce cas l'EPA cesse d'être reconnue comme telle et est transformée en société anonyme de droit privé.

de huit jours le ministre n'a pas prononcé l'annulation, la décision devient définitive.

Chaque année, le conseil d'administration doit faire rapport au ministre compétent de l'accomplissement par l'entreprise publique de ses tâches de service public.

5.2 Comptabilité et comptes annuels

Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité – au regard de la loi et du statut organique – des opérations à constater dans les comptes annuels est confié, dans chaque EPA, à un collège de quatre commissaires.

Si l'entreprise publique n'a pas la forme de société anonyme de droit public, deux membres du collège des commissaires sont nommés par la Cour des Comptes et deux membres sont nommés par le ministre compétent. Dans les entreprises publiques qui ont la forme de société anonyme de droit public, la Cour des Comptes nomme deux membres et les autres membres sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Les EPA sont soumises à la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises. Elles établissent un système distinct de comptes pour les activités ayant trait à leurs tâches de service public, d'une part, et pour leurs autres activités, d'autre part.

Chaque année, le conseil d'administration dresse un inventaire et établit les comptes annuels et un rapport de gestion qui sont ensuite communiqués au ministre compétent et au ministre du Budget. Le ministre compétent, à son tour, communique les documents à la Cour des Comptes pour vérification⁵².

⁵² La Cour des Comptes peut, à l'intervention de ses représentants au collège des commissaires, organiser un contrôle sur place des comptes et opérations ayant trait à l'exécution des tâches de service public.

6. Investissement et service public

6.1 Infrastructures et responsabilité à long terme

La grande majorité des services publics ont besoin d'infrastructures collectives pour être fournis. Et dans une économie avancée, l'ensemble des acteurs économiques bénéficient des services collectifs ainsi offerts ⁵³. Ces infrastructures nécessitent un financement non seulement au stade de leur construction initiale, mais aussi pour leur entretien et leur remplacement/développement au terme de leur durée d'activité ou en raison de l'apparition de développements technologiques nécessitant des nouveaux types de réseau. Ces dernières années, de (trop ?) nombreuses économies budgétaires ont été faites en Belgique (mais aussi ailleurs en Europe) en termes d'entretien et d'investissement de remplacement/développement de ces infrastructures indispensables.

Or les décisions d'investissement à long terme – relevant du domaine de l'économie d'intérêt collectif – qui sont prises aujourd'hui ne porteront leurs effets que bien après l'éventuelle réélection des décideurs politiques. Les périodes d'amortissement des investissements en réseaux de distribution se comptent sur plusieurs générations (25 à 50 ans) et des choix politiques et techniques doivent être opérés pour investir dans de nouveaux procédés qui assureront les services publics de demain⁵⁴.

L'économie d'intérêt général et/ou collectif se définit aussi – comme dans la conception allemande de la « Daseinsvorsorge »⁵⁵ – par tout ce qui concerne la qualité de vie et la sécurité d'existence, tout ce qui nécessite une 'ambition supérieure' (comme l'éducation ou la santé publique⁵⁶). Cette responsabilité publique et sociétale doit se donner les moyens de ses ambitions, mais aussi corriger – dans toute la mesure du possible – les effets désastreux engendrés par la libéralisation des industries de réseau, en particulier dans le domaine énergétique. Depuis la séparation de la production et de l'acheminement énergétique, les contrats avec le client final portent sur une durée d'un an. La question qui se pose désormais : qui sera prêt, à l'avenir, à investir dans ces réseaux qui s'amortissent en 33 ans et plus ? En résulte une situation aberrante où ce « marché de l'énergie » commence à faire l'objet d'un rejet par les

⁵³ Les infrastructures de transport, d'énergie et d'eau en sont l'illustration par excellence, car sans elles, l'économie ne 'tournerait' pas. Et avec la crise de 2008, il est apparu que l'économie ne pouvait pas non plus se permettre de laisser tomber en faillite un pan entier du réseau financier qui a dû être repris en main par l'Etat.

⁵⁴ Les réseaux d'approvisionnement en énergies renouvelables, avec les implications techniques de réseau bidirectionnel et les besoins de nouvelles interconnexions que cela implique, en sont un exemple marquant.

⁵⁵ Cf. Working paper CIRIEC N° 2016/06.

⁵⁶ Remplacer un réseau de canalisations en plomb ne se décide pas de la même manière que le remplacement d'un boiler entartré.

opérateurs privés... Sera-t-il possible de les obliger à investir dans les réseaux pour garantir la continuité et la sécurité d’approvisionnement ? Et si oui, dans quel(s) réseau(x) et à quel prix ? La dissociation de l’infrastructure et du service compliquent ainsi fortement la planification à long terme des investissements nécessaires.

En dernier ressort, le secteur public devra investir, comme la Commission européenne le leur demande d’ailleurs dans le domaine de l’internet à haut débit et le réseau de fibres optiques pour couvrir les zones non rentables pour les opérateurs privés⁵⁷.

6.2 Investissement public et croissance économique

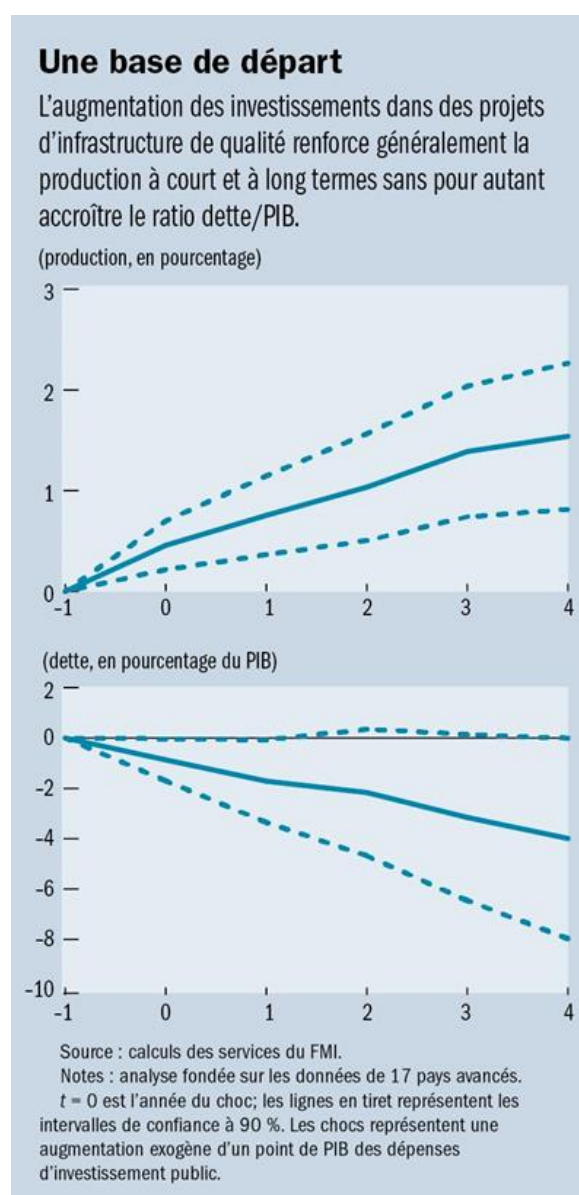
L’investissement public dans les services publics et les dépenses publiques y afférentes sont non seulement nécessaires, mais également porteurs de développement économique et social et de croissance pour toute l’économie d’un pays par l’effet du multiplicateur des dépenses, en particulier par les nombreuses commandes publiques. De nombreuses études l’ont montré, même sur le très long terme⁵⁸.

Cependant, l’importance et l’ampleur de l’impact économique vont fortement dépendre du mode de gestion des services publics (cf. section 1 de la présente contribution). Dans le cas d’une gestion publique par un opérateur public, les retombées directes et indirectes via l’effet multiplicateur s’effectueront majoritairement au profit de l’économie belge, avec notamment l’utilisation d’une main-d’œuvre localisée en Belgique (contribuant à la sécurité sociale et aux finances publiques). Dans le cas d’une gestion privée, ces retombées directes ‘belges’ ne sont pas garanties, puisque lors d’adjudications concurrentielles et de marchés publics, non seulement les fournisseurs de biens et services peuvent être étrangers (et payer leurs impôts et charges sociales ailleurs qu’en Belgique), mais également les travailleurs opérant pour ces fournisseurs de biens et services intermédiaires et pour les opérateurs en charge du marché public considéré, en vertu du système européen de détachement de travailleurs qui ressortissent au droit et au système de sécurité sociale du pays d’origine.

⁵⁷ Communication de la Commission européenne, « Europe 2020 – Une stratégie pour une croissance durable, intelligente et inclusive », COM(2010) 2020 final, p. 16.

⁵⁸ Voir, par exemple, les études rassemblées par David Hall à ce sujet dans ses rapports « Why we need public spending », PSIRU, October 2010 (<http://www.municipalservicesproject.org/sites/default/files/2010-10-QPS-pubspend.pdf>) and May 2014 (http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/wwnps_en.pdf) mais aussi une l’étude du FMI, « Le moment est-il propice à une relance des investissements dans les infrastructures ? Les effets macroéconomiques de l’investissement public », *Perspectives de l’économie mondiale du FMI*, octobre 2014.

Mentionnons aussi qu'en termes de catalyseur pour la croissance, des investissements en nouvelles infrastructures et en R&D généreront davantage d'externalités positives que les seuls investissements d'entretien. Dans son étude d'octobre 2014, le FMI ajoute : « Sur un échantillon de pays avancés, une hausse d'un point du PIB des dépenses d'investissement augmente d'environ 0,4 % le niveau de la production la même année, et de 1,5 % quatre ans après (graphique, page 1). Par ailleurs, le surcroît d'investissement public dans l'infrastructure donne au PIB une impulsion qui compense l'augmentation de la dette, de sorte que le ratio dette publique/PIB ne progresse pas (graphique, page 2). Autrement dit, l'investissement public dans l'infrastructure peut s'autofinancer s'il est correctement effectué. »⁵⁹.



⁵⁹ FMI (2014), Ibid.

(<http://www.imf.org/external/French/pubs/ft/survey/so/2014/RES093014AF.htm>).

En cette période de faible taux d'intérêt, il convient de se poser la question pourquoi les Etats membres de l'UE ne reconsidèrent pas leur politique en la matière.

A l'inverse, le désinvestissement massif dans les services publics, comme ont pu le connaître les pays placés sous redressement financier par les instances mondiales que sont le FMI ou la Banque Mondiale (cf. Chypre, l'Espagne, la Grèce, le Portugal pour n'en citer que quelques-uns), a conduit ces pays à la décroissance, à la régression sociale et à des difficultés encore plus importantes de finances publiques⁶⁰. Même si des institutions telles le FMI, la Banque mondiale, la Commission européenne, la BNB et quantité d'autres instituts de recherche soulignent l'importance des investissements pour la relance et la croissance économiques, en raison des objectifs – de nature purement politique – du Pacte européen de stabilité (ratio dette/PIB de 60 % et déficit public maximal autorisé de 3 %), les investissements continuent à être utilisés prioritairement comme variable d'ajustement à la baisse dans la politique budgétaire belge⁶¹.

6.3 Structure et évolution de l'investissement du secteur public en Belgique

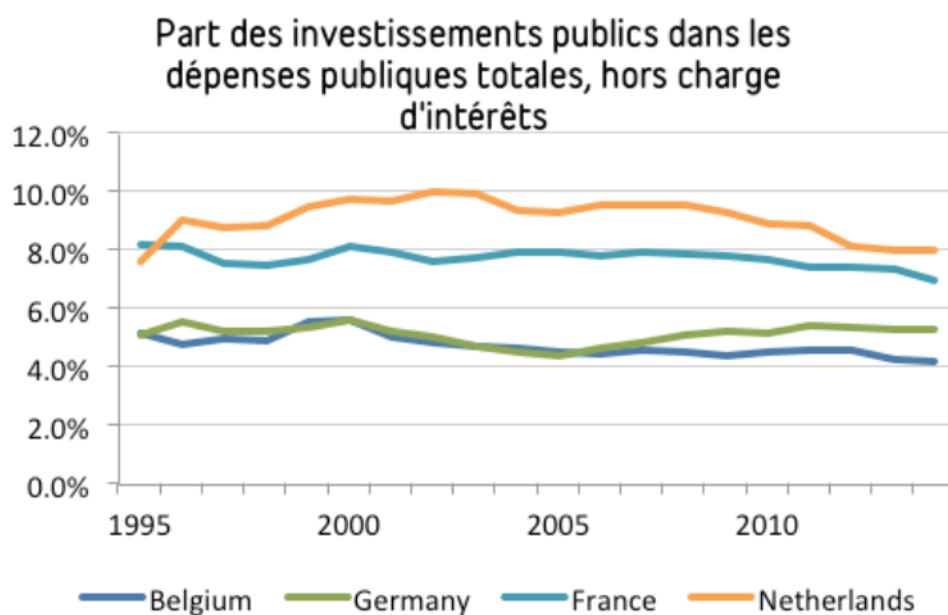
En Belgique, les dépenses d'investissement des administrations publiques (y compris en R&D fondamentale) s'élèvent à quelque 10 milliards d'euros en 2015⁶². Mais en pourcentage des dépenses publiques, la Belgique investit moins que ses trois voisins, comme l'indique le graphique ci-dessous⁶³.

⁶⁰ David Hall, PSIRU (2014), Ibid., 2014, pp. 14 et suiv.

⁶¹ Belfius Research, « L'importance des investissements publics pour l'économie », *Analyse thématique Finances locales*, mars 2015, p. 2 (https://www.belfius.be/publicsocial/FR/Media/thema%20analyse%20februari%202015_FR_tcm_30-100232.pdf).

⁶² Rapport annuel 2015 de la BNB, p. 171 (https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2015/fr/t1/rapport2015_tii_h4.pdf).

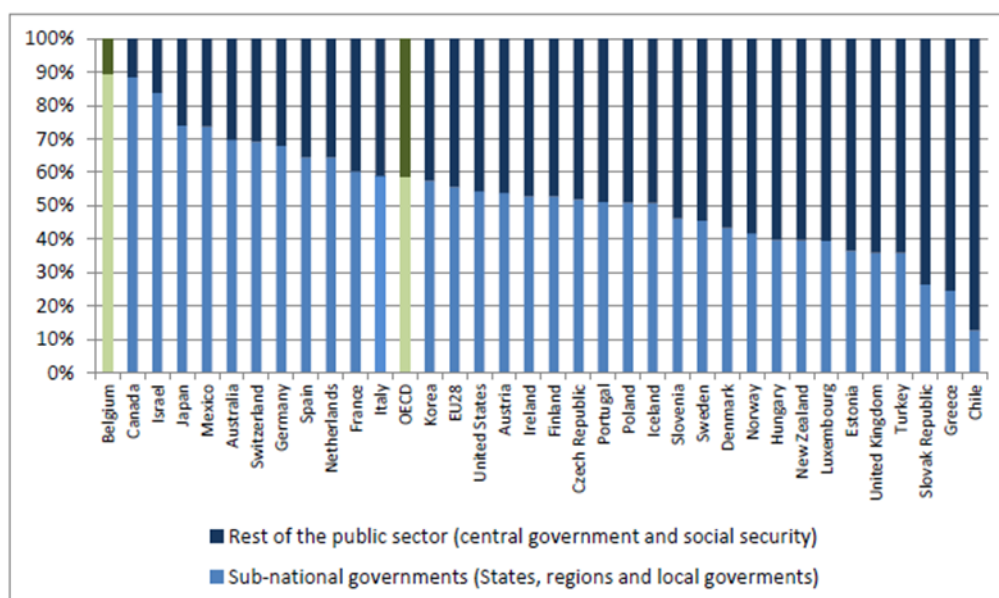
⁶³ Belfius Research, Ibid.



Source : Base de données Ameco, Belfius.

La Belgique est le pays de l'OCDE où l'investissement public repose le plus sur les collectivités locales et le niveau infra-fédéral comme le montrent les graphiques ci-dessous (source, OCDE, 2015⁶⁴).

Figure 1. Sub-national public direct investment in OECD countries, 2013
(as a share of public direct investment)

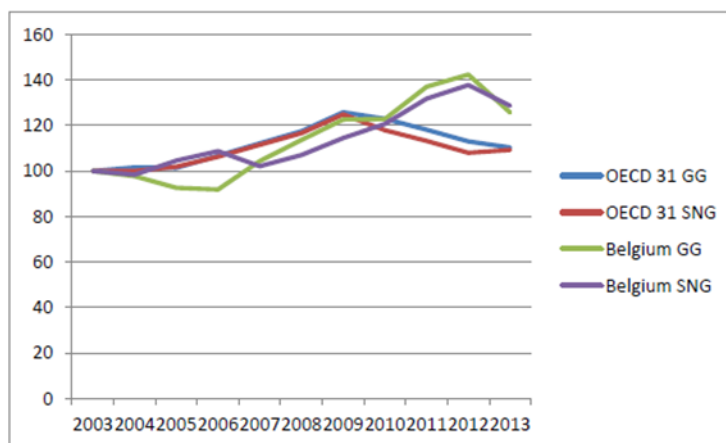


Note: Data for Chile: 2012 instead of 2013; Turkey: 2011 instead of 2013
Source: OECD National Accounts.

⁶⁴ <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/belgium.pdf>.

Cependant, alors qu'on peut constater une évolution positive de l'investissement public infra-fédéral en Belgique de 2003 à 2012, cette tendance s'inverse depuis, contrairement à la moyenne de l'OCDE⁶⁵.

Figure 3. Trends in sub-national direct investment in Belgium (2003 – 2013)



Note: In real terms, base 100 in 2003.

Source: OECD National Accounts.

Et sur le plus long terme, en termes de pourcentage du PIB, les investissements publics ont été réduits de moitié entre 1970 et 2015 passant de 5 % à 2,5 %, comme l'indique le graphique ci-dessous repris du dernier rapport annuel 2015 de la BNB⁶⁶. Et même divisés quasi par trois au niveau de la part des investissements publics dans les dépenses publiques totales : « Il y a 45 ans, la Belgique consacrait encore 13 % de son budget aux investissements. Cette proportion s'est effondrée durant les 20 années suivantes, pour s'établir à 5 % en 1990. Depuis, le ratio oscille aux alentours de 5 % des dépenses primaires »⁶⁷.

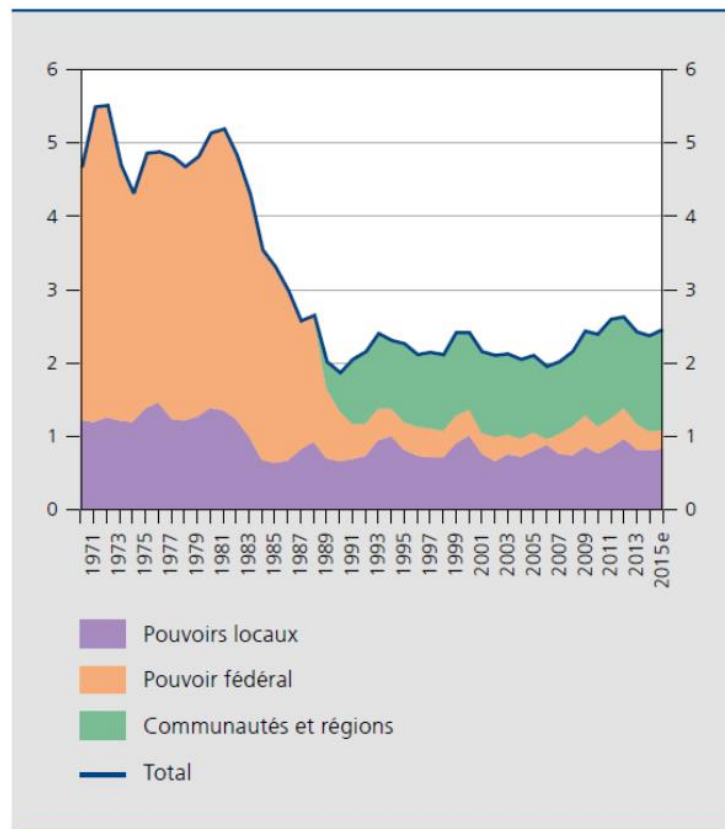
⁶⁵ <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/belgium.pdf>.

⁶⁶ https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2015/fr/t1/rapport2015_tii_h4.pdf (p. 172)

⁶⁷ Ibid.

LES COMMUNAUTÉS ET LES RÉGIONS RÉALISENT LA MAJORITÉ DES INVESTISSEMENTS PUBLICS

(investissements publics par sous-secteur⁽¹⁾, pourcentages du PIB)



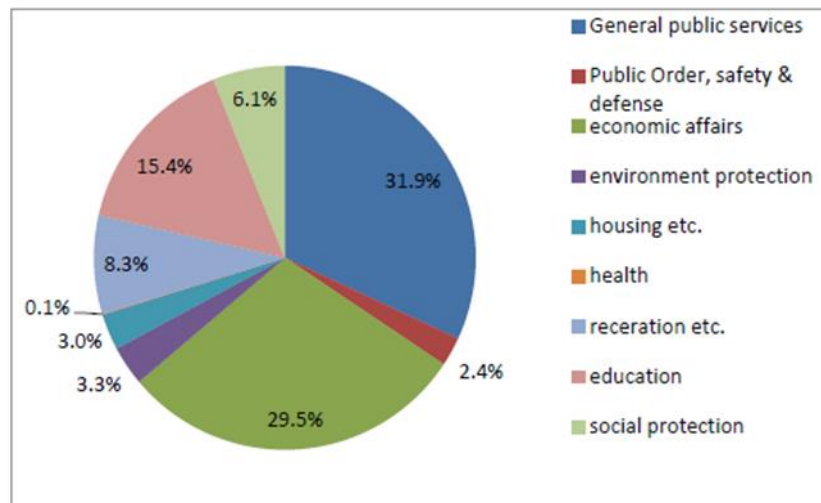
Sources : ICN, BNB.

(1) Dans les comptes nationaux, les communautés et les régions n'ont été considérées comme un sous-secteur à part entière qu'à partir de 1989. Par ailleurs, dans le graphique, toutes les données antérieures à 1995, pour lesquelles l'ICN ne publie pas de statistiques selon la méthodologie du SEC 2010, ont été rétropolées sur la base des taux de croissance des séries issues des comptes selon le SEC 1995.

L'investissement public au niveau infra-fédéral se répartit comme suit, selon les fonctions reprises au tableau de la section 2 de la présente contribution⁶⁸.

⁶⁸ <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/belgium.pdf>.

Figure 4. Breakdown of sub-national direct investment in Belgium (2013)



Source: OECD national accounts.

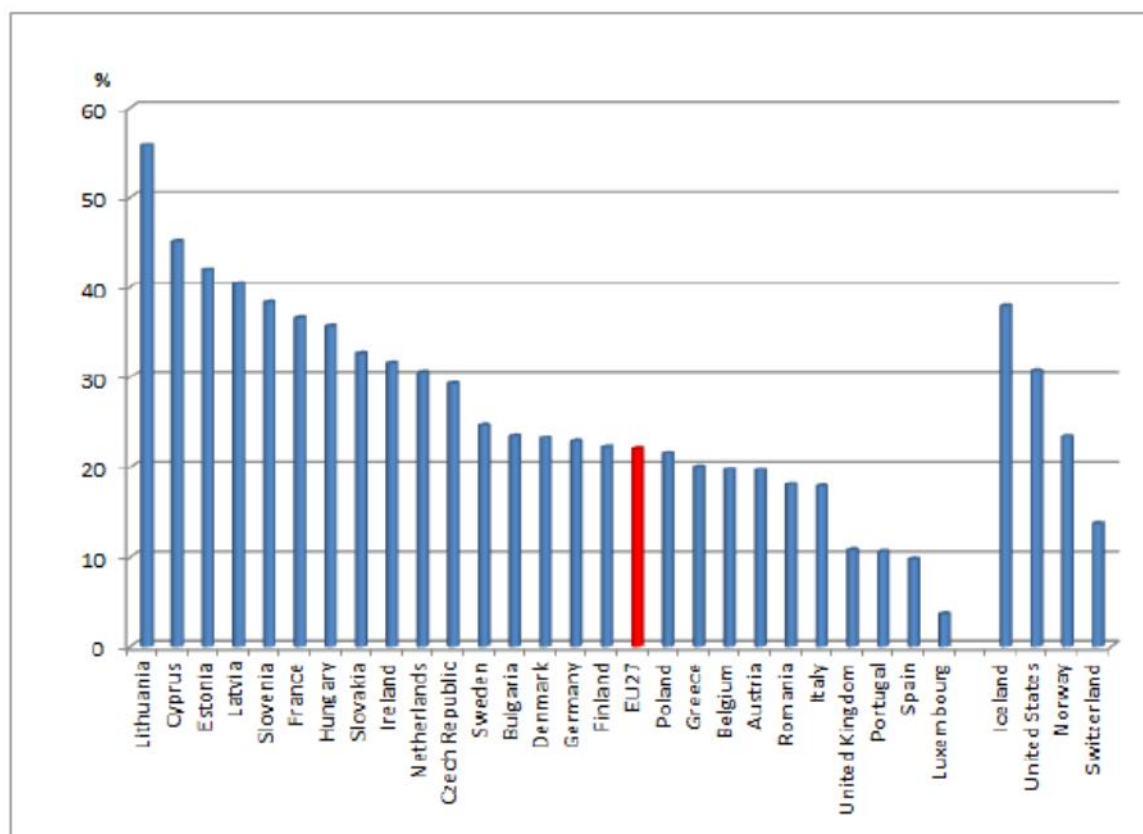
A titre indicatif – et pour souligner toute la difficulté méthodologique d'un tel exercice –, deux autres études réalisées pour le compte du CEEP se basant sur les statistiques structurelles économiques et ceux des comptes nationaux d'Eurostat et de l'OCDE évaluent l'importance des investissements publics en matière de services d'intérêt général :

- l'une à 6,2 % des investissements totaux en Belgique en 2006, en ne sélectionnant que les secteurs de l'énergie, de l'eau, du transport, des postes et télécommunications et de la recherche fondamentale⁶⁹,
- l'autre à près de 20 % des investissements totaux en Belgique pour l'année 2010, et ce dans une vision plus large incluant aussi l'administration générale, la santé et l'éducation⁷⁰.

⁶⁹ RAP (Reconstruire l'Action publique) & Europa (Entretiens Universitaires Réguliers pour l'Administration Publique en Europe), CEEP Research 'Mapping of the Public Services' with the support of the European Commission, *Public Services in the European Union & in the 27 Members States – statistics, organisation and regulations*, May 2010, Annexe IV (en fin de volume) (<http://www.epsu.org/IMG/pdf/MappinReportDefEN.pdf>).

⁷⁰ Cambridge Econometrics Ltd, *Mapping evolutions in public services in Europe: towards increased knowledge of industrial relations*, 2013, p. 30 et pp. 93-94 (<http://pr.euractiv.com/files/pr/13press10-annex.pdf>).

Figure 3.5: Share of public services in whole-economy investment, 2010



Notes: Investment for SGIs is estimated as the sum of Gross Fixed Capital Formation for Public administration, Health and Education plus Gross Investment in Tangible Goods for the other SGIs.

Sources: Eurostat, OECD (Structural Business Statistics and National Accounts).

L'investissement public est nécessaire pour assurer la fourniture de services publics aux générations futures si on veut respecter les principes assignés à ces services et soutenir les valeurs qu'ils représentent pour la société et l'ensemble de ses acteurs et parties prenantes. Et comme dit *supra*, cet investissement public peut être générateur de croissance et d'externalités positives pour tous.

Annexes

An. 1 – Proposition d’une grille de référence basique d’évaluation.....	41
An. 2 – Liste des unités du secteur public	42
An. 3 – Encarts d’entreprises publiques au niveau fédéral.....	43
- NMBS / SNCB	43
- Bpost	46
- Belgocontrol	48
- Belgacom / Proximus.....	49
An. 4 – Encarts d’organismes publics en Région Bruxelles-Capitale	52
- Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB)	52
- Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB).....	55
An. 5 – Encarts d’organismes publics en Région Flamande	59
- De Lijn - Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM)	59
- Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT).....	61
- ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV).....	63
- Toerisme Vlaanderen.....	65
- Kind & Gezin.....	67
An. 6 – Encarts d’organismes publics en Région Wallonne	69
- Société régionale wallonne du transport (SRWT) et le groupe TEC.....	69
- Société publique de gestion de l’eau (SPGE)	70
- Société wallonne des eaux (SWDE)	71
- Liège Airport	72
An. 7 – Encart d’organisme public en Communauté Française	73
- Radio-Télévision belge de la Communauté française (RTBF).....	73
An. 8 – Encart d’organisme public en Communauté Germanophone	75
- Arbeitsamt der deutschsprachigen Gemeinschaft.....	75

An. 1 – Proposition d’une grille de référence basique d’évaluation¹

Types de performance	Domaines de l’évaluation	Indicateurs possibles en évolutions
Prix du service	Prix, tarifs et évolution	Séries de tarif et de prix réels
Accès universel, Cohésion sociale et territoriale	Raccordement et fourniture	Obligation de raccordement et de fourniture, taux de coupures, taux de pré-payements, etc.
	Accessibilité sociale	Tarifs sociaux, traitements particuliers des utilisateurs fragilisés, etc.
	Accessibilité physique	Aménagements pour personnes âgées et/ou handicapées, etc.
	Accessibilité territoriale	Densité territoriale du réseau, desserte des zones rurales et des zones en difficultés, etc.
Qualité de la fourniture des produits et services	Continuité/Qualité générale de la fourniture	Qualité de la fourniture (vitesse du courrier, pression d’eau, micro-coupure, etc.), pannes éventuelles, etc.
	Sécurité	Sécurité physique des utilisateurs, sécurité pour l’environnement, etc.
		Confidentialité éventuelle (correspondances, communications)
	Mutabilité	Recherche/développement Evolution de l’offre en fonction du progrès technique et des attentes sociales, etc.
Interactions avec les consommateurs individuels	Clarté et transparence de l’offre et des contrats	Analyse des contrats
	Facturation	Lisibilité, taux d’erreur, etc.
	Intervention	Rapidité et qualité d’intervention lors d’une demande de service (connexion, réparation, visites, etc.)
	Réactivité	Temps de réponse au courrier, etc.
	Traitement des plaintes	Rapidité et qualité du traitement
	Indemnisation en cas de non-respect du contrat/des critères	Charte des services
	Taux de satisfaction des consommateurs	Sondage, enquêtes, avis, etc.
Externalités positives ou négatives	Cohésion et développement territorial	Déséquilibres territoriaux, attractivité des territoires, etc.
	Protection de l’environnement et développement durable	Etudes d’impact, respect de quotas éventuels, etc.
	Emploi	Direct, indirect, induit
	Effets sur d’autres activités	Indicateurs spécifiques à créer
Autres objectifs publics spécifiques	Politiques publiques (sécurité d’approvisionnement, diversification, planification à long terme, etc.)	Indicateurs spécifiques à créer
	Sécurité publique	Indicateurs spécifiques à créer

¹ CEEP/CIRIEC, Les services d’intérêt économique général en Europe – Régulation, Financement, Evaluation et Bonnes pratiques, 2000, p. 33.

An. 2 – Les unités du secteur public (BNB – Service des Comptes nationaux)

Mise à jour au 30.09.2014 (<http://docplayer.nl/19665-Les-unites-du-secteur-public-1-2.html>)

Disponible en 2 langues : FR, NL

An. 3 – Encarts d'entreprises publiques au niveau fédéral

NMBS / SNCB²

Historique³

5 mai 1835 : Bruxelles-Malines, **première ligne de chemin de fer** sur le continent européen.

1926 : l'Etat belge crée la **Société Nationale des Chemins de fer Belges**, une société responsable de l'exploitation du réseau ferroviaire. Suite à la crise économique, l'Etat privatise l'entreprise l'année suivante. Après la Seconde Guerre mondiale l'Etat commence à racheter les actions et ce jusqu'en 1958, date à partir de laquelle toutes les lignes ferroviaires sont devenues des possessions propres de l'Etat belge.

Date de création de l'EPA

1991 : avec la loi du 21 mars 1991, la **SNCB devient une entreprise publique autonome** sous la forme d'une « société anonyme de droit public », un type d'entreprise qui offre plus d'autonomie à la SNCB.

Evolution et changements dans l'EPA

En **2005**, une première réforme en vue de l'ouverture à la concurrence a lieu. Une **société tripartite** est fondée en réponse aux directives européennes. Le résultat est la scission de l'entreprise en trois entités : la **SNCB Holding** qui coordonne les activités financières du groupe, **l'opérateur SNCB** qui exploite et entretient les trains et **le gestionnaire Infrabel** qui s'occupe de l'entretien du réseau.

Le **11 janvier 2013**, en allant plus loin dans les changements et suivant plus à la lettre les modèles préférés par l'UE où la gestion de l'infrastructure est nettement séparée de l'exploitation du service, le gouvernement belge adopte une nouvelle structure de la SNCB, proposée par le ministre de tutelle de l'époque, Paul Magnette (PS). Cette nouvelle structure prévoyait un **modèle à deux entités** représentées par la **SNCB** d'un côté et **Infrabel** de l'autre, chacune avec des missions précises.

La **SNCB** devient un opérateur qui s'occupe de tout ce qui concerne les voyageurs (y compris les gares) et de la communication avec les voyageurs.

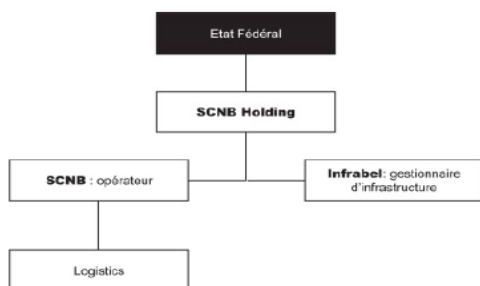
Infrabel reste un gestionnaire qui s'occupe de l'infrastructure du réseau belge (exploitation, entretien, modernisation)

Une troisième structure est au même temps créée afin de s'occuper de l'emploi. Il s'agit de **HR-Rail** qui fonctionne comme unique employeur.

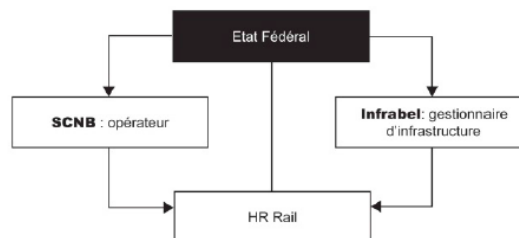
² Source : Delphine Dumont, "La réforme du rail, ou quand la SNCB souffre d'une encéphalite aigüe", FAR, Revue de la Form'Action André Renard, *D'autres Repères*, Disponible sur : <http://www.far.be/far/publications2014/20140919.pdf>.

³ La réforme de la SNCB : un exemple pour le reste de l'Europe ?, Transport&Distribution, Sia Partners, 13/05/2013. Disponible sur : <http://transport.sia-partners.com/20130513/la-reforme-de-la-sncb-un-exemple-pour-le-reste-de-leurope>.

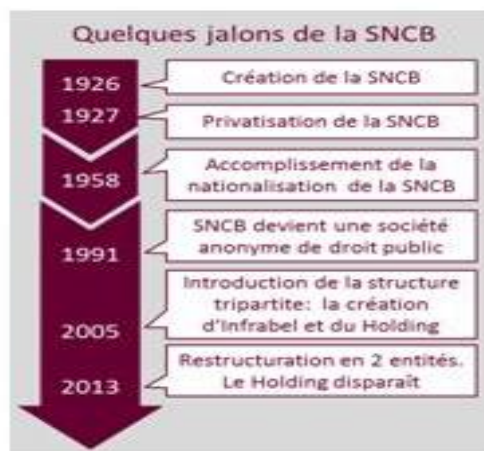
Structure SNCB en 2005



Structure SNCB dès 2013



Historique général de la SNCB



Emploi

18122 personnes⁴.

Actionnariat aujourd'hui⁵

Suite à la loi du 11 janvier 2013, 2 % des actions de HR Rail sont détenues par l'Etat belge, tandis que les actions restantes sont réparties de manière égale entre la SNCB et Infrabel. L'Etat belge détient 60 % des droits de vote dans HR Rail; l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire de l'infrastructure en détiennent respectivement 20 %.

Contrat de gestion et mission de service public

Le dernier contrat de gestion entre SNCB, Infrabel et l'Etat belge remonte à la période 2008-2012⁶. Ce contrat et ses avenants ont été prorogés jusqu'à l'entrée en vigueur de nouveaux contrats de gestion, compte tenu de la réforme en cours du Groupe SNCB. Des règles provisoires valent actuellement comme contrat de gestion d'Infrabel et de la (nouvelle) SNCB.⁷

⁴ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2013).

⁵ Ibid.

⁶ <http://www.belgianrail.be/fr/corporate/entreprise/gestion/~media/4375C05CA5284123B626B7CA93720666.ashx>.

⁷ Pour plus de détails, cf. http://mobilit.belgium.be/fr/traficferroviaire/financement/contrats_de_gestion.

Le contrat de gestion explicite les missions de la SNCB :

“La vision, les missions, les valeurs et les objectifs du Groupe SNCB s’orientent prioritairement sur la qualité au quotidien.

La qualité des différentes prestations se définit par rapport à la contribution de ces prestations à l’objectif final du Groupe SNCB : transporter les voyageurs dans les conditions de fiabilité (sécurité d’exploitation et sociétale, sûreté et ponctualité) et de confort qui répondent le mieux possible à leurs attentes, que ce soit pendant le transport, avant le transport (accessibilité des trains, intermodalité, billettique, gares) et après le transport (intermodalité).

La qualité englobe également l’information.” (art. 2)

La pertinence sociale et les missions de service public sont détaillées à l’article 5 :

“Au sein du Groupe SNCB, la SNCB est chargée de l’organisation et de l’exploitation des activités de transport ferroviaire.

Au sein d’un cadre financier strict, la société joue, au travers de toutes ses activités, un important rôle social, et ce avant tout en ce qui concerne les missions de service public.

Les missions de service public comprennent :

1. le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains du service ordinaire, ainsi que les dessertes intérieures par trains à grande vitesse ;
2. le transport transfrontalier de voyageurs, c’est-à-dire le transport assuré par les trains du service ordinaire pour la partie du trajet national non couverte au titre du point 1 et jusqu’aux gares situées sur les réseaux voisins définies à l’article 24 de ce contrat ;
3. les prestations que la SNCB est tenue de fournir pour les besoins de la Nation.

En ce qui concerne ces missions de service public, la stratégie de la SNCB s’oriente vers une croissance du nombre de voyageurs, sur le réseau belge, plus importante que le rythme de croissance prévu pour la mobilité et, en même temps, vise à atteindre des scores élevés en matière de qualité produite (ponctualité, propreté, information, ...).

La stratégie menée vise d’abord à garantir la continuité des missions de service public et dans ce cadre les activités relatives à l’entretien et à la rénovation du matériel roulant font intégralement partie des missions de service public.” (art. 5)

Ces missions sont spécifiées et détaillées tout au long des quasi 300 pages du contrat de gestion (annexes incluses) avec des chapitres ou sections consacrés, notamment, à la sécurité, à la qualité du service, à l’intermodalité, à l’accessibilité, au respect de l’environnement, aux investissements, à la relation financière entre l’Etat et la SNCB, aux réductions tarifaires et aux cas de gratuité.

BPost

Historique

1830 : Les postes belges deviennent un service d'Etat. L'avènement du chemin de fer marque la fin de l'ère des coches postaux.

1841 : distribution quotidienne, même dans les campagnes.

1849 : Premier timbre-poste en Belgique, la légendaire « Epaulette » sur laquelle figure Léopold 1^{er}.

1963 : Obligation pour chaque maison de disposer d'une boîte aux lettres.

1969 : Introduction des codes postaux en Belgique.

1971 : Premier pas vers plus d'indépendance de gestion et changement de dénomination pour la poste belge : « l'Administration de la Poste » devient la « Régie des Postes ».

Date de création de l'EPA

1992 : La régie se transforme en entreprise publique autonome, nouveau changement de nom : la « Régie des postes » devient La Poste (Belgique).

Evolution et changements de l'EPA

2000 : En mars, La Poste devient une Société Anonyme de droit public.

2003 : La Poste initie un ambitieux plan de modernisation afin de se préparer à l'ouverture totale du marché postal à la concurrence. Le marché des envois de correspondance de plus de 100 grammes est ouvert à la concurrence.

2006 : un consortium composé de Post Danmark A/S et CVC deviennent actionnaires à 49,99 % de La Poste. Le marché des envois de correspondance de plus de 50 grammes est ouvert à la concurrence.

2009 : Post Danmark A/S se retire du consortium de partenariat stratégique et CVC Capital Partners devient le seul actionnaire privé de La Poste aux côtés de l'Etat belge.

2010 : La Poste change de nom et devient Bpost le 1^{er} janvier.

2011 : Le 1^{er} janvier 2011, le marché postal belge est entièrement ouvert à la concurrence.

2013 : Bpost dispose d'un réseau de 670 bureaux de Poste et 670 points Poste.

Emploi

25210 personnes.⁸

⁸ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2014).

Actionnariat aujourd'hui

A la fin de 2014, l'actionnaire principal de Bpost est l'Etat belge, directement et via la Société Fédérale de Participations et d'Investissement. Ils détiennent conjointement 51,04 % des actions en circulation. Des investisseurs institutionnels localisés principalement au Royaume Uni, en Allemagne, aux Etats-Unis et en France détiennent la majorité des actions flottantes. Les employés de Bpost ayant participé à l'offre d'achat d'actions organisée lors de l'entrée en bourse ont acquis l'équivalent de 0,46 % des actions en circulation. Les actionnaires particuliers détiennent quant à eux approximativement 4,7 % des actions en circulation. Bpost ne détient aucune de ses actions fin 2014⁹.

Contrat de gestion et missions de service public

Le cinquième contrat de gestion entre Bpost et l'Etat belge a été signé pour la période 2013-2015¹⁰. Le 6^e contrat de gestion devrait être établi pour une période de 5 ans (2016-2020).

Les principales missions de service public qu'assume Bpost dans le cadre du contrat de gestion et pour lesquelles elle reçoit une indemnité de 290 millions d'euros par an sont les suivantes :

- distribution avancée des journaux (avant 7h30 en semaine et 10h00 le samedi)¹¹ ;
- distribution des périodiques à un tarif fixé par l'Etat belge ;
- maintien d'un réseau étendu de bureaux de poste et de points poste ;
- paiement à domicile des pensions et autres allocations sociales ;
- acceptation dans les bureaux de poste de dépôts d'espèces sur un compte courant ou de paiements à transférer sur des comptes courants (cf. service bancaire de base) ;
- distribution des imprimés électoraux à un tarif réduit ;
- distribution des envois de courriers soumis au régime de la franchise de port¹².

Un cadre plus détaillé précisant les obligations de service public de Bpost est décrit dans le contrat de gestion, dont le rôle social du facteur¹³.

⁹ Source: Rapport annuel Bpost 2014. Disponible sur :

http://www.Bpost.be/sites/default/files/free_form/150511_BPOST_RA14_FR_WEB.PDF.

¹⁰ Moniteur belge, 07.06.2013, C-2013/14229. Disponible sur :

http://www.Bpost.be/site/fr/postgroup/aboutus/corporate_governance/legal/RD_May_29_2013_5th_Management_Agreement.pdf.

¹¹ mais cette disposition sera vraisemblablement amendée pour la période 2016-20 (6^e contrat de gestion), puisqu'une procédure compétitive pour la distribution de la presse (journaux et périodiques) est prévue.

¹² Source : Bpost.be. Disponible sur :

http://www.Bpost.be/site/fr/postgroup/aboutus/corporate_governance/legal/status2.html .

¹³ Contrat de gestion Bpost 2013-2015. Disponible sur :

http://www.Bpost.be/site/fr/postgroup/aboutus/corporate_governance/legal/RD_May_29_2013_5th_Management_Agreement.pdf.

Belgocontrol¹⁴

Missions de service public

La mission prioritaire de Belgocontrol est de garantir la sécurité de la navigation aérienne, des passagers et des populations survolées dans l'espace aérien civil dont la Belgique est responsable. Plus spécifiquement, Belgocontrol est responsable de la sécurité, de la fluidité, de la capacité et de la ponctualité du trafic aérien en survol et en approche et gère également les mouvements dans les cinq aéroports publics belges (Bruxelles, Charleroi, Anvers, Liège, Ostende).

Avec ses homologues d'Allemagne, de France, du Luxembourg, des Pays-Bas et de la Suisse, Belgocontrol a créé le FABEC (Functional Airspace Block Europe Central), un bloc d'espace aérien commun dont le but est d'améliorer l'efficacité de la navigation aérienne au coeur de l'Europe.

Date de création de l'EPA

2 octobre 1998: création Belgocontrol, résultant de la transformation de la **Régie des Voies Aériennes (RVA)**, une administration d'Etat, en deux entités distinctes dans le cadre de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ; la gestion de l'infrastructure et de l'exploitation de l'aéroport de Bruxelles National étant confiée à Brussels International Airport Company (**BIAC**), devenue depuis une société anonyme de droit privé, Brussels Airport Company (BAC). La sécurité du trafic aérien est quant à elle depuis lors totalement dévolue à **Belgocontrol créé sous le statut d'entreprise publique autonome**.

Emploi

784 personnes.¹⁵

Contrat de gestion

Le troisième contrat de gestion entre Belgocontrol et l'Etat belge a été conclu le 11 avril 2014.

¹⁴ Source : Rapport annuel Belgocontrol 2014. Disponible sur : [http://www.Belgocontrol.be/belgoweb/publishing.nsf/AttachmentsByTitle/annual-report-2014_FR.pdf/\\$FILE/annual-report-2014_FR.pdf](http://www.Belgocontrol.be/belgoweb/publishing.nsf/AttachmentsByTitle/annual-report-2014_FR.pdf/$FILE/annual-report-2014_FR.pdf)

¹⁵ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2014).

Belgacom/Proximus

Le groupe Belgacom-Proximus est composé de Proximus SA (anciennement Belgacom S.A.) et de ses filiales (Belgacom ICS, Telindus, Belgacom Skynet, Scarlet, Tango).

Historique

1930 : La RTT (Régie des Télégraphes et des Téléphones) voit le jour et introduit le téléphone dans un nombre sans cesse croissant de ménages en Belgique.

Date de création de l'EPA

1992 : La RTT devient Belgacom S.A., une entreprise publique autonome.

Evolution et principaux changements de l'EPA

1994 : Belgacom S.A. devient une **société anonyme de droit public**. Belgacom lance le réseau mobile Proximus, qui est confié peu après à une filiale, Belgacom Mobile. Belgacom reste actionnaire à 75 %.

1996 : Le gouvernement belge vend 50 % moins 1 action de Belgacom au consortium ADSB Telecommunications. Ce consortium comprend Ameritech (SBC), Tele Danmark et Singapore Telecom, ainsi que 3 organismes financiers belges : la Sofina, Dexia et KBC.

1998 : Le marché des télécoms est totalement libéralisé au 1^{er} janvier. **Belgacom reprend Skynet**, le premier fournisseur d'accès internet en Belgique et l'un des principaux portails web du pays. Ses activités internet sont intégrées dans la marque Belgacom, qui lance l'ADSL sur le marché belge.

2004 : Belgacom fait son **entrée en Bourse**.

2015 : En juin, Belgacom change de nom et devient Proximus.

Notons que dès le milieu des années 1990, cette entreprise se prépare à la libéralisation du marché et s'internationalise. D'une part elle crée ou acquiert des entreprises/filiales de services connexes à son champ d'activité initial, d'autre part, elle diversifie ses produits et services pour s'adapter à divers segments de clientèle (notamment de niche) tant au plan national qu'international. Ainsi Belgacom est actif comme opérateur, intermédiaire et fournisseur d'accès de solutions de téléphonie mobile, d'internet, de télévision, de transfert de données, de paiements mobiles (places de parking, par ex.) et de quantité d'autres services support en matière de technologies d'information et de communication.

Emploi

13.209 personnes.¹⁶

¹⁶ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2014).

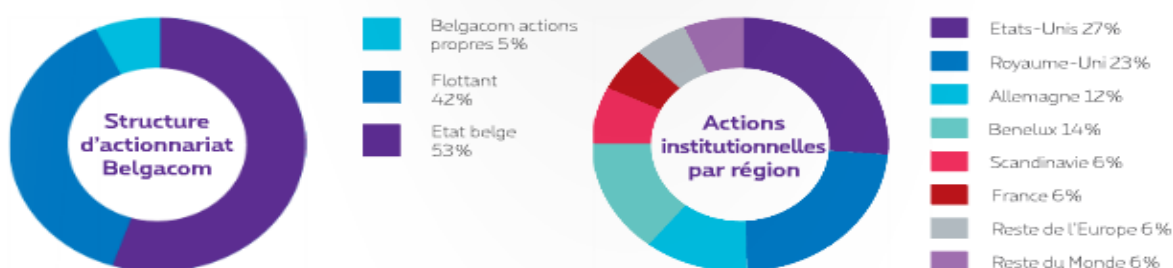
Actionnariat aujourd'hui

Le principal actionnaire de Belgacom est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions. 41,52 % des actions sont « flottantes », c'est-à-dire négociables sur les marchés boursiers. Les actions restantes, soit 4,97 %, sont détenues en mains propres par Belgacom.

Environ 80 % des actions flottantes sont détenues par des actionnaires institutionnels situés principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Belgique et en Allemagne. Plus ou moins 20 % de ces actions sont aux mains d'actionnaires individuels¹⁷.

Structure d'actionnariat au 31 décembre 2014

	Nombre d'actions	% actions	% droit de vote	% droits de dividende
Etat belge	180 887 569	53,51%	56,31%	55,94%
Flottant	140 343 028	41,52%	43,69%	43,40%
Belgacom actions propres	16 794 538	4,97%		0,66%
Total	338 025 135	100,00%	100,00%	100,00%



Contrat de gestion et missions de service public

Le premier contrat de gestion de Belgacom fixait les domaines d'activité relevant de ses missions de service public, à savoir l'établissement, la maintenance et le fonctionnement de l'infrastructure publique de télécommunication, ainsi que des installations de télécommunications accessibles au public situées dans le domaine public¹⁸ ; les télécommunications publiques, comprenant les services télégraphiques, de téléphonie, de telex, de mobilophonie, de radiomessagerie, ainsi que la mise à disposition de liaisons fixes ; enfin des prestations de télécommunications publiques de nature sociale ou humanitaire. Le contrat de gestion fixait également le montant des indemnités dues par Belgacom à l'Etat en raison des avantages liés aux droits exclusifs et aux droits d'usage qui lui avaient été concédés et définissait des règles générales en matière de répartition du bénéfice et de couverture des charges de pension.

Diverses modifications furent toutefois apportées à la loi du 21 mars 1991, tendant à réduire la portée du contrat de gestion¹⁹.

¹⁷ Source: Rapport annuel Belgacom 2014. Disponible sur: http://issuu.com/belgacom/docs/annual-report-2014-fr_b218c9fca60a6e/134.

¹⁸ En 2013, le législateur a levé l'obligation légale relative à l'exploitation de cabines téléphoniques. Proximus a dès lors décidé de supprimer toutes ses cabines publiques.

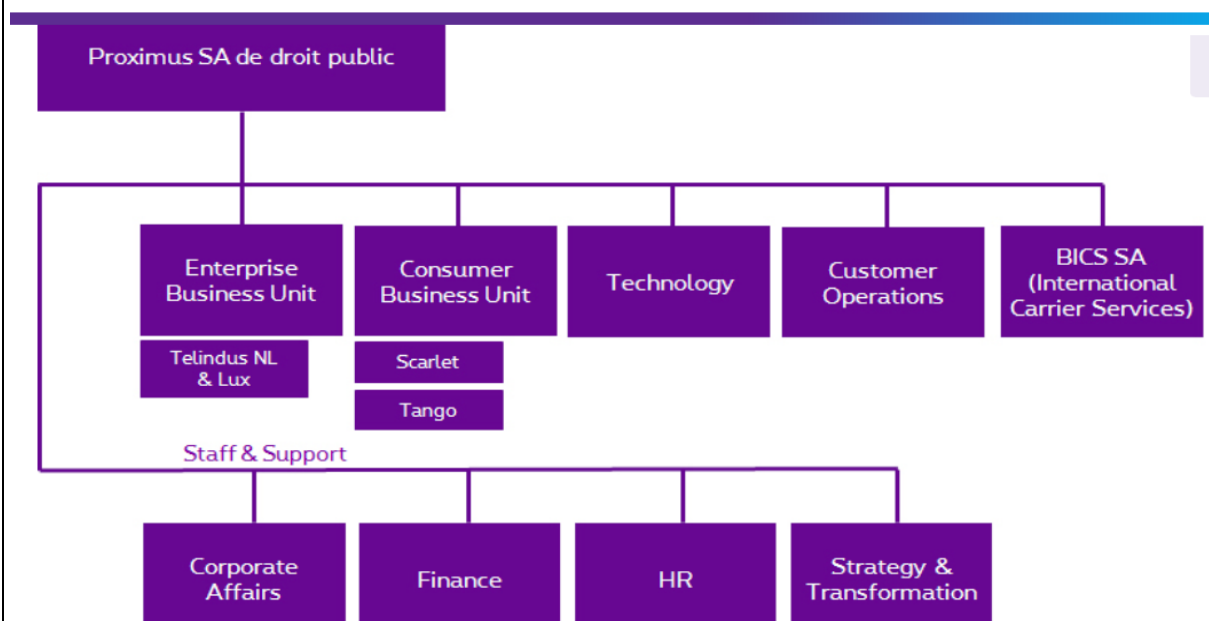
¹⁹ Marie-Thérèse Coenen, *L'Etat de la Belgique: 1989-2004: quinze années à la charnière du siècle*, De Boeck Supérieur, 2004.

Le 16 juin 2015, l'arrêté royal portant modification au contrat de gestion entre l'Etat belge et Belgacom est approuvé avec entrée en vigueur à partir du 1^{er} septembre 2015.

Le nouveau contrat de gestion organisera principalement les relations entre l'Etat fédéral et Belgacom (devenu entretemps Proximus) pour ce qui concerne la mise en œuvre des missions d'intérêt général définies par l'article 86ter, § 2 de la loi du 21 mars 1991. Ces dispositions visent à procurer aux écoles, bibliothèques et hôpitaux des conditions favorables pour l'accès au réseau Internet. Le contrat de gestion tient compte de la possibilité permettant aux Communautés de redistribuer les avantages prévus par la loi de manière à mieux tenir compte des besoins des bénéficiaires relevant de leurs compétences.

L'article 6, § 1er du contrat de gestion fixe la qualité minimale de la ligne mise à la disposition des bénéficiaires. Lors du démarrage du programme, il s'agira d'une capacité minimale de 64 kilobits par seconde. L'article 8 du contrat de gestion fixe le prix maximal du service créé par Belgacom pour répondre aux obligations de la loi. Le coût de ce service d'accès à Internet sera supporté en partie par l'Etat, en partie par les bénéficiaires et, en ce qui concerne les écoles, en partie par Belgacom.

Structure de la société²⁰



²⁰ Source: Proximus.be. Disponible sur : <http://www.proximus.com/fr/group/profile>.

An. 4 – Encarts d’organismes publics en Région Bruxelles-Capitale

La Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB)²¹

Création

La Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB) a été créée en 1953.

Evolution

Le début du XXe siècle correspond à l’âge d’or des transports en commun à Bruxelles et le tramway est alors le principal moyen de transport urbain. A cette époque, l’exploitation des lignes est confiée à l’initiative privée qui, suite à la demande faite auprès des autorités compétentes et moyennant le paiement d’une rente, dispose sur certaines lignes de toutes prérogatives d’une concession de monopole de services publics.

Le réseau, après avoir été partagé entre plusieurs concessionnaires privés, devient un monopole de la Société des tramways bruxellois, en **1925**.

Le 31 décembre 1945, les concessions accordées par les pouvoirs publics à la Société des tramways bruxellois arrivent à expiration. Une convention est conclue avec l’Etat et la province de Brabant afin d’assurer la poursuite des activités au-delà du délai prévu.

En 1953, la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB) est créée et prend la forme d’une société de droit public dotée de la personnalité juridique et qui présente toutes les caractéristiques d’une régie mixte. Le capital est détenu à parts égales par les pouvoirs publics (Etat, provinces et communes) et par l’entreprise des Tramways bruxellois, laquelle reçoit l’autorisation d’exploitation du réseau pour une période de 30 ans minimum.

Suite au déclin des transports en commun (dans les années 1960 le véhicule particulier s’impose), les investisseurs privés réduisent leur participation dans ce secteur au début des années 1970.

En 1978, la gestion des transports urbains devient totalement publique, sous le contrôle de l’Etat central.

En 1989, la troisième réforme de l’Etat élargit considérablement les compétences des communautés et des régions. La politique des transports urbains est alors transférée au niveau des régions et la Région de Bruxelles-Capitale, nouvellement créée, devient le nouveau pouvoir de tutelle et l’unique actionnaire de la STIB. La Région de Bruxelles-Capitale, à partir de ce moment, fixe les objectifs qui s’imposent à la STIB dans le cadre de la politique des transports en commun à Bruxelles.

Forme juridique

La STIB est une association de droit public.

²¹ Christophe Goethals, “L’opérateur de transport public à Bruxelles (STIB) et la Région de Bruxelles-Capitale: 25 ans de vie commune”, dans *Public Enterprises Today: Missions, Performance and Governance. Learning from Fifteen Cases/Les entreprises publiques aujourd’hui : missions, performance, gouvernance. Leçon de quinze études de cas*, CIRIEC – Luc Bernier, P.I.E. Peter Lang, Social Economy & Public Economy No. 5, Bruxelles, 2015, pp. 219-247.

Missions de service public

La STIB est chargée de l'exploitation du service public de transports en commun urbains au sein de la Région de Bruxelles-Capitale.

La STIB est financée par la Région Bruxelles-Capitale et exploite des lignes de bus, de tram et de métro, essentiellement dans la Région mais elle dessert aussi partiellement 11 communes de la périphérie.

Pour ce qui concerne les missions de service public de la STIB, définies par le pouvoir de tutelle, elles recouvrent deux finalités bien distinctes. La première consiste à assurer un droit à la mobilité, c'est-à-dire satisfaire par le biais des transports publics les besoins sociaux de tous les Bruxellois. Le cahier de charges de la STIB rappelle les grands principes (égalité, continuité, neutralité) que doivent respecter les missions de service public qui lui incombent et les principes d'application qui en découlent (transparence et responsabilité, simplicité, accessibilité, confiance et fiabilité, participation et adaptation), mais de manière générale, la notion de « droit à la mobilité » reste floue dans le cahier des charges.

La deuxième finalité consiste à promouvoir une utilisation efficace et équilibrée des transports publics à l'échelon régional compte tenu des ressources disponibles.

Emploi

7.625 (effectif total du personnel, équivalant à 7.282 équivalents temps plein).²²

Contrat de gestion

Les relations entre l'autorité organisatrice et la société d'exploitation sont contractualisées par le biais d'un contrat de gestion. La STIB est le premier organisme para-régional²³ à avoir conclu un contrat de gestion avec la Région bruxelloise, en 1991. Depuis, cette procédure s'est généralisée et systématisée, tant dans le domaine des transports comme dans beaucoup d'autres domaines de l'action publique en Belgique.

Outre les objectifs imposés aux parties, le contrat de gestion fixe également les principes relatifs à la construction et à la transformation du réseau, le plan d'investissement, l'ampleur des subsides, la régulation des tarifs et les bénéfices ou les sanctions qui sont fonction du respect des objectifs. Chaque année un plan d'entreprise est établi, destiné à assurer la réalisation effective du contrat.

Actionnariat et tutelle²⁴

La Région Bruxelles-Capitale est, par l'intermédiaire du gouvernement et du ministre ayant les transports publics dans ses attributions, à la fois l'unique actionnaire de la STIB et le pouvoir de tutelle de cette dernière.

²² STIB, Rapport d'activité 2014. Disponible sur: http://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/resource/RA_2014/FR/index.htm.

²³ Un organisme para-régional est un organisme de droit public indépendant des administrations et créé par une loi, un décret ou une ordonnance. (Source: CRISP, Vocabulaire politique. Disponible sur: <http://www.voculairepolitique.be/tag/pararegional/>).

²⁴ Ibid.

En tant qu'actionnaire majoritaire et propriétaire de l'opérateur, la Région de Bruxelles-Capitale est censée diriger et contrôler les activités de l'exploitant dans l'intérêt commercial du groupe. En théorie, ce pouvoir de gestion est délégué au conseil d'administration.

En tant qu'organe de tutelle et co-contractant du contrat de gestion, son rôle est de s'assurer de la bonne exécution des missions de service public. Ces dernières doivent s'inscrire dans la politique globale de transport menée par le gouvernement. Le contrôle de la Région porte aussi bien sur les objectifs financiers que sur le respect des missions de service public et de la réglementation. En outre, l'implication du personnel et des usagers dans le processus de décision par le biais de la consultation et de la concertation constitue un mécanisme de contrôle *a priori* permettant de légitimer davantage les décisions qui seront prises.

Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)²⁵

La Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB) est une institution régionale en charge du logement social, destiné aux isolés et aux familles ayant des revenus modestes.

La SLRB, pour accomplir ses missions, coopère avec les sociétés locales, appelées sociétés immobilières de service public (SISP), qui se trouvent sous la tutelle de la SLRB.

Base légale

Le logement est une matière régionalisée dans le cadre institutionnel belge. Chacune des trois régions de Belgique a institué son Code du logement qui reprend l'ensemble des dispositions légales définies par les autorités régionales et applicables à la matière logement.

Le Code bruxellois du Logement a été institué par l'**Ordonnance du 17 juillet 2003**, complétée par l'ordonnance du 1er avril 2004 et modifiée pour la dernière fois le 8 mai 2014.²⁶ Il a instauré le rôle des opérateurs publics de la politique bruxelloise du logement social qui sont la société régionale de tutelle, la Société du Logement de la Région de Bruxelles Capitale (SLRB)²⁷ et une trentaine de Sociétés Immobilières de Service Public (SISP).²⁸

Missions de service public de la SLRB

L'ordonnance du 17 juillet 2003 portant le Code bruxellois du Logement telle que modifiée par l'ordonnance du 11 juillet 2013, précise, en ses articles 41 et 42, les 30 missions qui sont dévolues à la SLRB. Parmi les plus importantes :

- promouvoir le logement social et assister les S.I.S.P. dans leur gestion; mettre à la disposition des S.I.S.P. les moyens financiers nécessaires à la réalisation de leur mission de service public ;
- agréer les S.I.S.P, exercer le contrôle et la tutelle administrative sur leurs activités et leur gestion ;
- acquérir des biens immeubles, y construire, les aménager, les rénover, en assurer la gestion, les vendre, céder tout droit réel démembré sur eux ou les donner en location et imposer des servitudes et charges ;
- promouvoir au sein des S.I.S.P. la création de relations sociales entre les locataires et la S.I.S.P. ;
- donner son avis sur toute question relative au logement, soit de sa propre initiative, soit à la demande du Gouvernement bruxellois.

²⁵ Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale, *Nos missions*. Disponible sur : <http://www.slrbrb.be/la-slrbrb/nos-missions>.

²⁶ 17 JUILLET 2003. - Ordonnance portant le Code bruxellois du Logement (version 2013 - texte remplacé par erratum publié aux pages 47151-47212 du Moniteur Belge du 26-07-2013). Disponible sur : [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?sql=\(text%20contains%20\(""\)\)&language=fr&rech=1&tri=dd%20AS%20RANK&value=&table_name=loi&F=&cn=2003071790&caller=image_a1&fromtab=loi&la=F](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?sql=(text%20contains%20().

²⁷ La SLRB, à l'origine, a été créée par l'arrêté royal du 9 août 1985 qui fixe la date de l'entrée en vigueur de la loi du 28.12.1984 portant suppression ou restructuration de certains organismes d'intérêt public.

²⁸ En 2015-2016, un processus de regroupement des SISP est prévu pour n'en avoir que 16 au total.

Missions de service public des SISP²⁹

Les principales missions de service public des SISP reprises à l'article 67 du Code bruxellois du Logement sont :

- fournir aux personnes répondant aux conditions d'admission au logement social un logement destiné à la résidence principale dans les conditions fixées par le présent Code bruxellois du Logement et par le Gouvernement ;
- acheter, transformer, assainir, rénover et entretenir des immeubles en vue de les donner en location aux personnes répondant aux conditions d'admission au logement social, notamment en veillant à ce que les espaces communs et les abords des logements sociaux soient agencés et aménagés dans un souci d'amélioration du bien-être des locataires, notamment par l'intégration d'innovations architecturales de type culturel ;
- favoriser la prise en compte des difficultés sociales rencontrées par les locataires, notamment dans le cadre de partenariats, et assurer une gestion locative qui tienne compte des besoins des locataires ;
- celles qui lui auront été confiées dans le cadre du contrat de gestion ou à défaut du règlement élaboré par la SLRB ;
- établir annuellement un rapport sur son fonctionnement et ses activités qui est déposé à la SLRB ;
- moyennant l'accord préalable de la SLRB, effectuer toutes opérations ayant un rapport avec celles énumérées par le Code bruxellois du Logement ;
- développer une stratégie foncière de la société.

Contrats de gestion

Deux contrats de gestion règlent l'activité de la SLRB :

- **le contrat de gestion de premier niveau** qui est conclu entre le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et la SLRB ;
- **le contrat de second niveau** signé entre la SLRB et une SISP.
- **Le contrat de gestion entre la Région de Bruxelles-Capitale et la SLRB** (contrat de gestion dit de premier niveau) doit être signé entre le Gouvernement de la Région et la SLRB. Il est conclu pour une durée de 5 ans. Le dernier contrat de gestion a été signé le 2 septembre 2015.

Ce contrat de gestion, en son article 10, préconise l'élaboration d'une charte « Qualité ».

Au travers de **14 engagements** que la SLRB s'est fixés, la charte « qualité » synthétise l'ensemble de ses missions (issues des textes légaux dont le contrat de gestion).

- **Le contrat de gestion entre la SLRB et une SISP** (contrat de second niveau) est également conclu pour une durée de 5 ans. Les articles 47 et 48 du Code bruxellois du logement prévoient que la SLRB peut conclure un contrat de gestion avec les SISP.³⁰ Ce contrat a pour objet de traduire les objectifs et les modalités du contrat de gestion souscrit par la SLRB avec la Région.

²⁹ Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale, *Les missions des sociétés locales*. Disponible sur: <http://www.slrbririsnet.be/societes-locales/missions>.

³⁰ Les SISP qui ne souhaitent pas conclure de contrat de gestion avec la SLRB sont soumises au Règlement (article 48).

La Charte « qualité » de la SLRB

La Charte de qualité vise, notamment, à mettre en évidence le respect des principes de service public (cf. Chapitre I de cette étude) de la part de la SLRB, au travers de ses 14 engagements, dans le but de fournir un service de qualité, inscrit dans une « dynamique économique viable, socialement équitable et écologiquement soutenable ».³¹

Le premier engagement, par exemple, prévoit le respect des principes de neutralité, d'égalité de traitement ainsi que le respect des lois, règlement et directives. Le deuxième engagement reprend le respect du principe d'égalité de traitement des usagers, pour que aucune distinction soit faite entre usagers quant à l'accès au service public, sur la base du genre, de la religion, la préférence pour une communauté ou un parti, l'orientation sexuelle ou l'origine ethnique.

Les engagements 7, 8 et 9 concernent l'accessibilité du service par les usagers et la transparence du service, par exemple à travers la mise à disposition d'un service d'information électronique 24h/24 via le site web de la SLRB, la fourniture de brochure d'information, cdrom et la possibilité de joindre la société par téléphone pendant des jours et heures de travail définies.

Financement³²

Le secteur du logement social est financé par des crédits régionaux mis annuellement à sa disposition par le budget des dépenses de la Région de Bruxelles-Capitale. Jusqu'il y a peu, la politique d'investissement était financée essentiellement sous forme de crédits remboursables par les SISP. Depuis 2002, un nouveau régime de financement par subordination est mis en place qui autorise un financement par subsides de 25 % des investissements annuels consacrés aux travaux de rénovation. Ce régime a été étendu en 2006 à un taux de 50 % pour ces mêmes travaux et pour les projets de construction de nouveaux logements intégrés dans le Plan régional du logement.

Concrètement, l'extension, la réhabilitation et la rénovation du parc de logements sociaux se réalisent par la mise en œuvre de programmes d'investissements proposés par la SLRB à l'approbation du Gouvernement régional et élaborés en collaboration avec les SISP.

³¹ Charte "qualité" de la SLRB. Disponible sur: <http://www.slrbs.irisnet.be/la-slrbs/charte-qualite>.

³² Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale, *Plans régionaux d'investissements*. Disponible sur : <http://www.slrbs.irisnet.be/la-slrbs/nos-missions/plans-dinvestissements>.

Sur le plan des valeurs institutionnelles, la SLRB s'engage à :

1. Respecter strictement les principes de neutralité, d'égalité de traitement et de respect des lois, règlements et directives.

Sur le plan des valeurs d'égalité des usagers, la SLRB s'engage en tant que service public, à :

2. Veiller à ce que chaque agent respecte strictement ses usagers dans leurs convictions basées sur le genre, la religion, la préférence pour une communauté ou un parti, l'orientation sexuelle ou encore l'origine ethnique. Par ce **respect total des usagers**, la SLRB souhaite participer à une société multiculturelle, respectueuse et tolérante, ouverte à l'autre et à la différence.

Sur le plan des valeurs professionnelles, la SLRB s'engage à :

3. Développer ses missions de mise à disposition de logements sociaux, dans un esprit d'**émancipation sociale** des locataires accueillis, pour qu'ils puissent exercer pleinement leur citoyenneté et leurs droits.
4. Mettre tout en œuvre pour construire, rénover et entretenir le **patrimoine social bruxellois** dans le respect des **besoins présents et futurs des habitants** (optimiser les ressources foncières, intégrer la performance énergétique des bâtiments dans tous les projets, maîtriser les charges des bâtiments, faciliter la maintenance et l'utilisation des bâtiments pour tous les habitants, impliquer les locataires dans la gestion, ...). Et ce, tant comme maître d'ouvrage que comme accompagnateur des projets des SSP. Tout particulièrement, la SLRB s'engage à prendre en compte l'intégration des personnes handicapées dans les projets qu'elle conduit ou accompagne.
5. Structurer ses services dans une **perspective de développement durable** (tri des déchets, réduire les consommations de fournitures, avoir un parc automobile « plus propre », ...).
6. Exercer ses missions avec **déontologie**⁽¹⁾, de manière à respecter tant les usagers que les réglementations. Les limites au transfert d'informations personnelles sont strictes, selon les obligations en vigueur.

Ces engagements institutionnels et professionnels sont valables tant vis-à-vis des usagers de la SLRB qu'entre ses collaborateurs.

Sur le plan du fonctionnement de ses services, la SLRB s'engage à :

7. Assurer la **disponibilité** de ses services. Concrètement, une offre de services d'information électronique 24h/24 est assurée via notre site web : www.slrbs.irisnet.be. Ce site est mis à jour régulièrement.
8. Mettre à disposition de ses usagers des **informations fiables et mises à jour** sur de nombreux supports outre le site Internet (brochures, cdrom, ...).
9. Offrir un **accueil personnalisé, permanent et attentionné**. Nos services sont joignables par téléphone entre 9h00 et 17h00, du lundi au vendredi, via un numéro général, le 02/533.19.11. Le personnel de la SLRB se doit d'offrir une écoute attentive et adopter un comportement proactif vis-à-vis des usagers.
10. Promouvoir la **convivialité** dans ses services et entre les services.
11. Encourager l'interdisciplinarité et le **travail en réseau** dans le respect de la déontologie de chacun des partenaires; le travail en réseau commence entre collègues de la SLRB.
12. Tendre vers **toujours plus de professionnalisme** en appliquant à ses activités une méthode de gestion par objectifs et évaluation continue, en assurant la transparence de celles-ci, en rendant compte, enfin, auprès des autorités.
13. Favoriser le **bien-être de chacun** de ses membres par la mise à disposition d'un cadre propice au travail et au développement personnel.
14. Contribuer à l'**amélioration continue** de chacun des membres de son personnel et, par là, de ses services.

Par l'ensemble de ces engagements, nous contribuons à faire de la SLRB un service public de qualité, mettant tout en œuvre pour inscrire le logement social bruxellois dans une dynamique économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable.

(1) Déontologie professionnelle: ensemble des devoirs et des règles auxquels les membres d'une même profession ou d'un même secteur d'activité doivent se soumettre dans l'exercice de leurs fonctions, cela tant entre eux qu'avec les bénéficiaires de leurs services.

Printed on recycled paper

BRUSSELSE GEWESTELIJKE HUISVESTINGSMACHTSAPPIJ



BGHM

Kwaliteitscharter

14 kwaliteitsverbintenissen

voor een economisch houdbare, maatschappelijk rechtvaardige en ecologisch duurzame Brusselse sociale huisvesting

Jourdanstraat 45-55 - 1060 Brussel
02/533.19.11 • Fax: 02/533.19.00
E-mail: bghm@bghm.irisnet.be • <http://www.bghm.irisnet.be>



Wat de institutionele waarden betreft, verbindt de BGHM zich ertoe:

1. De principes inzake neutraliteit, gelijkheid van behandeling en naleving van wetten, reglementen en richtlijnen nauwgezet na te leven.

Wat de waarden inzake de gelijkheid van de gebruikers betreft, verbindt de BGHM zich er als openbare dienst toe:

2. Erop toe te zien dat alle beamten haar gebruikers nauwgezet respecteren met betrekking tot hun overtuigingen die gebaseerd zijn op geslacht, geloof, voorkeur voor een gemeenschap of een partij, seksuele geaardheid of etnische oorsprong. Door de gebruikers helemaal te respecteren wenst de BGHM deel te nemen aan een respectvolle en tolerante multiculturele samenleving die voor de andere en voor het verschil openstaat.

Wat de professionele waarden betreft, verbindt de BGHM:

3. Haar opdrachten inzake de terbeschikkingstelling van sociale woningen uit te voeren in een geest van maatschappelijke emancipatie van de huurders zodat zij hun burgerschap en rechten volledig kunnen uitoefenen.
4. Niet alleen als bouwheer, maar ook als begeleider van de OVM-projecten, alles in het werk te stellen om het Brusselse sociale woningbestand op te bouwen, te renoveren en te onderhouden overeenkomstig de huidige en toekomstige behoeften van de bewoners (de grondvoorwaarden optimaliseren, de energieprestatie van gebouwen in alle projecten invoegen, van bij het ontwerp van de projecten de lasten beperken, het onderhoud en het gebruik van de gebouwen voor alle bewoners vergemakkelijken, de huurders betrekken bij het beheer, enz.). De Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij verbindt er zich in het bijzonder toe rekening te houden met de integratie van personen met een handicap in de projecten die zij leidt of begeleidt.
5. Haar diensten in een perspectief van duurzame ontwikkeling te structureren (huishoud sorteren, verbruik van leveringen verminderen, beschikken over een milieuvriendelijker autofleetbestand, ...).
6. Haar opdrachten uit te voeren op basis van een deontologie⁽¹⁾ zodat zowel gebruikers als reglementeringen worden nageleefd. De overdracht van persoonlijke inlichtingen is strikt begrensd overeenkomstig de vigerende verplichtingen. Deze institutionele en professionele verbintenissen gelden zowel ten opzichte van de gebruikers als van de medewerkers van de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij.

Wat de werking van haar diensten betreft, verbindt de BGHM:

7. De beschikbaarheid van haar diensten te verzekeren. Concreet wordt er gezorgd voor een permanente elektronische informatiedienstverlening via de website: www.bghm.irisnet.be. De website wordt regelmatig bijgewerkt.
8. Naast de website, betrouwbare en bijgewerkte inlichtingen ter beschikking te stellen van haar gebruikers via uiteenlopende informatiedragers (brochures, cd-roms, ...).
9. In te staan voor een persoonlijk, permanent en luisterbereid onthaal. Onze diensten zijn van maandag tot en met vrijdag tussen 9 en 17 uur bereikbaar via een algemeen telefoonnummer (02/533.19.11). Het personeel van de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij moet getuigen van luisterbereidheid en ten opzichte van de gebruikers een proactieve houding aannemen.
10. Zowel binnen als tussen haar diensten de vriendelijkheid aan te moedigen.
11. De multidisciplinariteit en netwerking aan te moedigen overeenkomstig de deontologie van alle partners. De netwerking begint tussen collega's van de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij.
12. Te ijveren voor steeds meer professionalisme door haar activiteiten te baseren op een doelgerichte beheersmethode waarbij er ook sprake is van voortgezette evaluatie. Hierbij wordt ook transparantie in acht genomen en wordt er bij de overheden rekenschap afgelegd.
13. Zich in te zetten voor het welzijn van alle personeelsleden door een kader aan te bieden dat het werk en de persoonlijke ontwikkeling stimuleert.
14. Bij te dragen tot de voortgezette verbetering van al haar personeelsleden en dus ook van haar diensten.

Door al die verbintenissen dragen wij ertoe bij dat de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij uitgroeit tot een kwaliteitsvolle openbare dienst die alles in het werk stelt om de Brusselse sociale huisvesting economisch houdbaar, maatschappelijk rechtvaardig en ecologisch duurzaam te maken.

(1) Deontologie: geheel van plichten en regels die leden van een bepaalde vakgroep in het kader van hun beroep of activiteiten ten opzichte van elkaar en tegenover de nadrukgebieden van hun diensten moeten naleven bij de uitoefening van hun functie.

SOCIÉTÉ DU LOGEMENT DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE



SLRB

Charte qualité

14 engagements de qualité

pour un logement social bruxellois économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable

Rue Jourdan 45-55 - 1060 Bruxelles
02/533.19.11 • Fax: 02/533.19.00
E-mail: slrb@slrb.irisnet.be • <http://www.slrbs.irisnet.be>



An. 5 – Encarts d’organismes publics en Région flamande

De Lijn – Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM)³³

Création et évolution³⁴

En 1989, la Flandre devient compétente en ce qui concerne les transports en commun urbains et régionaux.

Un décret portant sur la création de la Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM) paraît dans le Moniteur belge du 27 octobre **1990** et règle la fondation, la structure, le capital, les organes d’administration, le fonctionnement, le contrôle, le budget, les dispositions de transition et l’entrée en vigueur de la société. Les statuts de la VVM sont publiés au Moniteur belge du 21 décembre 1990.

Les sociétés de transport anversoise et gantoise créées début des années 1960³⁵ sont intégrées avec la partie flamande des Chemins de fer vicinaux (SNCV) à la VVM le 31 décembre 1990.

La dénomination commerciale de la VVM devient à ce moment : **De Lijn**, société qui a désormais le monopole des transports urbains et régionaux (tram, bus, préméto) en Flandre.

Forme juridique

La VVM (De Lijn) est une agence autonomisée externe (« extern verzelfstandigd agentschap (EVA) ») de droit public.

Missions de service public³⁶

De Lijn est chargée d’apporter une réponse socio-économiquement responsable aux besoins évolutifs de mobilité en Flandre. Elle accompagne le Gouvernement flamand dans sa planification politique, le développement, la gestion, la mise en œuvre de sa politique de mobilité.

De Lijn doit prendre en compte le client et favoriser l’accessibilité, offrir un large éventail de solutions de transports intégrées, durables et de qualité où la sécurité, la fiabilité et l’efficacité sont essentielles.

Le dernier contrat de gestion indique que De Lijn doit contribuer à l’objectif du Pacte 2020 (cf. Mobiliteitsvisie 2020³⁷), afin que 40 % des trajets domicile-travail le soient via des modes durables et doux (transports collectifs, en vélo et à pied)³⁸.

Notons que la politique de gratuité et de proximité des arrêts par rapport aux domiciles a été abandonnée en raison du coût engendré et que l’accord de Gouvernement flamand 2014-19 indique

³³ Source : <https://www.delijn.be/nl/overdelijn/>.

³⁴ <https://www.delijn.be/fr/overdelijn/organisatie/geschiedenis/>.

³⁵ Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Antwerpen (MIVA) & Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Gent (MIVG).

³⁶ https://static.delijn.be/Images/beheersovereenkomst_tcm3-1100.pdf

³⁷ <https://www.delijn.be/nl/mobiliteitsvisie2020/>.

³⁸ cf. art. 6, § 1 de la convention de gestion 2011-2015.

que la société doit rétablir un certain niveau de couverture de ses coûts³⁹. La politique d'accessibilité y est également détaillée⁴⁰.

Contrat de gestion

Les relations entre l'autorité organisatrice et la société d'exploitation sont contractualisées par le biais d'un contrat de gestion d'une durée de 5 ans, dont le dernier courait sur la période 2011-2015. Celui-ci indique notamment que la société De Lijn concourra aux objectifs du Gouvernement flamand dans son axe 'Mobilité et Travaux publics'⁴¹.

Actionnariat et tutelle

Selon les données du rapport annuel 2014, au 31 décembre, le capital de la VVM était détenu à quelque 77 % par la Région flamande, 22 % par les provinces et communes et 1 % par des particuliers⁴². Mais sur le site de la société, les actionnaires sont repris avec les pourcentages suivants⁴³ : Région flamande (81,6 %), provinces (6,8 %), communes (11,6 %) et particuliers (0,1 %).

Emploi

Au 31 décembre 2014, De Lijn comptait 8.166 travailleurs (7.669 en équivalents temps plein)⁴⁴. A ceux-ci viennent s'ajouter quelque 2.400 travailleurs dans des entreprises privées qui roulent pour De Lijn⁴⁵.

³⁹ <http://www.vlaanderen.be/int/sites/iv.devlh.vlaanderen.be.int/files/documenten/REGEEKRAKKOORD%20-%20VLAAMSE%20REGERING%202014-19.pdf> , p. 16.

⁴⁰ Ibid. pp. 39 et suiv.

⁴¹ Notons à cet égard que via sa filiale Lijninvest, la société de transport flamande est engagée depuis une dizaine d'années dans des partenariats publics-privés à propos desquels la Cour des Comptes note parfois certains surcoûts assez substantiels (jusqu'à 20%).

⁴² De Lijn jaarverslag 2014, p. 109 (https://static.delijn.be/Images/jaarverslag%202014_tcm6-10266.pdf).

⁴³ <https://www.delijn.be/nl/overdelijn/organisatie/organisatie/bestuursorganen.html> (consulté le 9 mars 2016).

⁴⁴ De Lijn jaarverslag 2014, p. 91.

⁴⁵ <https://www.delijn.be/fr/overdelijn/organisatie/organisatie/>.

Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT)⁴⁶

Historique

En 1991, la BRT devient BRTN (Belgische Radio- en Televisieomroep – Nederlandstalige Uitzendingen) et VRT (Vlaamse Radio- en Televisieomroep) en 1998.

Depuis le 6 octobre 2009, suite à un changement dans la loi sur les médias en Flandre, le sigle VRT correspond à Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie.

Forme juridique

Suite au décret du 29 avril 1997, la Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT) (Organisme de radiodiffusion flamande) est une société anonyme de droit public.

Missions de service public

Le décret média du 27 mars 2009⁴⁷ indique que la VRT a pour but social la programmation radio-télévisuelle dans le cadre de son mandat de radiodiffuseur public (cf. *infra*) ainsi que toute activité ou développement de productions contribuant directement ou indirectement à ses missions.

En tant que société de radiodiffusion publique, la mission de la VRT est d'atteindre un nombre maximum d'utilisateurs avec un large éventail de programmes de qualité susceptible de susciter et satisfaire l'intérêt des utilisateurs de médias.

Sa sélection de programmation doit couvrir les secteurs de l'information, de la culture, de l'éducation et du divertissement. Certains programmes doivent cibler des publics par catégorie d'âge, en particulier la jeunesse.

Toute la gamme de la VRT doit se caractériser par une grande qualité des programmes, à la fois pour le contenu, la forme et l'utilisation de la langue.

Les programmes doivent contribuer à la mission de développement de l'identité et de la diversité culturelle flamande et à la formation d'une opinion publique indépendante, objective et pluraliste en Flandre⁴⁸.

Convention de gestion

La VRT est régie par une convention de gestion (« beheersovereenkomst ») conclue tous les 5 ans avec la Communauté flamande, dont la première date du 3 juin 1997⁴⁹.

Les missions de la VRT et les dispositions pour leur mise en œuvre sont fixées dans le décret sur les médias de 2009⁵⁰ ainsi que dans la convention de gestion avec le gouvernement flamand. Cette

⁴⁶ Source : <http://www.vrt.be/>.

⁴⁷ <https://cjsm.be/media/themas/mediadecreet/decreet-van-27-maart-2009-betreffende-radio-omroep-en-televisie>

⁴⁸ <http://www.vrt.be/opdracht/de-openbare-opdracht>.

⁴⁹ http://www.vrt.be/sites/default/files/attachments/Beheersovereenkomst_1997-2001_0.pdf

⁵⁰ <https://cjsm.be/media/themas/mediadecreet/decreet-van-27-maart-2009-betreffende-radio-omroep-en-televisie>.

convention de gestion régit aussi les règles et conditions particulières d'octroi de l'enveloppe financière nécessaire à ces missions.

Dans son rapport annuel, la VRT doit montrer de quelle manière elle a atteint les objectifs et les critères de performance fixés dans la convention de gestion.

En raison d'économies à réaliser, le dernier contrat de gestion de la chaîne publique flamande a été renouvelé anticipativement et couvre la période 2016-2020. Une dotation de base est garantie, mais sera progressivement réduite.

Sous la pression des autres acteurs/concurrents du secteur médiatique flamand, les émissions de divertissement et de sports s'en trouveront réduites, les missions primordiales se focalisant sur l'information, la culture et l'éducation. La VRT devra aussi recourir davantage aux productions externes, mais continuer d'investir dans la transition numérique.

Il est intéressant de noter que dans son rapport annuel et sur son site internet, la VRT fait état de sa valeur ajoutée publique et de son impact sociétal, via différents indicateurs et enquêtes se rapportant à ses diverses missions de service public⁵¹.

Financement

La VRT est majoritairement financée par son pouvoir de tutelle, la Communauté flamande (à raison de 64 %). Le reste provient de ses propres recettes, résultant surtout de communications commerciales (recettes publicitaires en radio surtout, sponsoring TV) et de contrats de distribution.

Emploi

Au 31 décembre 2014, la VRT comptait 2.625 travailleurs (équivalant à près de 2.473 équivalents temps plein).

⁵¹ <http://www.vrt.be/opdracht/de-invulling-van-de-openbare-opdracht>.

ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV)⁵²

Création et évolution

PMV a été créée le 31 juillet 1995 en tant que filiale spécialisée de la GIMV (Gewestelijke Investeringsmaatschappij voor Vlaanderen). Lorsque la GIMV est devenue privée et cotée en Bourse, diverses restructurations juridiques ont eu lieu. Par le décret 'PMV' du 6 juillet 2001 (M.B 27 juillet 2001), PMV est devenue agence autonomisée externe (« extern verzelfstandigd agentschap (EVA) »)⁵³.

En tant que société d'investissement autonome, PMV investit dans l'infrastructure et le tissu économique de la Flandre lorsque l'initiative privée est déficiente. Ses domaines d'intervention concernent tout type d'équipement allant de l'énergie à la préservation du patrimoine, mais aussi l'aménagement du territoire.

PMV est en quelque sorte le holding de la Région flamande, qui reste propriétaire des participations. PMV a ainsi un rôle de « gestion fiduciaire » au nom et pour le compte de la Région flamande.

La société d'investissement a aussi un rôle de facilitateur, offre des produits et solutions de financement aux PME et entreprises et aide à l'organisation des partenariats publics-privés (PPP). PMV se qualifie d'entreprise d'action et d'audace (« doe- en durfbedrijf »)⁵⁴.

Forme juridique et actionnariat

Depuis l'entrée en vigueur, en 2008, du décret flamand du 7 mai 2004 concernant les sociétés d'investissement flamandes, PMV est une société anonyme de droit privé dont le seul actionnaire est la Région flamande.

Missions de service public

« La PMV a pour but de réaliser les missions particulières qui lui sont confiées dans le cadre de la mise en oeuvre de la politique économique de la Région flamande.

La PMV peut fournir dans ce cadre des capitaux et d'autres ressources à des entreprises, et détenir et gérer les participations et créances en question pour le compte de la Région flamande.

La PMV s'attelle également à la réalisation de projets en matière de coopération entre le secteur public et le secteur privé pour tous les domaines de compétences par l'intermédiaire de filiales spécialisées. Moyennant l'accord préalable du Gouvernement flamand, la PMV est autorisée à acquérir, détenir et vendre des parts de la GIMV.

La PMV a également pour but de détenir des participations en vue de la réalisation de l'initiative économique flamande. »

Ces missions sont inscrites dans le décret de création (6 juillet 2001)⁵⁵.

⁵² Sources : <http://www.pmv.eu/nl> – <http://www.vlaanderen.be/nl/contact/adressengids/diensten-van-de-vlaamse-overheid/administratieve-diensten-van-de-vlaamse-overheid/beleidsdomein-economie-wetenschap-en-innovatie/participatiemaatschappij-vlaanderen> – <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/jaarverslag-pmv>

⁵³ <http://www.kcgeschiedenis.be/pdf/bronnen/7InstellingenGewesten.pdf> , p. 174.

⁵⁴ <http://www.pmv.eu/nl>.

Convention de coopération

La convention de coopération « samenwerkingsovereenkomst » est conclue pour une durée de 5 ans renouvelable et précise les missions de PMV par secteur ou type d'interventions à réaliser, par exemple des soutiens ciblés à des start-ups ou à certains secteurs d'activité économique ou dans des entreprises spécifiques⁵⁶.

La convention actuelle couvre la période 2011-2016⁵⁷ et a été adaptée par rapport aux précédentes afin de garantir l'indépendance de l'agence en matière d'investissement et la rendre conforme à son statut de société anonyme.

Quatre types de missions/opérations sont désormais explicités : au niveau des investissements, des prises de participation, de gestion de services et de missions particulières. Chaque type d'activité dispose d'un régime ad hoc avec des spécifications pour le subventionnement/financement, le reporting, la transparence informationnelle et des modalités de mise en œuvre (par exemple, la réalisation de PPPs, l'octroi de garanties, etc.).

En tant qu'acteur de l'initiative gouvernementale flamande, PMV doit concourir à un environnement permettant un développement économique durable.

Pour remplir ses missions, la société peut aussi prendre des prises de participation à l'étranger.

Emploi

Au 31 décembre 2014, PMV comptait 72 travailleurs, tandis que le groupe PMV (avec ses filiales) rassemblait 109 travailleurs (équivalant à près de 104 équivalents temps plein)⁵⁸.

⁵⁵ Moniteur belge 27 juillet 2001 (cf. art. 6, 3°).

⁵⁶ Voir, par exemple :

http://www2.vlaanderen.be/beheersinstrumenten/doc/EWI/PMVnv/samenwerkingsovereenkomst_PMV.pdf.

⁵⁷ <http://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/organisatieontwikkeling/VR%202011%201507%20DOC%200697%20Samenwerkingsovereenkomst%20PMV.pdf>.

⁵⁸ Jaarsverslag 2014, p. 25 (<http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/jaarverslag-pmv>).

Toerisme Vlaanderen⁵⁹

Création et évolution

Le Commissariat général flamand au tourisme a été créé le 22 mai 1984. Une transformation a été opérée par le décret du 22 décembre 1995 qui a vu le changement de dénomination 'Toerisme Vlaanderen'.

Ses missions sont principalement de promouvoir le tourisme en Flandre et d'allouer des subsides au secteur touristique. Mais Toerisme Vlaanderen possède également une quarantaine d'infrastructures touristiques (terrains de camping, domaines récréatifs publics, lieux de vacances pour tourisme social ou dédié à la jeunesse)⁶⁰ et subsidie diverses installations en faveur du tourisme social⁶¹.

Toerisme Vlaanderen se voit comme un 'régisseur de tourisme intégré'⁶² et remplit ses missions via des actions de promotion, l'offre de produits touristiques, le développement d'un processus intégré de qualité (y compris par l'octroi de labels et d'agréments), la recherche, la communication et des alliances stratégiques.⁶³

Forme juridique

Depuis le décret du 19 mars 2004⁶⁴, c'est devenu une agence autonomisée interne (« intern verzelfstandigd agentschap » (IVA)) avec personnalité juridique⁶⁵.

Missions de service public

La mission principale, à savoir le développement durable du tourisme flamand afin d'en faire un moteur de développement économique, repose sur quatre piliers :

i) la réalisation d'investissements et des mesures de soutien ciblées pour rendre plus attrayante l'offre touristique en Flandre ; ii) la promotion active de la destination 'Flandre' pour attirer davantage de visiteurs ; iii) permettre la participation pleine et entière de chaque Flamand au tourisme ; iv) professionnaliser le secteur pour assurer une offre de qualité.

Au niveau du 3^e pilier, relevons en particulier le tourisme social (appelé aujourd'hui 'Toerisme voor allen') consistant à permettre notamment à des personnes 'moins favorisées' ou à handicap, mais également aux familles et aux personnes âgées d'accéder à des vacances. Il s'agit de développer le tourisme pour tous et en faciliter son accessibilité, notamment budgétaire⁶⁶.

⁵⁹ Source : <http://www.toerismevlaanderen.be/>

⁶⁰ Jaarsverslag 2014, p. 45 (<http://www.toerismevlaanderen.be/over-ons/jaarverslag>)

⁶¹ Ibid., pp. 71 et suiv.

⁶² <http://www.toerismevlaanderen.be/waarden>.

⁶³ cf. articles 4 et 5 du décret du 19 mars 2004

(http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents_OVER_ONS/Oprichting_sdecreetTVL.pdf).

⁶⁴ http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents_OVER_ONS/Oprichting_sdecreetTVL.pdf.

⁶⁵ <http://www.kcgeschiedenis.be/pdf/bronnen/7InstellingenGewesten.pdf> , p. 171.

⁶⁶ cf. <http://www.toerismevlaanderen.be/reizen-voor-iedereen> – <http://www.iedereenverdienvakantie.be/> – <http://www.toerismevlaanderen.be/vakantie-met-zorg>.

Selon l'article 3 du décret flamand relatif au tourisme social du 18 juillet 2003⁶⁷, le "Tourisme pour Tous" est une forme de tourisme et/ou de récréation non commerciale, équivalente à d'autres formes de tourisme et/ou de récréation, qui :

1° réserve une attention particulière à tous ceux qui sont incapables de participer pleinement à des vacances hors de la maison comme les familles, la jeunesse, les personnes handicapées, les personnes vivant dans l'indigence, les personnes âgées et les familles monoparentales, quel que soit leur âge, santé, milieu économique, social ou culturel, et consent des efforts pour rendre ces vacances plus accessibles à eux ;

2° a pour but un tourisme non-consommatoire, non-commercial visant à offrir non pas la récréation pure mais des activités de loisir en famille, en groupe ou à titre individuel, promouvant le bien-être physique, psychique, social et culturel. Tant le tourisme d'un jour que le tourisme de séjour sont concernés ;

3° mène une politique de fixation des prix socio-économiquement acceptable, stimulant en particulier des groupes cibles tels que la jeunesse, les familles, les personnes handicapées, les personnes vivant dans l'indigence, les personnes âgées et les familles monoparentales. »

Le décret flamand relatif au tourisme social du 18 juillet 2003 a été complété par diverses décisions ministérielles⁶⁸.

Lettre de mission

Les missions sont décrites et spécifiées par décrets (cf. *supra*), par document d'orientation politique de la même durée qu'une législature⁶⁹ et par lettres de mission annuelles soumises au Parlement flamand qui précisent les orientations stratégiques et opérationnelles et déterminent les budgets respectifs⁷⁰.

Emploi

Quelque 140 personnes travaillent au siège bruxellois de Toerisme Vlaanderen et 45 personnes dans des succursales à l'étranger⁷¹.

⁶⁷ publié au Moniteur belge le 19 septembre 2003.

⁶⁸ <http://www.toerismevlaanderen.be/toerismevoorallen> .

⁶⁹ cf. Beleidsnota Toerisme 2014-2019 (<http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/beleidsnota-2014-2019-toerisme>).

⁷⁰ cf., la dernière Beleidsbrief Toerisme 2015-16 (<http://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2015-2016/g519-1.pdf>).

⁷¹ <http://www.toerismevlaanderen.be/werken-bij-toerisme-vlaanderen> .

Kind en Gezin⁷²

Création et évolution⁷³

Suite à la réforme de l'Etat belge de 1980, Kind en Gezin (« Enfance et famille ») a succédé à l'œuvre Nationale pour l'Enfance (fondée en 1919) pour ce qui concerne la partie néerlandophone du pays et la Région de Bruxelles-Capitale.

Le 29 mai 1984 (décret entré en vigueur le 24 novembre 1986), Kind en Gezin a été érigé en tant qu'organisme public flamand pour : promouvoir les chances de survie et veiller à la santé et au bien-être de tous les enfants ; soutenir les parents ou les éducateurs suppléants dans les soins aux enfants ; organiser une collaboration structurée avec des partenaires dans les secteurs assignés.

Convertie en agence flamande autonomisée interne en 2006, Kind en Gezin relève entretemps du domaine politique 'Bien-être, Santé et Famille'.

Ses domaines d'action se situent au plan tant pédagogique que médico-social et concernent : l'agrément de structures d'accueil d'enfants de qualité ; le soutien préventif aux futurs parents et aux jeunes parents en termes éducatifs et de santé ; l'encadrement des services d'adoption.

Forme juridique

Avec le décret du 30 avril 2004 (entré en vigueur le 1^{er} avril 2006)⁷⁴, Kind en Gezin est devenu une agence autonomisée interne (« intern verzelfstandigd *agentschap* » (IVA)) dotée de la personnalité juridique⁷⁵.

Missions de service public

Les missions de Kind en Gezin concernent toute forme d'action pro-active en faveur de l'épanouissement à part entière de l'enfant sur le plan physique, mental, émotionnel et social dans le respect de la diversité et des droits des enfants.

« § 1er. L'agence a pour mission, ensemble avec ses partenaires, de créer un maximum de possibilités pour chaque enfant, n'importe où et comment il est né ou élevé.

§ 2. Dans l'accomplissement de sa mission, l'agence donne la priorité au respect des droits de l'enfant et à la diversité. Lors de l'exercice de sa tâche, elle prend comme point de départ le développement optimal de l'enfant et la responsabilité et les possibilités des parents.

§ 3. Dans leur action, l'agence et les structures pilotées respectent la conviction idéologique, philosophique et religieuse des personnes auxquelles elles s'adressent. » (art. 4)

« La tâche essentielle de l'agence comprend la régie de l'accueil des enfants et l'organisation du soutien préventif aux familles. » (art. 5)

⁷² Sources : <http://www.kindengezin.be/over-kind-en-gezin/> et rapport annuel 2014 (<http://www.kindengezin.be/img/JV2014.pdf>).

⁷³ <http://www.kindengezin.be/over-kind-en-gezin/geschiedenis/>.

⁷⁴ publié au Moniteur belge le 7 juin 2004

(<http://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1013058.html>).

⁷⁵ <http://www.kcgeschiedenis.be/pdf/bronnen/7InstellingenGewesten.pdf>, p. 181.

Ces missions, centrées autour des principes-clés que sont la diversité et les droits de l'enfant, sont fixées et développées au chapitre III du décret flamand du 30 avril 2004⁷⁶.

Pour l'accomplissement de ses tâches, l'agence collabore et conclut des accords de coopération avec des autorités, instances, institutions, services et associations actifs dans le domaine des tâches assignées (art. 11 du décret du 30 avril 2004).

Kind en Gezin a développé des documents internes pour étayer son action et sa vision de la mission qui lui est confiée⁷⁷.

Convention de gestion

Les missions de Kind en Gezin et les dispositions pour leur mise en œuvre sont précisées et spécifiées dans la convention de gestion avec le gouvernement flamand. La dernière convention de gestion (« beheersovereenkomst ») couvre la période 2011-2015⁷⁸.

Cette convention régit aussi les règles et conditions particulières d'octroi de l'enveloppe financière nécessaire à ces missions.

L'évaluation et le système de contrôle ont été renforcés par un arrêté du Gouvernement flamand du 2 mars 2007⁷⁹.

Dans son rapport annuel, Kind en Gezin détaille les actions et budgets par type de mission de service public.

Emploi

1.255 personnes travaillaient en 2014 pour Kind en Gezin, dont plus de 90 % de femmes⁸⁰.

⁷⁶ publié au Moniteur belge le 7 juin 2004

(<http://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1013058.html>).

⁷⁷ voir notamment : <http://www.kindengezin.be/img/visie-kind-en-gezin.pdf> – <http://www.kindengezin.be/img/dienstverlening-kind-gezin-2014.pdf>.

⁷⁸ http://www2.vlaanderen.be/beheersinstrumenten/doc/2e_generatie/WVG/WVG_BOV_KEG_2011-2015_Getekend_20110530.pdf.

⁷⁹ publié au Moniteur belge le 28 juin 2007

(<http://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1015896.html>).

⁸⁰ Jaarsverslag 2014, pp. 95 et suiv. (<http://www.kindengezin.be/img/JV2014.pdf>).

An. 6 – Encarts d'organismes publics en Région wallonne

Société régionale wallonne du Transport (SRWT) et le groupe TEC⁸¹

Création

La société régionale wallonne du Transport (SRWT) a été créée en vertu du décret du 21 décembre 1989 suite au transfert aux Régions des compétences en matière de transport en commun urbain, suburbain et vicinal.

Missions de service public

Les obligations de service public comprennent :

- 1) La réalisation, selon les modalités définies dans la présente section, de l'offre des services de transport public terrestre de personnes sur le territoire de la Région wallonne telle que définie aux articles 10 à 14 du présent contrat qu'ils soient prestés directement par le Groupe TEC ou sous-traités par ce dernier à des tiers, ainsi que
- 2) La mise en œuvre des investissements d'exploitation nécessaires à la fourniture de ces services.

Les services visés par les articles 10 à 14 comprennent :

- le service de transport régulier ;
- transport scolaire ;
- transport des personnes à mobilité réduite ;
- transports alternatifs ;
- ménagement de la mobilité.

Les sociétés de transport en commun - TEC

La société régionale chapeaute cinq sociétés d'exploitation, dont les périmètres ont été fixés par le gouvernement :

- TEC - Liège-Verviers: territoire de la province de Liège.
- TEC - Namur-Luxembourg: territoire des provinces de Namur et de Luxembourg.
- TEC - Brabant wallon: territoire de la province de Brabant wallon.
- TEC - Charleroi, regroupant les communes de Momignies, Chimay, Sivry-Rance, Froidchapelle, Beaumont, Thuin, Lobbes, Ham-sur-Heure, Nalinnes, Gerpinnes, Aiseau-Presles, Châtelet, Farciennes, Charleroi, Montigny-le-Tilleul, Fontaine-l'Evêque, Anderlues, Fleurus, les Bons-Villiers, Pont-à-Celles et Courcelles.
- TEC - Hainaut, regroupant toutes les autres communes du Hainaut.

Forme juridique

La SRWT a la forme d'une personne morale de droit public.

Les TEC sont des associations de droit public dont les actes sont réputés commerciaux.

Contrat de gestion

Le dernier contrat de service public du Groupe TEC a été signé pour les années 2013-2017.

Actionnariat⁸²

Les communes sont actionnaires, à 49 %, du capital des sociétés d'exploitation des TEC. A ce titre, les communes délèguent chaque année des représentants aux assemblées générales des TEC.

⁸¹ Portail de la Wallonie, Guide des institutions. Disponible sur : <http://www.wallonie.be/fr/guide/guide-services/16360>.

⁸² Ambre Vassart, *La mobilité : les transports en commun*, Union des villes et communes de Wallonie asbl. Dernière mise à jour : Novembre 2014. Disponible sur : <http://www.uvcw.be/impressions/toPdf.cfm?urlToPdf=/articles/0,0,0,0,2301.htm>.

Société publique de gestion de l'eau (SPGE)⁸³

Création

La Société publique de gestion d'eau a été mise en place par la Région wallonne en 1999.

Missions de service public

- Protéger les prises d'eau potabilisable et assurer l'assainissement public de l'eau usée ;
- intervenir dans la coordination du cycle de l'eau, tout en recherchant l'optimisation et l'harmonisation des activités du secteur de l'eau en Région wallonne ;
- concourir à la transparence des différents coûts qui interviennent dans le cycle de l'eau ;
- réaliser des études pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- accomplir des missions confiées par le gouvernement wallon dans le secteur de l'eau.

Forme juridique

La SPGE est une société anonyme de droit public.

Emploi

50 personnes.⁸⁴

Contrat de gestion et autres contrats

Les relations contractuelles établies entre le gouvernement wallon et les opérateurs précisent les objectifs et fixent les contributions respectives de chaque contractant.

Le contrat de gestion est passé avec le gouvernement wallon et fixe les objectifs à atteindre et principalement le plan des investissements à réaliser en assainissement des eaux usées domestiques et en protection des captages. Le dernier contrat de gestion a été signé en 2011 pour une durée de cinq ans.

Le contrat de service de protection de l'eau potabilisable

Il est passé entre la SPGE et les producteurs d'eau et prévoit que la SPGE mettra en œuvre, pour les producteurs, contre rémunération, les mesures de protection des captages. Ce contrat laisse une grande autonomie aux producteurs dans la gestion de ces prises d'eau.

Le contrat d'épuration

Ce contrat de service de collecte et d'épuration est passé entre la SPGE et les organismes d'assainissement agréés. Il détaille les missions de chacun des contractants pour assurer la mise en œuvre du programme d'investissement arrêté par le gouvernement; la SPGE est le maître d'ouvrage général, les intercommunales agissant en tant que maître d'ouvrage délégué.

Le contrat de service d'assainissement

Il est passé entre la SPGE et les producteurs d'eau sur base du raisonnement suivant: le producteur de tout m³ est responsable de l'assainissement de ce m³. Les producteurs paient ce service à la SPGE. Ils ne sont pas tenus de signer ces contrats mais ils doivent alors s'organiser pour épurer eux-mêmes les eaux usées produites sur leur territoire.

Le contrat d'égouttage

Ce contrat définit les modalités afin d'aboutir à un assainissement (égouttage – collecte – épuration) coordonné de chaque agglomération. Il est passé entre la SPGE, la Région wallonne, les communes concernées et l'intercommunale en charge, par mission déléguée, de la collecte et de l'épuration.

Actionnariat

50 % Région wallonne, 24 % Aquawal, 11.5 % Socofe,
9.5 % Belfius Banque, 5 % Auxiliaire voor participaties.⁸⁵

⁸³ Source : Société publique de gestion de l'eau. Disponible sur: <http://www.spge.be/de/index.html?IDC=1>. Voir aussi rapport d'activité 2014. Disponible sur: <http://www.spge.be/de/rapports-d-activites.html?IDC=60&IDD=338>.

⁸⁴ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2014).

⁸⁵ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2012).

Société wallonne des eaux (SWDE)⁸⁶

La SWDE comprend des services centraux, sis à Verviers, et 8 succursales correspondant aux principaux bassins hydrographiques de la Wallonie, dont la nature reflète l'évolution de la société depuis sa création. Elle regroupe 207 communes, 10 intercommunales, 5 provinces, la Société publique de Gestion de l'Eau (SPGE) et la Région wallonne.

Création

En 1913 l'État crée la SNDE (Société nationale des distributions d'eau).

En 1986, la politique de l'eau est confiée aux régions. La SNDE est scindée en deux parties : en Flandre, la VMW (Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening) et, au sud du pays, la Région wallonne crée la Société wallonne de distribution d'eau.

L'appellation est raccourcie début 2001 : la SWDE signifie Société wallonne des eaux.

Une nouvelle structure interne est mise en place en 2010. Elle repose sur trois pôles d'activités opérationnelles : la production, la distribution et le service commercial.

Forme juridique

Société civile ayant emprunté la forme de société coopérative à responsabilité limitée, la Société wallonne des eaux (SWDE) est une association d'intérêt public.

Missions de service public

- La production d'eau ;
- la distribution d'eau par canalisations ;
- la protection des ressources aquifères ;
- la réalisation de toute opération relative au cycle de l'eau.

Emploi

1.431 personnes.⁸⁷

Contrat de gestion

Conclu avec la Région wallonne et renouvelable périodiquement. Dernier contrat de gestion 2012-2016.

Actionnariat

58 % Communes, 29 % Société publique de gestion de l'eau, 4 % intercommunales, 3.99 % Socofe, 0.7 % Province de Liège, 0.5 % Province de Hainaut.⁸⁸

⁸⁶ Société wallonne des eaux. Disponible sur : <https://www.swde.be/fr/la-swde/soif-dhistoire>.

⁸⁷ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2014).

⁸⁸ CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 13/06/2013).

Liège Airport⁸⁹

Création

- Première Guerre mondiale : création d'un aérodrome militaire.
- Exposition internationale de Liège en 1930 : première aérogare, première ligne reliant Bruxelles, Anvers et Liège.
- Après la Seconde Guerre mondiale : la Sabena ouvre une ligne régulière entre Liège et Paris.
- En 1976, l'aérogare civile de Liège-Bierset est inaugurée en même temps que l'ouverture de la ligne Liège-Gosselies-Londres.
- En 1988, la Région wallonne estime que ses deux aéroports (Liège et Charleroi) doivent devenir des pôles de développement et de reconversion économique.
- Le 30 avril 1990, la SAB S.A. (Société de Développement et de Promotion de l'aéroport de Bierset) est créée par Meusinvest⁹⁰.
- Dès 1994, le trafic charter passagers reprend. Il ne cessera de se consolider.
- En 1996, Cargo Airlines (CAL), compagnie israélienne, devient le premier grand opérateur full cargo à s'installer à Liège. La même année, le contrat avec l'intégrateur TNT est signé.

En 2007, la SAB S.A. décide d'abandonner son appellation originelle au profit de « LIEGE AIRPORT s.a. ».

Forme juridique

Société anonyme de droit privé.

Mission de service public

Développer l'aéroport de Liège à l'intention des clients qui l'utilisent.

Emploi

Sur l'ensemble du site, le nombre d'emplois directs s'élève actuellement à 2.778 personnes (dont 1.630 temps pleins et 1.148 temps partiels).⁹¹

Contrat de concession

Liège Airport agit principalement dans le cadre d'un contrat de concession renouvelable d'une durée de 50 ans (1990-2040) conclu avec la Région wallonne. Donc c'est une exception.

Actionnariat⁹²

Son capital de 15.000.000 € est aujourd'hui détenu à 50 % par TEB Participations s.a.⁹³, à 25 % par la SOWAER (Société Wallonne des Aéroports Régionaux) et à 25 % par ADPm (Aéroports de Paris Management), filiale de ADP (Aéroports de Paris).

⁸⁹ Liège Airport. Disponible sur : <http://www.liegeairport.com/fr/presentation>.

⁹⁰ Meusinvest est une société de financement chargée de contribuer, dans une perspective de développement à long terme, au redéploiement économique de la Province de Liège.

⁹¹ Liège Airport, À propos de Liège Airport (<http://www.liegeairport.com/fr/emploi>)

⁹² Ibid.

⁹³ TEB Participations est détenue par 4 actionnaires : 50 % Publifin (Ex-Tecteo), 29,43 % Ethias, 20,57 % Belfius Banque, 0,13 % Intradel. (Source: CRISP, Base de données sur les entreprises wallonnes, (au 31/12/2012).

An. 7 – Encart d'organisme public en Communauté française

Radio-Télévision belge de la Communauté française (RTBF)⁹⁴

Suite au décret du 14 juillet 1997, la **Radio-Télévision belge de la Communauté française (RTBF)** est une entreprise publique autonome à caractère culturel responsable du service public de la radio et de la télévision pour la Communauté française de Belgique (Wallonie et Bruxelles). Elle peut agir d'initiative et dispose d'une certaine autonomie, régie par un contrat de gestion. Ce contrat, conclu tous les 5 ans avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, fixe les droits et les missions de l'entreprise.

Historique

Elle succède le 12 décembre 1977 à la Radiodiffusion-Télévision belge, émissions françaises (RTB) et dispose actuellement de trois offres : une offre radio, une offre télévisuelle et une offre Internet.

Missions de service public

« La RTBF est l'entreprise publique autonome à caractère culturel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, chargée d'assurer le service public de radio-télévision de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de toutes les populations qui y résident, et de tous ceux qui s'y rattachent par la langue ou la culture. » (art. 1er)

L'entreprise a pour mission d'offrir au public de la Communauté française un service de diffusion sonore et télévisuelle qui valorise : l'information, le développement culturel et la création audiovisuelle, l'éducation permanente, le divertissement. (art. 8)

Ses missions et principes généraux sont très vastes et la RTBF doit notamment être au service de tous les publics (quelles que soient leurs origines et leurs cultures), créatrice de lien social, proche des populations, vecteur de construction d'une société démocratique et tolérante, soutien pour la multiplicité des formes culturelles, active dans le respect du principe de non-discrimination (art. 5-6).

Contrat de gestion

Le premier contrat de gestion de la RTBF datant du 14 octobre 1997 a été renouvelé le 11 octobre 2001 (avec entrée en vigueur le 1er janvier 2002), puis le 13 octobre 2006 (avec entrée en vigueur le 1er janvier 2007). Suite aux restrictions économiques demandées par la Communauté française dans le cadre de la crise économique actuelle, le contrat de gestion 2007-2011 s'est vu allongé d'une année. Le contrat de gestion fut ensuite renouvelé le 21 décembre 2012 (avec entrée en vigueur le 1er janvier 2013) et amendé en novembre 2014. Le dernier contrat de gestion court de 2013 jusqu'à 2017.

Financement

Entreprise publique, la RTBF est financée par son pouvoir de tutelle, la Communauté française. La subvention qui lui est affectée annuellement présente l'essentiel de ses ressources, à savoir près de 75 % du budget.

Les recettes provenant de la publicité non commerciale, du parrainage, de la publicité commerciale et d'autres opérations publicitaires et commerciales représentent moins de 25 % des recettes globales.

Notons que depuis 2015⁹⁵, suite à des modifications de décrets sur les médias et la transparence financière, la RTBF publie dans son rapport annuel le coût net de sa mission de service public⁹⁶.

⁹⁴ Source : Rapport annuel 2014 RTBF. Disponible sur :

http://ds.static.rtbf.be/article/pdf/rtbf_rapportannuel2014_md150dpi-1436869525.pdf.

⁹⁵ Décret du 29 janvier 2015 (M.B. 11 mars 2015) modifiant le décret du 14 juillet 1997 portant statut de la Radio-Télévision belge de la Communauté française (RTBF), le décret du 9 janvier 2003 sur la transparence, l'autonomie, et le contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française et le décret coordonné du 26 mars 2009 sur les services de médias audiovisuels.

Emploi

Au 31 décembre 2014, la RTBF comptait 2.142 travailleurs (équivalant à 2.009 équivalents temps plein)⁹⁷.

⁹⁶ Rapport annuel 2014 RTBF (http://ds.static.rtb.be/article/pdf/rtbf_rapportannuel2014_md150dpi-1436869525.pdf), pp. 171-172.

⁹⁷ Ibid., p. 114.

An. 8 – Encart d'organisme public en Communauté germanophone

Arbeitsamt der deutschsprachigen Gemeinschaft⁹⁸

Suite au transfert des compétences en matière d'emploi, l'Arbeitsamt der deutschsprachigen Gemeinschaft (Office de l'emploi de la Communauté germanophone) a été créé par le décret du 17 janvier 2000⁹⁹ du Ministère de la Communauté germanophone. C'est un organisme d'intérêt public (catégorie B) doté de la personnalité juridique.

Il est dirigé par un conseil d'administration composé de représentants des partenaires sociaux, des communes, de l'enseignement, des opérateurs de formation publics et privés et du gouvernement de la Communauté germanophone.

L'Arbeitsamt est soumis au contrôle du ministre compétent et du Ministre du budget de la Communauté germanophone.

Le décret du 25 mai 2009¹⁰⁰ ajoute et précise une série d'obligations et de dispositions en matière budgétaire, de subventionnement et de contrôle (y compris des matières relevant de l'engagement et de la pension du personnel) à l'ensemble des organismes d'intérêt public de la Communauté germanophone (actuellement 4).

Missions de service public

Trois missions principales : promotion de l'emploi, organisation de la formation professionnelle et orientation professionnelle.

S'ajoutent à cela des tâches en rapport avec la mise en œuvre de la politique de l'emploi en Communauté germanophone : recherches sur les professions et le marché du travail, activités consultatives, coopération au sein d'organes ad hoc.

Ces missions sont inscrites dans le décret de création (2000) et les prestations de l'Arbeitsamt sont en principe gratuites pour les entreprises, les travailleurs et demandeurs d'emploi¹⁰¹.

Contrat de gestion

Le « Geschäftsführungsvertrag » a la même durée que la législature du Conseil de la Communauté germanophone (5 ans). Il contient les moyens mis à disposition par la Communauté germanophone et des indications quant aux objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, aux échéances et aux moyens à mettre en œuvre pour accomplir ses missions.

Le contrat de gestion actuel couvre la période 2015-2019.

Pour réaliser ses missions, l'Arbeitsamt peut conclure des partenariats, y compris avec des personnes morales publiques ou privées étrangères (voire supranationales), de tels accords pouvant même prendre la forme d'une participation en capital.

Les coopérations internationales le sont surtout dans les régions frontalières (en particulier Saar-Lor-Lux), notamment avec des agences d'interim, et bénéficient parfois de soutien de programmes européens.

Emploi

Au 31 décembre 2014, l'Arbeitsamt comptait 78 travailleurs (60 équivalents temps plein)¹⁰².

⁹⁸ Sources : <http://www.adg.be/>.

⁹⁹ http://www.adg.be/fr/PortalData/19/Resources/downloads/verwaltungsratnoten/regelwerke/2000-01-07_Dekret_zur_Schaffung_eines_Arbeitsamtes_in_der_DG_koordinierte_Fassung.pdf.

¹⁰⁰ http://www.adg.be/fr/PortalData/19/Resources/downloads/verwaltungsratnoten/regelwerke/Haushaltsordnung_25-05-2009_%28Ausschnitt%29.pdf.

¹⁰¹ Les services de l'Arbeitsamt s'adressent à quelque 2.200 entreprises, 26.000 travailleurs et près de 3.000 chômeurs à temps plein (source : <http://www.adg.be/>).

¹⁰² Tätigkeitsbericht 2014, p. 13

(http://www.adg.be/fr/PortalData/19/Resources/downloads/tb_adg/TB_ADG_2014.pdf).

This yearly series of working papers (WP) aims to publish works resulting from the scientific network of CIRIEC. The WPs are subject to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of CIRIEC's international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s)' one.

The submissions are to be sent to CIRIEC (ciriec@ulg.ac.be).

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir des travaux issus du réseau scientifique du CIRIEC. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et du rédacteur de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer au CIRIEC (ciriec@ulg.ac.be)

This working paper is indexed and available in SSRN and RePEc

Ce working paper est indexé et disponible dans SSRN et RePEc

ISSN 2070-8289

Publications

- 2016/01 Le financement de l'Économie Sociale au Québec
Claude DORION
- 2016/02 De la durabilité à la responsabilité envers les générations futures
Belkacem OUCHENE & Aurore MORONCINI
- 2016/03 Heterogeneity and self-selection into nonprofit management
Stijn VAN PUYVELDE & Marc JEGERS
- 2016/04 La Economía Social en la literatura económica y en los hechos: 30 años de historia del CIRIEC-España
José Luis MONZÓN CAMPOS
- 2016/05 Major Public Enterprises in Austria
Dorothea GREILING, Thomas KOSTAL & Gabriel OBERMANN
- 2016/06 Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?
Lia CAPONETTI & Barbara SAK
- 2016/07 Hoe kan men de openbare diensten door hun verschillende facetten, missies en principes definiëren?
Lia CAPONETTI & Barbara SAK
- 2016/08 Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public
Vaia DEMERTZIS
- 2016/09 Politiek-institutionele uitwerkingsswijzen van de openbare diensten
Vaia DEMERTZIS
- 2016/10 Le cadre réglementaire européen en matière de services publics : législation, financement et contraintes
Lia CAPONETTI
- 2016/11 Het Europese regelgevingskader voor openbare diensten: wetgeving, financiering en dwangen
Lia CAPONETTI
- 2016/12 Services publics et missions de service public en Belgique – Etat des lieux
Lia CAPONETTI, Vaia DEMERTZIS & Barbara SAK



© CIRIEC
No part of this publication may be reproduced.
Toute reproduction même partielle
de cette publication est strictement interdite.

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non-governmental international scientific organization.

Its objectives are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations; etc.).

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses objectifs sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; « l'économie sociale » : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



INTERNATIONAL CENTRE OF RESEARCH AND INFORMATION
ON THE PUBLIC, SOCIAL AND COOPERATIVE ECONOMY - AISBL

CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHES ET D'INFORMATION
SUR L'ÉCONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPÉRATIVE - AISBL

Université de Liège | Quartier Agora | Place des Orateurs 1 | Bâtiment B33 -
boîte 6 | BE-4000 Liège (Belgium) | T +32 (0)4 366 27 46 | F +32 (0)4 366 29 58
ciriec@ulg.ac.be | www.ciriec.ulg.ac.be