

BRUXELLES ENVIRONNEMENT, UN ACTEUR EN MOUVEMENT

S'appuyer sur le monde d'aujourd'hui pour construire
le monde de demain



bruxelles
environnement
.brussels 

TABLE DES MATIERES

NOTRE IDENTITÉ	4
NOTRE VISION : LE RÔLE DE NOTRE ADMINISTRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE BRUXELLES	7
NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES	8
NOS PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT	9
OBJECTIFS ORGANISATIONNELS : QUI FAIT QUOI COMMENT ?	14



UN CADRE DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVOLUTION DE BRUXELLES ENVIRONNEMENT

Bruxelles Environnement est une administration qui contribue à l'amélioration continue de la qualité de vie et de l'environnement en Région bruxelloise. Elle a connu récemment de nombreux changements : déménagement, évolution de l'organisation du travail et des procédures, nouveau programme gouvernemental...des changements qui mobilisent beaucoup de ressources, mais qui s'avèrent nécessaires pour répondre à l'évolution du contexte extérieur.

Pour encadrer ce processus de changement et les évolutions qui en découleront, ce document définit **un cadre de référence**. Il a pour objectif de **guider les actions et le développement de Bruxelles Environnement** : aider chaque collaborateur et chaque partenaire à mieux connaître l'administration, pour y trouver sa place et contribuer à la qualité et à l'efficacité de ses actions.

Ce document définit Bruxelles Environnement à différents niveaux :

- Son **identité** : sa mission, ses métiers et les valeurs qui portent ses actions.
- La **vision** de son rôle dans le processus de développement de la Région bruxelloise.
- Ses **objectifs stratégiques**.
- Ses **principes de fonctionnement** (en interne et pour ses actions vers l'extérieur).
- Ses **objectifs organisationnels** en termes de management.

Ce document a été élaboré en collaboration avec le middle management de Bruxelles Environnement, mais aussi via un atelier participatif adressé à tout le personnel afin de nourrir la réflexion sur nos valeurs. Le Conseil de Direction remercie toutes celles et tous ceux qui ont apporté leur contribution à la construction de ce cadre de référence, qui nous aidera à maintenir le cap et la cohérence de nos actions pour déployer la Ville durable.

NOTRE IDENTITÉ



QUI SOMMES-NOUS ?

Créé en 1989, Bruxelles Environnement est **l'administration de l'environnement et de l'énergie** en Région de Bruxelles-Capitale.

Bruxelles Environnement assure une diversité de métiers sous un même toit : c'est une véritable richesse pour le développement de notre capitale.

Nos **domaines d'activités** recouvrent l'environnement au sens large, entre autres :

- la qualité de l'air
- l'énergie ;
- les sols ;
- les nuisances sonores ;
- les ondes électromagnétiques ;
- la planification de la gestion des déchets ;
- la production, la construction et la consommation durable ;
- la nature et la biodiversité ;
- le bien-être animal ;
- la gestion de la Forêt de Soignes, des espaces verts et zones naturelles
- la gestion des cours d'eau non navigables ;
- la lutte contre le changement climatique.

Assurer cette diversité de métiers sous un même toit est une véritable richesse qui permet d'**aborder les domaines d'activités de manière transversale et non segmentée**.

C'est une véritable plus-value :

- ➔ pour favoriser un **développement urbain durable intégré** (qui lie les défis économiques, environnementaux, climatiques, sociaux et démographiques).
- ➔ pour assurer un **service optimal à l'ensemble de nos bénéficiaires** : citoyens, entreprises, écoles, associations et institutions publiques.



QUE FAISONS-NOUS ?

Dans l'ensemble de ses domaines d'activité, Bruxelles Environnement assure plusieurs types de métiers.

LES MÉTIERS TRADITIONNELS D'UNE ADMINISTRATION

Légiférer : il s'agit de préparer et rédiger les projets de réglementation selon les lignes directrices établies par le Gouvernement, et sous son autorité.

Autoriser : conformément au cadre réglementaire, Bruxelles Environnement délivre divers types d'autorisations administratives en matière environnementale et énergétique (exemple : le permis d'environnement).

Contrôler/inspecter : Bruxelles Environnement assure l'inspection environnementale et le rôle de Police de l'Environnement à Bruxelles.

LES MÉTIERS DE SENSIBILISATION, DE CONSEIL ET DE SOUTIEN,

qui permettent aux Bruxellois(es), aux entreprises et institutions publiques **de progresser vers la transition environnementale et énergétique**. Il s'agit notamment de les informer et de favoriser l'évolution des comportements, par divers types de métiers qui consistent à :

Sensibiliser, convaincre et mobiliser : pour favoriser les changements de comportement nécessaires et la réussite des politiques environnementales et énergétiques, Bruxelles Environnement veille à informer, sensibiliser et former les publics.

Conseiller : Bruxelles Environnement assure un rôle de conseil et de guidance pour orienter les choix de ses usagers. Il s'agit aussi de répondre aux attentes du Gouvernement en matière d'expertise et d'appui technique : l'administration assume un rôle prépondérant pour préparer la mise en œuvre et l'évolution des politiques publiques.



Soutenir et stimuler : Bruxelles Environnement déploie diverses aides financières, subventions et primes, pour appuyer la concrétisation des projets de ses usagers. L'administration développe également des programmes innovants d'impulsion, de stimulation et de mise en réseau des acteurs, pour appuyer ou accélérer leur progression vers la transition environnementale et énergétique.

MÉTIERS OPÉRATIONNELS ET DE TERRAIN

Bruxelles Environnement assure également des métiers opérationnels et de terrain **pour contribuer au développement de certains espaces verts et naturels à Bruxelles**. Nous exerçons tous les métiers liés à **l'aménagement et la gestion** (au niveau des espaces et infrastructures) :

- des espaces verts
- des zones naturelles
- des forêts
- des cours d'eau bruxellois.

Bruxelles Environnement intervient ainsi directement dans la conception, l'évolution et l'entretien du paysage urbain bruxellois, et assure également des missions d'accueil, d'information et d'accompagnement auprès des différents publics fréquentant ces espaces.

COLLECTER LES DONNÉES SCIENTIFIQUES ENVIRONNEMENTALES

Pour soutenir l'exercice et le développement de l'ensemble de ces métiers et contribuer efficacement à la mise en œuvre et à l'évolution des politiques publiques, Bruxelles Environnement a pour mission de collecter les données scientifiques environnementales de la Région de Bruxelles-Capitale. Notre administration entretient **une expertise et une connaissance de pointe dans ses domaines d'activité** et pour assurer sa mission, elle exerce des métiers liés à :

- l'acquisition des données scientifiques ;
- la gestion de ces données ;
- le rapportage des données auprès des différentes instances ;
- la planification de stratégies environnementales.

Pour en savoir plus sur les missions réalisées par Bruxelles Environnement, consultez notre rapport d'activité : www.environnement.brussels/qui-sommes-nous



Bruxelles Environnement permet aux Bruxellois(es), entreprises et institutions publiques de progresser vers la transition environnementale et énergétique.

Bruxelles Environnement intervient notamment dans la conception, l'évolution et l'entretien du paysage urbain bruxellois.



QUELLES VALEURS POUR GUIDER NOS ACTIONS ?

Nos actions sont guidées au quotidien par des valeurs fortes, partagées par l'ensemble des collaborateurs de Bruxelles Environnement. Ces valeurs ont été définies au terme d'une consultation interne et chacun s'engage aujourd'hui à les respecter.

L'ENVIRONNEMENT

Ce patrimoine commun est notre préoccupation permanente et marque notre engagement dans l'ensemble des actions que nous menons. Nous nous appuyons sur le monde d'aujourd'hui pour construire le monde de demain, en adoptant une démarche positive et active. Nos actions sont menées selon une dynamique innovante, visant particulièrement :

- ➔ **l'utilisation rationnelle et efficace des ressources ;**
- ➔ **l'attractivité des espaces publics que nous gérons.**

Cette valeur reflète notre engagement pour la préservation et l'amélioration de l'environnement, dans une démarche active, avec l'ambition d'être un acteur exemplaire.

LE RESPECT

Nous prôtons le respect inconditionnel de nos collaborateurs et des bénéficiaires de nos services : chacun est traité avec **équité et considération**. Quotidiennement, et à

quelque niveau que ce soit, nous appliquons les principes de notre charte de diversité : elle vise à promouvoir la diversité et la lutte contre toutes les discriminations. Nous avons l'ambition d'être une administration à l'image de la population que nous servons, et en tant que service public, nous avons la responsabilité de **respecter et faire respecter les valeurs démocratiques fondamentales**, et de favoriser **le vivre ensemble**.

LE PROFESSIONNALISME

Au fil des années, Bruxelles Environnement est devenu un acteur incontournable pour les questions liées à la gestion environnementale bruxelloise. **L'expertise, la créativité et les compétences pointues** de notre administration sont au service de la collectivité. Ces atouts évoluent selon une démarche d'amélioration continue. De plus, chaque collaboratrice/collaborateur est amené à réaliser ses missions avec **impartialité, rigueur et responsabilité**, avec le souci constant de satisfaire les bénéficiaires internes et externes de ses services. Bruxelles Environnement assure ainsi des services de qualité et est **une organisation fiable, efficace et respectueuse de ses engagements**.

Nos trois valeurs essentielles sont :

- *notre engagement pour l'environnement ;*
- *le respect des collaborateurs et des bénéficiaires des services ;*
- *le professionnalisme : fiabilité, efficacité et crédibilité.*





NOTRE VISION : LE RÔLE DE NOTRE ADMINISTRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE BRUXELLES



La gestion durable d'une ville consiste à concilier activités économiques, culturelles, sociales et environnementales. Elle nécessite des comportements et modes de consommation respectueux de l'environnement. Chaque acteur de notre ville a un rôle à jouer pour son développement ; notre administration souhaite porter et incarner la transition environnementale et énergétique de Bruxelles-Capitale.

A Bruxelles, comme dans toute autre ville, l'écosystème naturel est lié au système social, économique, culturel et politique. La gestion durable d'une ville consiste à **concilier les activités économiques, avec les aspects culturels, sociaux et environnementaux de la vie urbaine**. Face à la concentration des espaces de consommation et d'innovation dans le contexte urbain, il s'agit de stimuler l'émergence de comportements et de modes de consommation plus respectueux de l'environnement.

Pour ce faire, et comme le prévoit l'accord de Gouvernement 2014-2019, les acteurs de notre Ville-Région - dont Bruxelles Environnement - doivent :

- prendre conscience de leur **rôle dans la résolution des enjeux environnementaux** globaux ;
- **minimiser leur empreinte écologique** :
 - > en diminuant les nuisances qu'ils génèrent ;
 - > en s'orientant vers une économie plus circulaire, qui implique une forte intégration des politiques publiques et de pluridisciplinarité ;
- **se préoccuper de la qualité de vie des habitants et usagers** quotidiens ou occasionnels, en diminuant les nuisances auxquelles ils sont confrontés ;
- **construire la ville** sur base de la planification des « **espaces ouverts** » (non bâtis), qui favorisent le « vivre-ensemble » et le déploiement des écosystèmes ;
- être attentifs **au développement d'activités économiques innovantes** et veiller à saisir les opportunités de **l'économie circulaire** ;

- renforcer **l'égalité des chances et le «vivre ensemble»** :

- > être soucieux de la mixité ;
- > veiller à l'utilisation de mécanismes participatifs ;
- > renforcer certains mécanismes de redistribution.

Conscient de ces enjeux, **Bruxelles Environnement souhaite porter et incarner cette vision du développement de Bruxelles**. En tant qu'administration de référence en matière d'environnement et d'énergie, nous souhaitons **assurer un rôle d'opérateur de la ville durable** :

- être le moteur d'une ambition environnementale forte ;
- se montrer à la hauteur des enjeux économiques, sociaux, culturels et de développement territorial ;
- avoir la capacité d'articuler des logiques parfois contradictoires ;
- développer des partenariats porteurs pour la collectivité.

Par ailleurs, Bruxelles Environnement souhaite devenir **l'organisme de référence évident et naturel pour tous les Bruxellois** qui se posent des questions relatives à l'environnement : nous souhaitons ancrer nos services dans le quotidien de nos usagers et partenaires.



Bruxelles Environnement souhaite assurer un rôle d'opérateur de la ville durable et être l'organisme de référence pour toutes les questions relatives à l'environnement.



NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Notre vision s'inscrit sur le long terme. Pour la concrétiser, il s'agit de définir des choix directeurs cohérents et de formuler des objectifs stratégiques clairs, ambitieux et atteignables afin de relever les défis de notre région, tels qu'ils ont été précisés par le Gouvernement.

LES ORIENTATIONS DONNÉES PAR LE GOUVERNEMENT SONT EXPLICITÉES DANS :

- le Plan régional de développement durable ;
- la Déclaration de politique générale du Gouvernement⁽¹⁾ ;
- la note d'orientation de notre ministre de tutelle pour la législature 2014 - 2019.

Le **contrat d'administration**, conclu pour cinq ans entre le Gouvernement et Bruxelles Environnement, reprend les orientations du gouvernement tels que mentionnées dans ces documents, ainsi que notre vision. Notre **programme de travail** annuel découle de ce contrat d'administration : ils sont tout deux nos cadres de références.

⁽¹⁾ <http://be.brussels/a-propos-de-la-region/le-gouvernement-regional/accords-et-arretes>



NOS PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Bruxelles Environnement souhaite renforcer sa gestion interne et ses modes d'actions vers l'extérieur pour répondre aux objectifs ambitieux fixés pour les années à venir.

Pour relever les défis actuels et répondre aux objectifs stratégiques ambitieux qui nous sont assignés, nous souhaitons, ensemble, renforcer la gestion interne de Bruxelles Environnement et redéfinir nos modes d'actions vers l'extérieur.

Nous sommes tous concernés par cette évolution. En tenant compte de la taille et du champ des activités de Bruxelles Environnement, plusieurs types d'actions sont nécessaires:

- aligner nos outils de gestion ;
- adapter nos modes opératoires ;
- adopter les meilleures pratiques de notre époque ;
- développer notre capacité à évoluer pro-activement face aux mutations futures.

Ces chantiers doivent s'articuler autour des principes suivants (développés ci-dessous) :

- la transversalité des valeurs et des pratiques au sein de l'institution ;
- l'écoute de nos bénéficiaires externes et internes, en étant orientés « résultats » pour offrir un service optimal dans le cadre de nos missions ;
- miser sur la responsabilisation de chacun au sein de Bruxelles Environnement ;

- garantir la rigueur de nos processus pour être, aux yeux de tous, une référence crédible et stable ;
- établir des partenariats, avec les acteurs publics comme privés :
 - > pour des politiques publiques intégrées et durables ;
 - > pour soutenir la transition de la collectivité.

Les principes essentiels de cette évolution :

- les métiers administratifs ;
- les métiers de sensibilisation, de conseil, et de soutien ;
- les métiers opérationnels et de terrain ;
- la collecte et le traitement des données scientifiques.





MODE DE FONCTIONNEMENT INTERNE

LA TRANSVERSALITÉ

Un sentiment d'appartenance commun favorise une plus grande cohérence des pratiques.

La définition de notre identité, de notre vision et de nos valeurs, contribue à la construction et au développement d'un **sentiment d'appartenance commun**. Celui-ci favorise une plus grande cohérence des pratiques, au niveau desquelles il est important de décloisonner davantage notre institution. Bien sûr, l'existence de sous-cultures dans chacune des divisions est normale, positive et légitime au regard de la diversité des métiers exercés par chacune d'entre elles. Toutefois, pour favoriser la cohérence dans nos méthodes de travail et nos actions, il est nécessaire d'assurer l'existence d'une culture commune pour l'ensemble de notre administration.

Le conseil de direction vise à concrétiser **l'intérêt commun et les pratiques transversales**, mais chaque division et chaque agent doit être attentif à ces questions et à leur mise en pratique.

L'ORIENTATION « BÉNÉFICIAIRES » INTERNES

Comme dans toute organisation de cette taille, **les différentes unités de Bruxelles Environnement offrent et/ou utilisent un certain nombre de services internes** (par exemple, une capacité technique ou intellectuelle). C'est particulièrement évident pour les unités des services généraux (les services RH, la comptabilité, l'informatique, le patrimoine, l'économat...), sans lesquelles Bruxelles Environnement ne pourrait fonctionner. Cependant, outre ces fournisseurs de services internes clairement identifiés, il existe d'autres types de partenariats internes : des relations de type 'client/fournisseur' dans lesquelles les unités, tour à tour, fournissent des services ou prestations, ou bénéficient de ceux fournis par d'autres.

Ceci est une des bases du bon fonctionnement de notre organisation et doit être valorisée. Pour les principaux services concernés, des SLA (service level agreement) définissent le niveau de service à garantir, sous certaines conditions.

Les relations de type « client/fournisseur » en interne sont une des bases du bon fonctionnement de Bruxelles Environnement.





RESPONSABILISER

Nous sommes tous responsables de l'avenir de Bruxelles Environnement et de ses résultats, et en tant que service public, nous sommes redevables auprès de la collectivité. Dès lors, pour améliorer nos services et la qualité de vie au travail, il importe de se préoccuper de la **motivation de chacun**. Pour la renforcer, il faut donner davantage de place à la **prise d'initiatives** et garantir une véritable **autonomie** à chacun.

Pour renforcer la motivation et la qualité de vie au travail, il faut favoriser la prise d'initiative et garantir l'autonomie.

Cela ne peut se faire que dans certaines conditions, au travers d'un processus fonctionnel basé sur :

- Une définition opérationnelle des fonctions et la formulation d'objectifs clairs ;
- un système de délégation cadré ;
- un mécanisme de reporting rigoureux ;
- des moments d'évaluation planifiés et récurrents ;
- une reconnaissance, une valorisation et un développement des compétences de chacun(e).

FAIRE PREUVE DE LA PLUS GRANDE RIGUEUR

En tant que dépositaires de deniers publics, nos décisions ont souvent une influence - qui peut être considérable - sur la situation financière ou le développement de l'activité de nos usagers. Il s'agit de faire preuve de **la plus grande rigueur dans la gestion des moyens qui nous sont confiés**, ainsi que dans la préparation et la motivation de nos décisions.

Bruxelles Environnement doit faire preuve de rigueur dans la gestion des moyens qui lui sont confiés, et adopter une utilisation rationnelle et efficace de ces moyens.

Nous devons respecter scrupuleusement toutes les règles relatives à la gestion d'un Organisme Administratif Autonome de première catégorie. Il s'agit aussi d'éviter les gaspillages et d'adopter une utilisation rationnelle et efficace de ces ressources. Toutes les dispositions réglementaires doivent être portées à la connaissance des membres du personnel concernés. Le cas échéant, ces dispositions doivent être traduites en procédures internes pour couvrir l'ensemble de nos cycles administratifs ; elles doivent ensuite être communiquées, respectées et soumises au niveau de contrôle ad hoc.





MODE D'ACTION VERS L'EXTÉRIEUR

L'ORIENTATION « BÉNÉFICIAIRES » EXTERNNES

Par la multitude de ses missions, Bruxelles Environnement est au cœur de la collectivité bruxelloise et à la croisée de nombreux chemins. Notre administration est en contact avec les **citoyens bruxellois**, notamment par l'octroi de primes, la gestion de plaintes en matière de nuisances, ou par la présence des gardiens dans les parcs régionaux. Elle cotoie également les **entreprises ou les autorités administratives régionales ou communales bruxelloises**, par l'octroi de primes ou par la délivrance de permis d'environnement. Bruxelles Environnement est également en contact avec le **monde associatif**, notamment pour l'octroi de subsides ou la cogestion de projets environnementaux.

Notre administration doit donc, à tout moment, être attentive à son **ouverture sur le monde extérieur**. Plus particulièrement, elle doit veiller à être une administration orientée vers les bénéficiaires de ses services, pour répondre au mieux à leurs attentes. L'écoute et l'empathie vis-à-vis de nos usagers et partenaires sont au cœur de nos pratiques quotidiennes. Régulièrement, nous veillons à formaliser cette pratique en mesurant leur satisfaction et en réinterrogeant leurs attentes. A chaque étape de production du service public, le souci de la qualité est ancré au cœur de nos préoccupations.

Bruxelles Environnement veille à répondre au mieux aux attentes de ses bénéficiaires et leur propose notamment de disposer de ses infrastructures au sein du BEL.

En outre, nous avons vocation à nous ouvrir à l'ensemble des citoyens. Nos infrastructures, nos savoirs et nos savoir-faire sont mis au service de la collectivité via notre BEL.

Le BEL (www.bel.brussels) est installé au cœur même du nouveau siège de Bruxelles Environnement à Tour & Taxis.

ETABLIR DES PARTENARIATS

Pour mettre en œuvre nos politiques environnementales, nous estimons qu'il est indispensable d'établir des partenariats, de collaborer de manière active. Il s'agit, ensemble, de trouver et développer des solutions pertinentes, intégrées, efficaces et adaptées, tout en maintenant l'autonomie des partenaires. C'est ainsi que nous construisons des **alliances et des partenariats avec les institutions publiques** essentielles à la mise en œuvre de nos politiques environnementales.

Il s'agit de développer ensemble des solutions pour plus de durabilité, en faisant de chacun un porteur de projet.

D'autre part, **intégrer les préoccupations environnementales dans le quotidien des consommateurs ou des professionnels** ne peut se faire via une communication à sens unique, émanant uniquement de Bruxelles Environnement. Il s'agit de **construire ensemble les solutions en faisant de chacun un porteur de projet**: mobiliser les fédérations, les syndicats, les entreprises, les citoyens, les autorités publiques. Il s'agit de donner à chacun les moyens de **s'orienter vers plus de durabilité, pour le bien-être de la collectivité**. C'est un des axes forts prôné par Bruxelles Environnement.

Le BEL comprend :

- notre centre de conférence ;
- notre centre d'information ;
- notre restaurant ;
- notre centre d'exposition.





OBJECTIFS ORGANISATIONNELS : QUI FAIT QUOI COMMENT?



La nouvelle culture managériale de Bruxelles Environnement vise à responsabiliser davantage les travailleurs et à veiller au développement continu de leurs compétences, tout en assurant le bien-être de chacun. Pour ce faire, des objectifs individuels sont fixés et combinés à un mécanisme de reporting.

Bruxelles Environnement souhaite faire évoluer sa culture managériale pour plus de cohérence avec sa mission et les évolutions souhaitées, ainsi qu'avec les nouveaux modes d'organisation du travail.

NOUS DEVONS ÉVOLUER VERS UN PEOPLE MANAGEMENT QUI PERMET :

- une responsabilisation croissante des travailleurs ;
- un développement continu de leurs compétences et de leurs talents ;
- tout en assurant le bien-être de chacun.

IL S'AGIT DE FAVORISER, À LA FOIS :

- la responsabilisation des travailleurs (celle-ci s'inscrit dans les nouveaux modes de travail) ;
- une orientation « résultats » et « bénéficiaires ».

Pour ce faire, il est important d'évoluer vers un management par objectifs : à partir de notre vision, il s'agit de déterminer des objectifs individuels et de les combiner à un mécanisme de reporting structuré.

Le management par objectifs permet de responsabiliser les travailleurs, pour des services de qualité orientés « résultats » et « bénéficiaires ».

Notre filière d'expertise est le gage d'un travail de qualité au service des bénéficiaires. Nous souhaitons la soutenir et la structurer davantage. Elle sera développée parallèlement à la filière managériale.

Il est nécessaire de préciser et communiquer de nouveaux descriptifs pour les fonctions managériales. Nous pouvons déjà identifier des éléments fondamentaux, qui devront intégrer cinq axes majeurs:

Les éléments stratégiques : il s'agit d'intégrer les évolutions et défis de société dans la vision stratégique de Bruxelles Environnement. Cette stratégie est ensuite déployée en programmes et politiques publiques.

L'organisation d'une ou de plusieurs équipes en veillant au respect de la stratégie, des politiques et des programmes développés par Bruxelles Environnement.

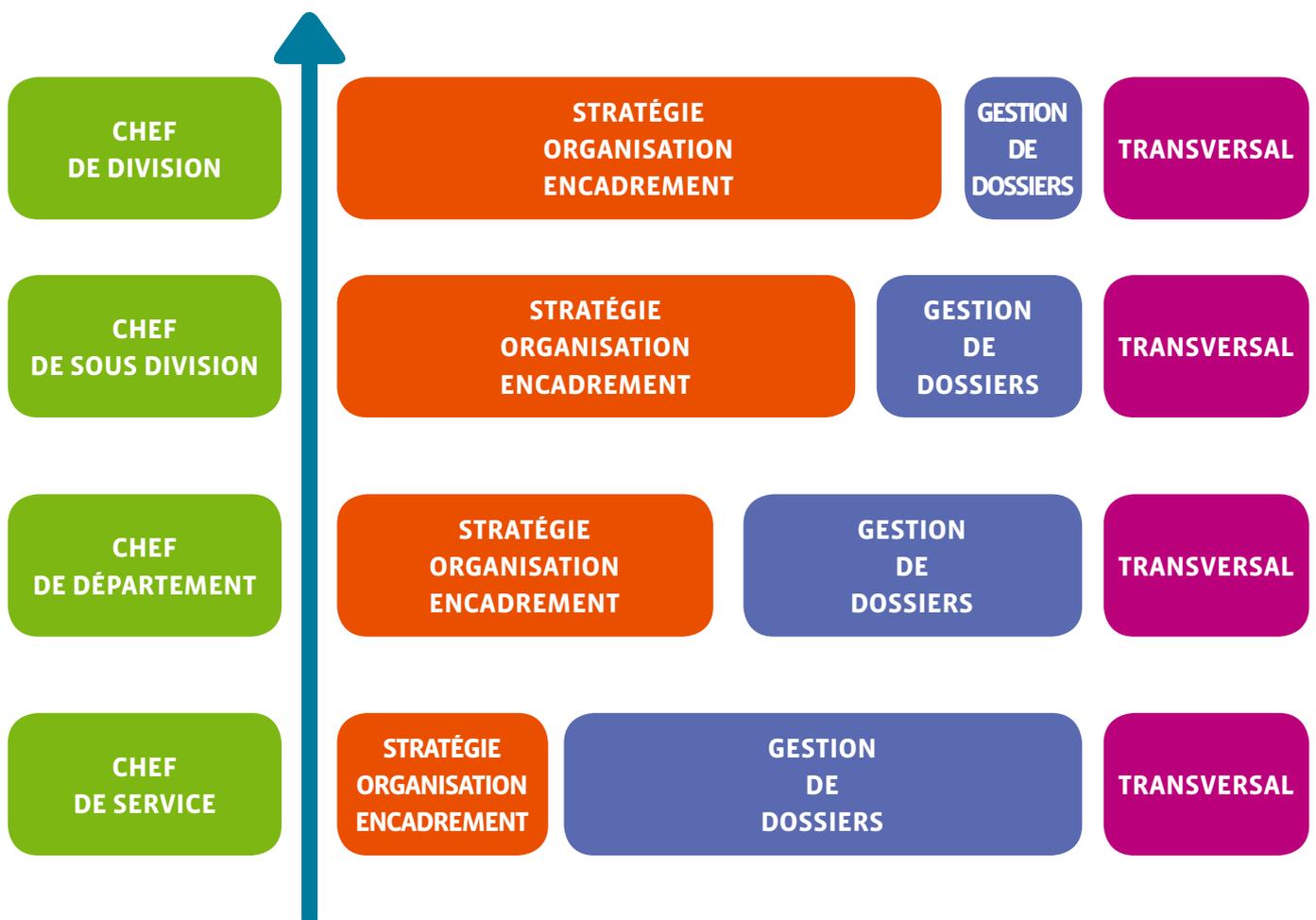
L'encadrement d'une ou de plusieurs équipes selon une optique de « people management » et de management par objectifs.

Les activités transversales menées par plusieurs divisions en réponse à un objectif commun.

La gestion de dossiers et les tâches thématiques, à différents niveaux d'intervention (validation, conseils, représentation...).

Les managers doivent consacrer une part importante de leur temps de travail aux trois premiers axes, qui tendent à s'accroître lorsque l'on monte dans la structure hiérarchique. Il est par ailleurs prévu que le fonctionnement et le rôle des chefs de service soit revu.

REPRÉSENTATION DES CINQ AXES DE RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES





INFO



**bruxelles
environnement**
.brussels 

02 775 75 75 · WWW.ENVIRONNEMENT.BRUSSELS

Layout : Laurent Defaweux, Marianne Desager

Dépôt légal : D/5762/2015/07

Editeurs responsables : F. Fontaine & R. Peeters – Avenue du Port 86C/3000 - 1000 Bruxelles

Crédit photographique (©) :

Photos des divisions et du personnel de Bruxelles Environnement : A. Ghys

Bâtiment : Architectes : Copezed/Samyn and Partners - Photos : Y. Glavie

Autres : membres du personnel Bruxelles Environnement à l'occasion du concours photos «20 ans»

© Bruxelles Environnement • Avril 2015