

**BRUSSELS
HOOFDSTEDELIJK PARLEMENT**

GEWONE ZITTING 2013-2014

29 JANUARI 2014

ONTWERP VAN ORDONNANTIE

**betreffende de oprichting
van een naamloze vennootschap
actief in de sector van het personeelsbeheer**

VERSLAG

uitgebracht namens de commissie
voor de Economische zaken,
belast met het Economisch beleid,
het Werkgelegenheidsbeleid en
het Wetenschappelijk onderzoek

door de heer Hamza FASSI-FIHRI (F)

Aan de werkzaamheden van de commissie hebben deelgenomen :

Vaste leden : mevr. Sfia Bouarfa, mevr. Nadia El Yousfi, de heer Emin Özkara, mevr. Magali Plovie, mevr. Jacqueline Rousseaux, mevr. Françoise Schepmans, de heren Emmanuel De Bock, Serge de Patoul, Hamza Fassi-Fihri, mevr. Elke Van den Brandt, mevr. Elke Roex, de heer Walter Vandenbossche.

Plaatsvervanger : de heer Alain Maron.

Andere leden : de heren Paul De Ridder, Christian Magérus.

Zie :

Stuk van het Parlement :
A-439/1 – 2012/2013 : Ontwerp van ordonnantie.

**PARLEMENT DE LA REGION
DE BRUXELLES-CAPITALE**

SESSION ORDINAIRE 2013-2014

29 JANVIER 2014

PROJET D'ORDONNANCE

**relatif à la constitution
d'une société anonyme
active dans le secteur des ressources humaines**

RAPPORT

fait au nom de la commission
des Affaires économiques,
chargée de la Politique économique,
de la Politique de l'Emploi et
de la Recherche scientifique

par M. Hamza FASSI-FIHRI (F)

Ont participé aux travaux de la commission :

Membres effectifs : Mmes Sfia Bouarfa, Nadia El Yousfi, M. Emin Özkara, Mmes Magali Plovie, Jacqueline Rousseaux, Françoise Schepmans, MM. Emmanuel De Bock, Serge de Patoul, Hamza Fassi-Fihri, Mmes Elke Van den Brandt, Elke Roex, M. Walter Vandenbossche.

Membre suppléant : M. Alain Maron.

Autres membres : MM. Paul De Ridder, Christian Magérus.

Voir :

Document du Parlement :
A-439/1 – 2012/2013 : Projet d'ordonnance.

I. Uiteenzetting van minister Céline Fremault

De minister heeft voor de commissieleden volgende uiteenzetting gehouden :

« De opdracht van de minister van Tewerkstelling moet erin bestaan de behoeften van de Brusselse burgers en van de ondernemingen van ons Gewest zo goed als mogelijk op elkaar te laten afstemmen. Dit gebeurt door een aanbod van oplossingen op maat die doeltreffend en aangepast zijn aan de specifieke behoeften van het verschillende publiek. Actiris neemt een belangrijke plaats in bij de verwezenlijking van deze opdracht. De dienst is de openbare leverancier van oplossingen voor de Brusselse tewerkstelling.

Wij hebben gewerkt en werken verder aan een consolidatie van deze speler om adequate initiatieven op touw te zetten en werkzoekenden toe te laten om zich op de arbeidsmarkt door middel van een kwaliteitsvolle arbeidsplaats in te schakelen. Dit heeft zich, bijvoorbeeld, in de geïndividualiseerde begeleiding van de werkzoekenden vertaald die in de loop van de laatste jaren versterkt werd of, recent, door de invoering van de dienst « Youth Guarantee ».

De positie van Actiris als verbindende kracht geschiedt eveneens door een ruim en onderling aanvullend aanbod van diensten. De publieke speler neemt zijn bemiddelingsopdracht op de arbeidsmarkt ook op door interimdiensten, outplacementdiensten, selectie- en bemiddelingsdiensten. Deze activiteiten worden sinds 2005 door een dienst met gescheiden beheer, ATO, uitgevoerd. Dankzij deze dienst versterkt Actiris zijn kennis van de arbeidsmarkt en beschikt het agentschap over instrumenten om de matching tussen de profielen die door onze ondernemingen worden gezocht en de profielen gezocht door onze werkzoekenden te realiseren. De prestaties zijn tegen betaling en het is de bedoeling dat de structuur zelfbedruipend is.

Toch slaagt T-Brussels er niet in om het financiële evenwicht te garanderen. De organisatie gaat gebukt onder een algemeen somber economisch klimaat. Ze moet in een ultra-concurrentiële context die de prijzen omlaag trekt en op een grondgebied dat tot het Brussels Hoofdstedelijk Gewest beperkt is optreden. Andere oorzaken, zoals een rigide kostenstructuur (hoge vaste kosten, achterhaalde kaders van human resources en weinig flexibele tariefstrategie) kunnen ook naar voren gebracht worden om dit gebrek aan rendabiliteit uit te leggen. Net zoals de onmogelijkheid om op projectoproepen die door Actiris gelanceerd worden, te antwoorden. Het belangenconflict en het risico op concurrentievervalsing loeren steeds om de hoek. Deze elementen maken het afsluiten van partnerschappen moeilijk, waardoor een voldoende kritieke omvang voor de cliënten niet gevrijwaard kan worden.

Ondanks de pogingen tot aanpassing, onder meer in 2011, van haar tariefbeleid, ondergaat T-Brussels een afbrokkeling van haar activiteiten en het verlies van bepaalde klanten. Een analyseverslag van de activiteiten dat vanaf

I. Exposé de la ministre Céline Fremault

Le ministre a tenu devant les commissaires l'exposé suivant :

« La mission du ministre de l'Emploi doit être de favoriser la meilleure adéquation entre les besoins des citoyens bruxellois et des entreprises de notre Région. Cela passe par l'offre de solutions sur mesure, efficaces et adaptées aux besoins spécifiques de ses différents publics. Actiris prend une part importante dans la réalisation de cette mission. Il est le fournisseur public de solutions pour l'emploi bruxellois.

Nous avons travaillé, et continuons de le faire, à une consolidation de cet acteur afin d'initier les actions adéquates et permettre aux chercheurs d'emploi de s'insérer sur le marché de l'emploi via un emploi de qualité pour tous. Cela s'est traduit, par exemple, par l'accompagnement individualisé des chercheurs d'emploi qui a été renforcé au cours de ces dernières années ou, plus récemment, par la mise en place du service « Youth Guarantee ».

Le positionnement d'Actiris comme régisseur ensemblier passe par une offre de services larges et complémentaires. L'acteur public assume aussi sa mission d'intermédiation sur le marché du travail à travers des services d'intérim, d'outplacement (reclassement externe), de sélection et de placement. Ces activités sont mises en œuvre, depuis 2005, par un service à gestion distincte, ATO. Grâce à ce service, Actiris renforce sa connaissance du marché de l'emploi et dispose d'outils pour réaliser le matching entre les profils recherchés par nos entreprises et ceux de nos demandeurs d'emploi. Les prestations sont payantes et la structure a toujours vocation à s'autofinancer.

« T-Brussels » n'arrive cependant pas à assurer l'équilibre financier. Il souffre d'un climat économique général morose. Il doit agir dans un contexte ultra-concurrentiel qui tire les prix vers le bas et sur un territoire limité à la Région de Bruxelles-Capitale. D'autres causes, comme une structure de coût rigide (coûts fixes élevés, cadres de ressources humaines dépassés et stratégie tarifaire peu flexibles), peuvent aussi être avancées pour expliquer ce manque de rentabilité, tout comme l'impossibilité de répondre à des appels d'offres lancés par Actiris, le conflit d'intérêt et le risque de distorsion de concurrence qui guettent toujours. Ces éléments rendent difficile la conclusion de partenariats, notamment pour bénéficier d'une taille critique suffisante face aux clients.

Malgré des tentatives d'adaptation, notamment en 2011, de sa politique tarifaire, T-Brussels subit un effritement de son activité et la perte de certains clients. Un rapport d'analyse des activités demandé dès 2011 à PWC a mon-

2011 aan PWC werd opgevraagd, toonde aan dat bij gebrek aan strategiewijziging, T-Brussels in de onmogelijkheid zal verkeren om haar betalingsverplichtingen tegen 2015 te vervullen. De structuur tekende in 2011 en in 2012 nettokorten op van respectievelijk 850.000 euro en 650.000 euro. Het verslag bracht trouwens voor het voetlicht dat de juridische vorm van T-Brussels een van de oorzaken van haar structurele zwakte was.

Het Beheerscomité van Actiris vond dat het zijn taak was deze afloop te vermijden en concrete oplossingen te vinden opdat T-Brussels een actieve rol op het Brusselse terrein kan spelen en om haar opdrachten voor de burgers zo goed als mogelijk te vervullen.

Daarom stelde het Beheerscomité op 29 november 2011 de noodzaak vast om T-Brussels tot een privaatrechtelijke naamloze vennootschap, met 100 % overheidsaandeelhouderschap om te vormen.

Verschillende andere oplossingen werden in aanmerking genomen :

- de status quo zou geleid hebben tot de ontbinding op termijn van de structuur, zoals eerder uiteengezet.
- een herdynamisering van T-Brussels of een heroriëntering op de activiteiten van outplacement, rekrutering en bemiddeling in de overheidssectoren en de verenigingssector. Maar deze werden niet geacht rendabel te zijn of in staat om de toevertrouwde opdrachten te volbrengen.
- een zuivere en eenvoudige ontmanteling met wederverkoop en afstoot van de activiteiten kan ook in aanmerking genomen worden.

Dit scenario was het ergst, aangezien het verlies van werkgelegenheid betekende, maar ook en vooral van verworven « knowhow ». Deze knowhow is zeer belangrijk, want hij wordt vervolgens door heel Actiris verspreid, hetgeen uiteindelijk dus de werkzoekenden ten goede komt.

Ik wil trouwens onderstrepen dat de interimsector ook een plek is waarin discriminatie een realiteit kan zijn. Het is daarom belangrijk dat de overheidsspeler er dan ook aanwezig kan zijn om initiatieven uit te proberen om de strijd tegen deze discriminatie aan te binden en verder een referentie voor de markt te kunnen zijn.

Deze laatste elementen tonen de wens van de overheden aan, om zich niet in de plaats van de markt te stellen, maar om er als speler deel van uit te maken met als doel erover te waken dat met alle profielen rekening gehouden wordt, en vooral dan met die van de overheden en van de verenigingssectoren. Het werd daarom vanzelfsprekend om strategische herstructurering en omzetting naar een naamloze

tré qu'à défaut de changement de stratégie, T-Brussels sera dans l'impossibilité de remplir ses obligations de paiement à l'horizon 2015. La structure a essuyé en 2011 et en 2012 des déficits nets de respectivement 850.000 euros et 650.000 euros. Le rapport a par ailleurs mis en évidence que la forme juridique de T-Brussels était une des causes de sa faiblesse structurelle.

Le comité de gestion d'Actiris a estimé qu'il était de son devoir d'éviter cette issue et de trouver des solutions concrètes afin que T-Brussels puisse jouer un rôle actif sur le terrain bruxellois et assurer au mieux ses missions auprès des citoyens.

C'est pourquoi le 29 novembre 2011, le comité de gestion a acté la nécessité de transformer T-Brussels en société anonyme de droit privé, avec un actionariat 100 % public.

Diverses autres solutions ont été envisagées :

- le statu quo aurait mené à la dissolution à terme de la structure, comme exprimé plus tôt.
- une redynamisation de T-Brussels ou un recentrage sur les activités d'outplacement, de recrutement et de placement dans les secteurs publics et associatifs. Mais celles-ci n'ont pas été jugées rentables ou a même de permettre d'atteindre les missions confiées.
- un démantèlement pur et simple avec revente et abandon des activités pouvait aussi être imaginé.

Ce scénario était le pire puisqu'il signifiait la perte d'emploi, mais aussi et surtout du « know-how » acquis. Ce savoir-faire est très important car il est diffusé par la suite dans tout Actiris, ce qui profite in fine donc aux demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, je souhaite souligner que le secteur de l'interim est aussi un lieu dans lequel la discrimination peut être une réalité. Il est donc important que l'acteur public y soit présent pour tester des actions pour lutter contre cette discrimination et continuer à être une référence pour le marché.

Ces derniers éléments démontrent la volonté des pouvoirs publics, non pas de se substituer aux marchés, mais d'en être un acteur ayant pour finalité de veiller à la prise en compte de tous les profils, en particulier ceux des pouvoirs publics et du secteurs associatifs. Il devenait donc évident de coupler redéploiement stratégique et transformation en société anonyme de droit privé. Cela assurait le maintien de

vennootschap van privaatrecht aan elkaar te koppelen. Dit garandeerde het behoud van alle soorten activiteiten, een oplossing die het meest wenselijk voor de regering en de sociale partners was.

De ordonnantie omvat 4 hoofdstukken. Het eerste, de algemene bepalingen, maakt het mogelijk om de actoren te identificeren. Het tweede legt het fundament voor het actieterrain en het oprichtingsproces van de naamloze vennootschap T-Brussels. Het geeft alle noodzakelijke procedures weer voor de oprichting van de vennootschap met naleving van het wetboek van vennootschappen. Artikel 5 werd aangepast ten gevolge van het advies van de Raad van State. Ik kom nadien op deze kwestie terug. Het derde hoofdstuk brengt het Fonds « Maatregelen voor de werkgelegenheid » tot stand.

Tot slot bekrachtigt hoofdstuk IV de opheffing van de dienst met gescheiden beheer ATO alsook de desbetreffende bepalingen in de ordonnantie van 18 januari 2001 houdende organisatie en werking van de Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling.

De oprichting van de naamloze vennootschap moet gepaard gaan met een wijziging van de strategie. Deze herstructurering wordt rond drie aanvullende en onafscheidbare assen opgebouwd :

1. Haar statuut van actieve commerciële structuur op een concurrentiële arbeidsmarkt opnemen met :

- de uitbreiding van de territoriale grondslag en de mogelijkheid om voor ondernemingen actief in Brussel, maar ook in Vlaanderen en in Wallonië op te treden;
- de integratie van een logica van partnership wanneer openbare aanbestedingen voor diensten plaatsgrijpen en waarvoor T-Brussels niet de bekwaamheden in de zin van kritieke massa heeft om er alleen een antwoord op te bieden;
- een benadering per segment : bevestiging van een specificiteit voor T-Brussels : in de plaats van een algemeen standpunt gaat het erom een imago van nummer één te cultiveren voor de diensten van human resources in de overheidssectoren en non-profitsectoren; in functie van sleutelsectoren van Brussel door bijvoorbeeld de stadsberoepen of het PDSG te beogen.

2. Goedkeuring van een nieuw tariefbeleid

- de oprichting als NV maakt een tariefbeleid mogelijk dat buiten het reglementaire kader valt en waardoor het gemakkelijker wordt om op concurrenten in te spelen;
- dit garandeert een veel grotere onderhandelingsruimte in het kader van toewijzing van overheidsopdrachten;

tous les types d'activités, solution la plus souhaitable pour le gouvernement et les partenaires sociaux.

Le projet d'ordonnance comporte quatre chapitres. Le premier, les dispositions générales, permet d'identifier les acteurs en jeu. Le second assoit le champ d'action et le processus de création de la société anonyme T-Brussels. Il indique l'ensemble des procédures nécessaires à la constitution de la société dans le respect du Code des sociétés. L'article 5 a été adapté suite à l'avis du Conseil d'État. Le troisième chapitre institue le Fonds « Mesures pour l'emploi ».

Enfin, le chapitre IV entérine la suppression du service à gestion distincte ATO ainsi que les dispositions qui y sont relatives dans l'ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'emploi.

La création de la société anonyme doit s'accompagner d'un changement de stratégie. Ce redéploiement est construit autour de trois axes complémentaires et inséparables :

1. Assumer son statut de structure commerciale active sur un marché concurrentiel avec :

- l'élargissement de l'assise territoriale et la possibilité d'intervenir pour des entreprises actives à Bruxelles mais aussi en Flandre et en Wallonie;
- l'intégration d'une logique de partenariat lorsque des appels d'offres de service ont lieu et pour lesquels T-Brussels n'a pas les capacités en termes de masse critique de répondre seul;
- une approche par segment : affirmation d'une spécificité pour T-Brussels : en lieu et place d'un positionnement généraliste, il s'agit de renforcer une image de numéro un pour les services de ressources humaines dans les secteurs publics et non marchands); en fonction de secteurs clé de Bruxelles en ciblant par exemple les métiers liés à la ville ou PCUD).

2. Adoption d'une nouvelle politique tarifaire

- la constitution en SA permet une politique tarifaire hors cadre-réglementaire et donc plus réactive aux concurrents;
- cela assure de plus grandes marges de négociation dans le cadre d'attribution de marchés;

- dit tariefbeleid maakt het ook mogelijk om gemakkelijker in partnerships in te stappen (na prijzen van tussenkomst met de geraadpleegde partners onderhandeld te hebben).

3. Aanpassing van de kostenstructuur

- beperking van de menselijke middelen tot de middelen die strikt noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de opdracht;
- flexibeler verloning die meer in de lijn ligt van wat op de markt gangbaar is (de overdracht van personeel gebeurt op vrijwillige basis);
- concentratie op de core business en mogelijkheid tot externalisering van de diensten die niet op de opdracht gericht zijn;
- huur van kantoren die aan de behoeften aangepast zijn (reeds toegepast).

De terugkeer naar het evenwicht gaat dan ook vergezeld van een wijziging van de praktijken voor elk van de activiteiten, of het nu gaat om interim, outplacement of de activiteiten voor rekrutering en selectie. De invoering van deze strategieën, uitgewerkt met een gespecialiseerd kabinet, zou het mogelijk moeten maken om de verliezen vanaf 2014 te beperken en om in 2015 een evenwicht te bereiken. Een gestabiliseerde winst van om en bij de 180.000 euro wordt vanaf 2017 verwacht.

Andere elementen kunnen het welslagen van T-Brussels bevorderen. Ik denk in de eerste plaats aan de mobilisatie van enthousiast personeel dat met deze nieuwe uitdaging geconfronteerd wordt.

Een raadpleging van de sector XV vond plaats. De sociale partners en de betrokken werknemers werden op de hoogte gebracht van het initiatief tot omvorming en hen werd medegedeeld dat er met de huidige realiteit van de werknemers in de toekomstige entiteit rekening zou gehouden worden. Deze raadpleging was vruchtbaar aangezien, na twee opeenvolgende vergaderingen, en rekening houdend met het advies van Raad van State, artikel 5 met instemming van de vertegenwoordigers van de werknemers gewijzigd werd. Hij vermeldt het in aanmerking nemen van de verworven rechten van de contractuele personeelsleden van Actiris die toegewezen worden aan activiteiten uitgeoefend door ATO en de toepassing van het administratief en geldelijk statuut van de ambtenaren van de overheidsinstellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Er wordt verwezen naar een strikte toepassing van de statuten, zoals Sector XV in zijn protocol suggereert.

Een tweede essentieel punt is de snelle invoering van deze ordonnantie. Mijn medewerkers hebben, in samenwerking met Actiris en met de steun van een in dit gebied gespecialiseerd advocatenkantoor, de documenten voorbe-

- cette politique tarifaire permet également de rentrer plus facilement dans des partenariats (après avoir négocié des prix d'intervention avec les partenaires pressentis).

3. Adaptation de la structure des coûts

- limitation des ressources humaines aux seules ressources strictement nécessaires à la réalisation de la mission;
- rémunération plus flexible et davantage en phase avec les pratiques du marché (le transfert de personnel se faisant sur base volontaire);
- concentration sur le métier de base et possibilité d'externalisation des services non centrés sur la mission;
- location de locaux adaptés aux besoins (déjà appliqué).

Le retour à l'équilibre s'accompagne donc d'un changement de pratiques pour chacun des axes d'activités, que ce soit l'interim, l'outplacement ou les activités de recrutement et de sélection. La mise en œuvre de ces stratégies établies avec un cabinet spécialisé devrait permettre de limiter les pertes dès 2014 avec un équilibre visé en 2015. Un bénéfice stabilisé autour des 180.000 euros est attendu à partir de 2017.

D'autres éléments peuvent favoriser la réussite de T-Brussels, et en premier lieu la mobilisation d'un personnel enthousiaste face à ce nouveau challenge.

Une consultation du secteur XV a eu lieu. Les partenaires sociaux et les travailleurs concernés ont été informés de la démarche de transformation et de la prise en compte des réalités actuelles des travailleurs dans la future entité. Cette consultation fut fructueuse puisque, après deux réunions successives, et tenant compte de l'avis du Conseil d'État, l'article 5 a été modifié en accord avec les représentants des travailleurs. Il mentionne la prise en compte des droits acquis par le personnel contractuel d'Actiris affecté aux activités exercées par ATO et l'application du statut administratif et pécuniaire des agents des organismes publics de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est fait référence à une application stricte des statuts, comme le suggère le secteur XV dans son protocole.

Un second point essentiel est la mise en œuvre rapide de cette ordonnance. Mes collaborateurs, en partenariat avec Actiris et avec l'appui d'un cabinet d'avocat spécialisé dans ce domaine, ont préparé les documents pour une mise

reid voor het snel in de praktijk brengen na de goedkeuring van de ordonnantie door het Parlement. Deze zullen binnenkort aan de Regering worden voorgesteld en maken de overdracht van de bedrijfstak van Actiris ten aanzien van T-Brussels mogelijk.

Het mechanisme dat ingewikkeld is om het wetboek van vennootschappen na te leven, is het volgende. Er zal een eerste overdracht van aandelen van Actiris naar het Brussels Hoofdstedelijk Gewest gebeuren betreffende het basiskapitaal (61.500 euro) dat door Actiris bij de oprichting van T-Brussels ingebracht werd. Actiris behoudt slechts één aandeel. Een overdracht van bedrijfstak zal vervolgens plaatsgrijpen tussen Actiris en T-Brussels via de inbreng van een vordering door Actiris ten aanzien van T-Brussels, in ruil voor aandelen. Het bedrag van deze aandelen wordt op 30 september 2013, op basis van de geactualiseerde toekomstige kasstromen, op 1.445.000 euro geraamd. Deze raming omvat geen enkel onroerend goed. Ze zal gecorrigeerd dienen te worden wanneer de effectieve datum van de overdracht vastgelegd zal zijn. Deze raming slechts geldt wanneer de dienstverlening niet onderbroken wordt.

Vervolgens wordt een gratis overdracht van aandelen van Actiris naar het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voorzien. Actiris behoudt een aandeel om een uniek aandeelhouderschap van het Gewest te vermijden, hetgeen geïmpliceerd zou hebben dat het Gewest verantwoordelijk kan gehouden worden voor verliezen die door T-Brussels NV geleden worden. De budgettaire weerslag zal nihil zijn voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Is er een risico dat deze regeling met staatssteun gelijkgesteld kan worden? Ja, indien op het moment van de oprichting er een onderschatting van het overgedragen bedrag was. Welnu, de raming gebeurde door « eerbare en onafhankelijke » deskundigen, volgens de regels opgesteld door het wetboek van vennootschappen. Een verslag wordt opgesteld door een commissaris in overeenstemming met de artikelen 602 en volgende op het moment van de transactie. Het lijkt in deze context niet nuttig om aan de Europese Commissie over de operatie kennis te geven. Ik houd eraan te herinneren dat er geen enkele kennisgeving gebeurd is bij de oprichtingen van T-Groep en Trace. Elke injectie ten gevolge van geldschepping door publieke operatoren zal met staatssteun gelijkgesteld kunnen worden.

Ik zal een laatste essentieel punt onderstrepen alvorens af te sluiten: het verkrijgen van een erkenning in de verschillende gewesten van het land voor de uitzendactiviteiten. Deze erkenning moet door de minister van Tewerkstelling toegekend worden. De vraag werd gesteld of T-Brussels op een dag deel zou kunnen uitmaken van een naamloze vennootschap die onder de categorie « privé-tewerkstellingsagentschap » valt en dit ondanks een 100 % publiek aandeelhouderschap.

en pratique rapide suite à l'approbation de l'ordonnance par le Parlement. Ceux-ci seront présentés au Gouvernement sous peu et participeront de la cession de branche d'activité d'Actiris envers T-Brussels.

Le mécanisme, complexe afin de respecter le code des sociétés, est le suivant. Il y aura une première cession d'action d'Actiris vers la Région de Bruxelles-Capitale concernant le capital de base (61.500 euros) apporté par Actiris lors de la constitution de T-Brussels. Actiris ne conservera qu'une action. Une cession de branche d'activités interviendra ensuite entre Actiris et T-Brussels via l'apport d'une créance par Actiris envers T-Brussels, en échange d'actions. Le montant de ces actions est estimé, au 30 septembre 2013, sur base des flux de trésorerie futurs actualisés, à 1.445.000 euros. Cette estimation ne comprend aucun bien immobilier. Elle devra être corrigée lorsque la date effective du transfert aura été fixée. Cette estimation ne vaut que s'il n'y a pas discontinuité de service.

Il est prévu par la suite une cession à titre gratuit des actions d'Actiris à la Région Bruxelles-Capitale. Actiris conserve une action afin d'éviter un actionnariat unique de la Région, ce qui aurait impliqué pour celle-ci de pouvoir être tenue responsable des pertes subies par T-Brussels SA. L'incidence budgétaire sera nulle pour la Région de Bruxelles-Capitale.

Y a-t-il un risque que ce montage puisse être assimilé à des aides d'État? Oui, s'il y avait au moment de la constitution sous-estimation du montant transféré. Or, l'estimation a été faite par des experts « honorables et indépendants », suivant les règles établies par le code des sociétés. Un rapport sera établi par un commissaire conformément aux articles 602 et suivants au moment de la transaction. Il n'apparaît pas utile dans ce contexte de notifier l'opération à la Commission européenne. Je tiens à rappeler qu'aucune notification n'a été faite lors des créations de T-Groep et Trace. De même, toute injection suite à la création d'argent par les opérateurs publics pourra être assimilée à des aides d'état.

Je soulignerai un dernier point essentiel avant de conclure: l'obtention d'un agrément dans les différentes régions du pays pour les activités d'intérim, qui doit être octroyé par le Ministre de l'Emploi. La question de savoir si T-Brussels relèverait une fois la société anonyme constituée de la catégorie « agences d'emploi privées », et ce malgré un actionnariat 100 % public, a été posée.

Het gespecialiseerd kantoor Field Fisher Waterhouse kreeg de opdracht om het begrip « onafhankelijkheid van de overheden » binnen de definitie van privé-tewerkstellingsagentschap te onderzoeken. Om het actiekader te verduidelijken en te vrijwaren, suggereert het advieskantoor om de ordonnantie van 14 juli 2011 betreffende het gemengd beheer van de arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te wijzigen om een nieuw type van tewerkstellingsoperator tot stand te brengen die aan dezelfde eisen als de privé-tewerkstellingsagentschappen beantwoordt. Het zou gaan om « publieke tewerkstellingsagentschappen » zoals dat in het Waals Gewest voor Trace plaatsgreep. Dit zal zeer binnenkort gebeuren.

Dit zal het voor de tewerkstellingsagentschappen die door het ene of andere Gewest in een private en commerciële vorm (T-Brussels, Trace en T-Groep) en met een in meerderheid publiek aandeelhouderschap opgericht zijn, mogelijk maken om, door middel van voorafgaande erkenning of registratie, zich in het BHG te vestigen en/of er interim-, rekruterings- en outplacementactiviteiten uit te oefenen.

Deze ordonnantie maakt het T-Brussels mogelijk om op de lange termijn haar activiteiten binnen een veilig juridisch kader te verzorgen. Er werden in de ordonnantie verschillende garanties gegeven voor een goed beheer van het kapitaal dat voor de start van de NV gediend heeft. De Raad van Bestuur van de NV zal in gelijke delen worden samengesteld uit vertegenwoordigers van de sociale partners en deskundigen die door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering zijn aangesteld. Een raadpleging is aan de gang om deze Raad van Bestuur samen te stellen. De regeringsmandatarissen moeten aan criteria beantwoorden die de integriteit van hun opdracht garanderen (voldoende beschikbaarheid, nuttige professionele competenties en ervaringen, noodzakelijke integriteit en eerbaarheid, afwezigheid uit hun hoofde van rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict wegens de uitoefening van een activiteit of het hebben van belangen in een rechtspersoon die een concurrerende activiteit uitoefent)

Ik beëindig deze uiteenzetting door een laatste essentiële bepaling te onderstrepen : de oprichting van het Fonds « Maatregelen voor de werkgelegenheid ». De verwachte dividenden na de omvorming van T-Brussels zullen eraan gewijd worden. Deze middelen zullen, in overleg met Actiris, bestemd worden voor de verwezenlijking van programma's, projecten en maatregelen die worden ingevoerd met het oog op de socio-professionele inschakeling van werkzoekenden.

Ik verheug mij trouwens over de aandacht die aan dit segment van stadsberoepen, het beheer en aan de duurzame ontwikkeling gegeven wordt. Ik wil ze vooral op het voorplan brengen om nieuwe pistes te openen voor structurele tewerkstelling voor de inwoners van Brussel. ».

Le cabinet spécialisé Field Fisher Waterhouse a reçu la mission d'étudier la notion d'« indépendance des autorités publiques » dans la définition d'agence d'emploi privée. Pour clarifier et garantir le cadre d'action, le cabinet de conseils suggère de modifier l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale afin de créer un nouveau type d'opérateur d'emploi répondant aux mêmes exigences que les agences d'emploi privées. Il s'agirait d'« agences d'emploi publiques », comme cela s'est fait en Région wallonne pour Trace. Ceci sera réalisé très prochainement.

Cela permettra aux agences d'emploi constituées par l'une ou l'autre Région (T-Brussels, Trace et T-Groep), sous une forme privée et commerciale avec un actionnariat majoritairement public, de s'établir et/ou d'exercer des activités d'interim, recrutement, outplacement en RBC, moyennant agrément ou enregistrement préalable.

En conclusion, ce projet d'ordonnance permet à T-Brussels d'assurer à long terme ses activités et ce dans un cadre juridique sécurisé. Différentes garanties sont données dans l'ordonnance pour une bonne gestion du capital ayant servi à lancer la SA. Le conseil d'administration de la SA sera constitué à part égale des représentants des partenaires sociaux et d'experts nommés par le Gouvernement de la Région Bruxelles-capitale. Une consultation est en cours pour constituer ce Conseil d'administration. Les mandataires gouvernementaux doivent répondre à des critères garantissant l'intégrité de leur mission (disponibilité suffisante, compétences et expériences professionnelles utiles, intégrité et honorabilité nécessaire, absence dans leur chef de conflit d'intérêt direct ou indirect en raison de l'exercice d'une activité ou de la détention d'intérêts dans une personne morale exerçant une activité concurrente)

Je terminerai cet exposé en soulignant une dernière disposition essentielle : la création du Fonds « Mesures pour l'emploi », auquel les dividendes espérés suite à la transformation de T-Brussels seront affectés. Ces moyens, en concertation avec Actiris, seront destinés à la réalisation de programmes, projets et mesures mises en place en vue de l'insertion socioprofessionnelle des chercheurs d'emploi.

De même, je me réjouis de l'attention donnée à ce segment de métiers lié à la ville, sa gestion et à son développement durable. Je souhaite particulièrement les mettre en avant afin d'ouvrir de nouvelles pistes d'emploi structurel aux habitants de Bruxelles. ».

II. Algemene bespreking

Mevrouw Nadia El Yousfi benadrukt het belang van de uitzendsector, die voor velen een opstap naar werk is, vooral voor de laagstgeschoolden, die het verst van de arbeidsmarkt staan. De volksvertegenwoordigster brengt hier hulde aan de sociale uitzendkantoren. Zij begrijpt dat het nodig is de juridische vorm van « Axios – T-service Belgium – Brussels Outplacement » (ATO) te wijzigen, om de financiële verliezen ervan te beperken en het een plaats te geven binnen de andere uitzendkantoren. Die dienst moet sporen met de ordonnantie van 14 juli 2011 betreffende het gemengd beheer van de arbeidsmarkt.

De vennootschap die moet worden opgericht krijgt een ander doel dan de sociale uitzendkantoren, en een andere opdracht dan de andere erkende kantoren in het Gewest, getuigd op de financiering en de geschiedenis ervan. Zij zou de werknemers op een meer sociale manier moeten benaderen en heeft een doel van algemeen belang. De discriminatie waardoor de reputatie van de uitzendkantoren bevlekt werd, en die nog aan bod is gekomen bij de heel recente goedkeuring van een voorstel van ordonnantie (doc. A-441/1 – 2012/2013), bewijzen hoe nuttig die constructie is.

Het Gewest zal een middel behouden voor toezicht op de acties van de toekomstige vennootschap. Wij wedden dat het een model wordt voor de andere uitzendkantoren van het Gewest. De bijdrage ervan aan het gewestelijk tewerkstellingsbeleid moet als voorbeeld dienen, te meer daar de dividenden ervan een gewestelijk fonds voor steun aan tewerkstelling moet stijven. Kan de minister preciezere informatie geven over de bestemming van die dividenden? Hoe gaat het Gewest zich ervan vergewissen dat het echt een voorbeeld wordt?

Mevrouw Françoise Schepmans merkt op dat het alarmerend verslag van de consultant over de dienst ATO, die verlies lijdt sedert het begin van de zittingsperiode (in 2011 bijvoorbeeld 1,2 miljoen euro), dateert van oktober 2011. Waarom heeft de Regering twee jaar gewacht om dit ontwerp van ordonnantie in te dienen? Kan de minister een kopie van voornoemd verslag bezorgen? Het ware nuttig geweest erover te beschikken alvorens het ontwerp van ordonnantie te onderzoeken. Tevens vraagt de spreekster dat de parlementsleden de directeur van ATO en van Actiris zouden kunnen horen om zoveel mogelijk informatie te krijgen.

De volksvertegenwoordigers van de MR-fractie hadden de zwakheden van de juridische en financiële regeling voor ATO, als vermeld in de ordonnantie van 24 maart 2005, al aangeklaagd. De grondslag van die dienst is zo zwak dat de tekorten ervan niet echt verbazen. Mevrouw Schepmans kan wel begrijpen dat de levensvatbaarheid van de operator veiliggesteld moet worden, maar keurt de weg die de Regering daarvoor gevolgd heeft niet goed. Welk belang heeft

II. Discussion générale

Mme Nadia El Yousfi souligne l'importance du secteur du travail intérimaire, qui représente pour de nombreuses personnes un tremplin vers l'emploi, en particulier pour les moins qualifiés, qui sont plus éloignés du marché du travail. La députée rend ici hommage aux agences d'intérim social. Elle comprend la nécessité de modifier la forme juridique d'« Axios – T-service Interim – Brussels Outplacement » (ATO), pour enrayer ses pertes financières et lui accorder une place au sein des autres agences d'intérim. Il faut que ce service s'inscrive dans le cadre de l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi.

La future société à constituer aura un objet différent des agences d'intérim social et elle aura une mission différente des autres agences agréées de la Région, étant donné son financement et son histoire. Elle devrait avoir une approche plus sociale des travailleurs et son objet sera d'intérêt général. Les faits de discrimination qui ont entaché les agences d'intérim, qui ont encore été évoqués à l'occasion de l'adoption toute récente d'une proposition d'ordonnance (doc. A-441/1 – 2012/2013), prouvent la pertinence de ce montage.

La Région conservera un moyen de contrôle sur les actions de la future société. Gageons qu'elle sera un modèle pour les autres agences d'intérim de la Région. Sa contribution à la politique de l'Emploi régionale devra être exemplaire, d'autant plus que ses dividendes alimenteront un fonds régional pour les mesures d'aides à l'emploi. La ministre pourrait-elle être plus précise au sujet de cette affectation des dividendes? Quelles sont les garanties dont la Région se prémunira pour parvenir à ce caractère exemplaire?

Mme Françoise Schepmans relève que le rapport alarmant du consultant sur le service ATO, en pertes depuis le début de la législature (à titre d'exemple, le déficit d'ATO était de 1,2 million d'euros en 2011), date d'octobre 2011. Pourquoi le gouvernement a-t-il attendu deux ans avant de déposer ce projet d'ordonnance? La ministre pourrait-elle d'ailleurs transmettre une copie du rapport du consultant? Il aurait été utile d'en disposer avant d'examiner le projet d'ordonnance. De même, pour parfaire l'information des parlementaires, l'intervenante demande à entendre le directeur d'ATO et celui d'Actiris.

Les députés du groupe MR avaient déjà dénoncé les faiblesses inhérentes au montage juridique et financier d'ATO, inscrits dans l'ordonnance du 24 mars 2005. L'assise de ce service est tellement faible que ses déficits ne sont pas vraiment une surprise. Si elle peut comprendre le besoin d'assurer la viabilité de l'opérateur, Mme Schepmans n'approuve pas la voie suivie par le gouvernement. Quel est l'intérêt pour la Région de conserver un pied dans

het Gewest erbij een voet tussen de deur te houden op die zeer concurrentiële markt ? Het netwerk van de privéagentschappen zal een te duchten concurrent zijn.

Komt het kapitaal van de toekomstige privaatrechtelijke vennootschap geheel in handen van het Gewest, zoals het beheercomité van Actiris wenst, of kan het aandeelhouderschap gemengd zijn ? Als de minister een gewaarborgde deelname van het Gewest in het kapitaal wenst, moet dat uitdrukkelijk in het ontwerp van ordonnantie vermeld worden. De deelname van het Gewest kan alleszins enkel verantwoord zijn als de vennootschap bijdraagt aan de tenuitvoerlegging van het gewestelijk tewerkstellingsbeleid, en niet gewoon als een principekwestie.

Bovendien stelt de minister een ontwerp voor zonder enige budgettaire voorspellingen. Hoe kan een handelsvennootschap worden opgericht zonder de minste raming van de kostprijs van de verrichting ? Hoe uit de financiële impasse geraken zonder zakenplan ? De volksvertegenwoordigster weigert de regering een blanco cheque te geven : men moet becijferde simulaties maken alvorens te kiezen voor de formele oprichting van een vennootschap, en niet omgekeerd.

De Economische en Sociale Raad betreurde in zijn advies van 3 september 2012 trouwens het gebrek aan een zakenplan, alsook een SWOT-analyse van ATO. Welke financiële vooruitzichten heeft de minister betreffende de toekomstige vennootschap ?

Hoe staat het overigens met het onroerend patrimonium van ATO ? Is het waar dat de dienst een gebouw bezit in de Kazernestraat in Brussel Stad ?

De spreekster kan zich niet ontdoen van de indruk dat Actiris via dit ontwerp van ordonnantie laattijdig poogt zich te ontdoen van een teloorgaande dienst, en dat de Regering de rekening betaalt, ongeacht de gevolgen voor de belastingbetaler.

Mevrouw Magali Plovie vreest dat dit ontwerp van ordonnantie, dat wel gerechtvaardigd wordt door de onzekere toekomst van ATO, de deur opent naar de privatisering van de Brusselse overheidsdiensten. Dat soort privatisering moet dus beperkt blijven tot zeer beperkte gevallen. In ieder geval kan ATO geacht worden een opdracht van openbaar nut te vervullen ten gunste van laaggeschoolde werknemers. Nu zijn dergelijke opdrachten niet zeer rendabel, en daar moet men zich bij neerleggen. Blijft die moeilijke doelgroep trouwens nog de doelgroep van de toekomstige vennootschap ?

De minister is van plan de levensvatbaarheid van ATO te verbeteren. De vraag is of de aftakeling kan worden stopgezet door enkel de juridische vorm van die dienst te wijzigen. Meer nog, wanneer de minister zegt dat de opbrengsten bestemd zijn voor maatregelen ten voordele van

ce marché très compétitif ? Le réseau des agences privées constituera une concurrence redoutable.

La future société de droit privée aura-t-elle un capital détenu intégralement par la Région, comme le souhaite le comité de gestion d'Actiris, ou l'actionariat de la société pourra-t-il être mixte ? Si la ministre veut une participation garantie de la Région dans le capital, cela devrait figurer expressément dans le projet d'ordonnance. La participation de la Région ne peut en tout cas se justifier que si la société contribue à mettre en œuvre la politique régionale de l'Emploi, et non pour une simple question de principe.

D'autre part, la ministre présente un projet dépouillé de toute projection budgétaire. Comment peut-on constituer une société commerciale sans la moindre estimation du coût de l'opération ? Comment sortir de l'impasse financière sans avoir de plan d'affaires ? La députée se refuse à donner en chèque en blanc au gouvernement. Ce dernier procède en dépit du bon sens : il fallait d'abord établir des simulations chiffrées avant d'opter pour la constitution formelle d'une société, et non l'inverse.

Dans son avis du 3 septembre 2012, le Conseil économique et social a d'ailleurs lui aussi déploré l'absence de plan d'affaires, ainsi que d'une analyse sur les forces et faiblesses d'ATO et ses menaces et opportunités. Quelles sont les prévisions financières de la ministre envers la future société ?

Par ailleurs, quel est l'état du patrimoine immobilier d'ATO ? Est-il vrai que le service possède un immeuble dans la rue de la Caserne, à Bruxelles-Ville ?

L'oratrice ne peut se défaire de l'impression que, par le biais de ce projet d'ordonnance, Actiris cherche à se débarrasser tardivement d'un service en perdition et que le gouvernement en assume les dégâts, quelles que soient les conséquences pour le contribuable.

Mme Magali Plovie craint que le projet d'ordonnance, bien que justifié par les incertitudes entourant l'avenir d'ATO, ouvre une brèche vers la privatisation de services publics bruxellois. Il faut donc contenir ce type de privatisation à des cas très limités. On peut en tout cas considérer qu'ATO remplit une mission d'intérêt public, en faveur des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Or, les missions d'intérêt public sont rarement rentables, il faut s'y résigner. Ce public difficile sera-t-il d'ailleurs toujours celui de la future société ?

L'intention de la ministre est de consolider la viabilité d'ATO. On peut se demander si la seule transformation de la forme juridique de ce service suffira à enrayer la dégringolade. A plus forte raison, quand la ministre évoque l'affectation des bénéfices à des mesures d'insertion pro-

socio-professionele inschakeling, kan twijfel rijzen of er wel opbrengsten zijn. Gaat die hypothese werkelijkheid worden ?

De Economische en Sociale Raad was van oordeel dat de toekomstige vennootschap niet erkend kan worden als privaat tewerkstellingsagentschap op grond van de ordonnantie van 14 juli 2011. Gaat die ordonnantie gewijzigd worden ?

Zal de omvorming van ATO budgettaire gevolgen hebben, in die zin dat zij in de consolidatieperimeter van het Gewest zou kunnen blijven, volgens norm ESR 95 ?

De minister heeft gezegd dat de deelname van het Gewest aan het kapitaal van de vennootschap door de Europese Commissie niet kan beschouwd worden als staatssteun, gelet op precedents in het Waals en het Vlaams Gewest. Kan men ook zeker zijn dat er geen procedures komen wegens concurrentievervalsing ? Mevrouw Plovie is niet helemaal overtuigd door het argument van de minister.

ATO stelt thans een dertigtal mensen te werk, die de keuze zullen hebben om hun arbeidsovereenkomst voort te zetten met de vennootschap of voor Actiris te werken. De volksvertegenwoordigster keurt die werkwijze goed en wenst te weten of de meesten nu al hebben laten weten voor welke werkgever zij gaan kiezen.

De Raad van State had trouwens aanbevolen overleg te plegen met het vakbondscomité van de sector. Mevrouw Plovie is verheugd te vernemen dat het overleg geslaagd is. Kan de minister daarover meer zeggen ? Waarom werd dat overleg niet eerder gestart ? De spreekster benadrukt dat de overdracht van ambtenaren naar een privaatrechtelijke vennootschap doorgaans aanleiding geeft tot moeilijkheden met hun pensioenstelsel. Heeft de federale minister van Pensioenen zijn akkoord gegeven inzake dit dossier ?

Op grond van welke elementen kan de minister aannemen dat de toekomstige vennootschap leefbaar zal zijn ? Zal zij een jaarlijks activiteitenverslag publiceren en wordt dat aan het Parlement bezorgd ? Tot slot verzekert mevrouw Plovie de regering van haar steun.

De heer Emmanuel De Bock herinnert eraan dat de dienst ATO werd opgericht in 2005, voor drie activiteiten : de betaalde selectie en werving van personeel, de plaatsing van uitzendpersoneel en outplacement. Op grond van zijn statuut van dienst met afzonderlijk beheer, een onbekend begrip in het administratief recht, heeft Actiris jarenlang de verliezen van ATO betaald. Zoals mevrouw Schepmans al zei, is de regering al meer dan twee jaar in het bezit van een consultancyverslag betreffende de hervormingen die kunnen worden overwogen voor ATO. Waarom werd zolang gewacht om dit ontwerp van ordonnantie in te dienen ? Uit gebrek aan belangstelling ? De volksvertegenwoordiger

fessionnelle, on peut douter qu'il existe seulement des bénéfiques. Cette hypothèse trouvera-t-elle à s'appliquer ?

Le Conseil économique et social a estimé que la future société ne pourrait être reconnue en tant qu'agence d'emploi privée en application de l'ordonnance du 14 juillet 2011. Cette dernière devra-t-elle être modifiée ?

La transformation d'ATO aura-t-elle des répercussions budgétaires en ce sens qu'elle pourrait persister dans le périmètre de consolidation de la Région, selon la norme SEC 95 ?

La ministre a affirmé que l'entrée de la Région dans le capital de la société ne risquait pas d'être qualifiée d'aide d'État par la Commission européenne, eu égard aux précédents en Région flamande et en Région wallonne. Peut-on être aussi sûr d'être à l'abri d'éventuelles procédures en matière de distorsion de concurrence ? L'argument invoqué par la ministre ne convainc pas pleinement Mme Plovie.

ATO emploie actuellement une trentaine de personnes, qui auront le choix de poursuivre leur contrat de travail auprès de la société ou d'être employé par Actiris. La députée approuve cette façon de procéder et aimerait savoir si, à l'heure qu'il est, la plupart de ces personnes ont déjà fait savoir vers quel employeur elles s'orienteraient.

Par ailleurs, le Conseil d'État avait recommandé de procéder à une concertation avec le comité syndical du secteur. Mme Plovie est heureuse d'apprendre que cette concertation s'est déroulée avec succès. La ministre pourrait-elle en dire davantage ? Pourquoi ne pas avoir initié cette concertation plus tôt ? L'intervenante souligne que le transfert de fonctionnaires vers une société de droit privé suscite généralement des difficultés quant à leur régime de pension de retraite. Le ministre fédéral des Pensions a-t-il signifié son accord dans ce dossier ?

A l'appui de quels éléments la ministre peut-elle considérer que la future société sera viable ? Cette société publiera-t-elle un rapport annuel d'activité et sera-t-il communiqué au parlement ? Mme Plovie assure pour conclure le gouvernement de son soutien.

M. Emmanuel De Bock rappelle que le service ATO fut institué en 2005 et déploie des activités dans trois domaines : la sélection et le recrutement payants de personnel, le placement de personnel intérimaire et l'outplacement (reclassement externe). En vertu de son statut de service à gestion distincte, ce qui serait une inconnue en droit administratif, ATO a vu ses pertes éponnées par Actiris pendant des années. Comme Mme Schepmans l'a dit, le gouvernement est saisi depuis plus de deux ans d'un rapport de consultance relatif aux réformes envisageables pour ATO. Pourquoi avoir tant attendu avant de déposer ce projet d'ordonnance ? Est-ce une marque de désintérêt ? Le député

wenst ook de inhoud van dit verslag te kennen en de directeur van ATO te horen.

De volksvertegenwoordigers van het FDF hadden gestemd tegen het ontwerp dat de ordonnantie van 24 maart 2005 werd, gelet op de onnauwkeurigheden inzake het statuut van ATO en de risico's op concurrentievervalsingen. De vraag of concurrentie met private vennootschappen op dit vlak tot de opdrachten van het Gewest behoort blijft actueel. Hoe kan de aanwezigheid van het Gewest verantwoord worden op die zeer concurrentiële markt, waar een bitse strijd plaatsvindt, temeer daar de gevallen van outplacement door ATO beperkt lijken? De heer De Cock vindt dat de resultaten van ATO (of « T-Brussels ») vijfmaal beter zouden moeten zijn om rendabel te zijn. Hoe gaat ATO dat bereiken voor het noodlottige betalingstekort dat in 2015 zou optreden?

De Duitstalige Gemeenschap en het Vlaams Gewest hebben het goed begrepen: zij hebben hun uitzendkantoor verkocht en geprivatiseerd. Alleen het Waals Gewest heeft dat type structuur behouden, via het agentschap « Trace », dat ook in moeilijkheden verkeert. Het lijkt dus raadzamer dat Actiris zich toespitst op zijn fundamentele opdrachten, door doeltreffend samen te werken met de privésector.

De minister wil de activiteiten van ATO uitbreiden tot heel België, wat erkenningsaanvragen vereist in de andere Gewesten. Parallel daarmee kunnen de agentschappen uit de andere Gewesten pogen in Brussel te werken. Is het dan een goed idee in andere gebieden te gaan jagen, wetend dat Actiris al moeite heeft om werkaanbiedingen te verkrijgen in Brussel?

De omvorming van ATO heeft onder meer tot doel de vaste kosten te verlagen, met name voor het vastgoed. Bezit de dienst goederen? Hoeveel kost die post elke maand? Wat gebeurt in de toekomst met dat patrimonium?

Zal de toekomstige vennootschap andere aandeelhouders hebben dan het Gewest en Actiris? Zo niet, zal de vennootschap eruit zien als een publiekrechtelijke onderneming. Dat zou dus geen echte privatisering zijn. De Economische en Sociale Raad had trouwens vragen over de samenstelling van de raad van bestuur. Wordt de schuldenlast van ATO overgeheveld van Actiris naar het Gewest? De heer De Bock vreest dat de verliezen worden geregionaliseerd en de opbrengsten geprivatiseerd, net als bij de « bad banks » die voorheen werden opgericht en die « toxische » activa bijeenbrachten voor rekening van de overheden.

Hoe zal het overleven van de nieuwe structuur gewaarborgd worden? Geen enkel zakenplan werd meegedeeld. Het ontwerp van ordonnantie is bondig ter zake; het preciseerd enkel dat Actiris een financieel plan zal indienen, dat ter goedkeuring aan de regering wordt voorgelegd, 20 dagen voor de oprichting van de vennootschap bij notariële akte (artikel 4). Dat zou echter het eerste element moeten

souhaiter aussi connaître la teneur de ce rapport et entendre le directeur d'ATO.

Les députés du FDF avaient voté contre le projet qui allait devenir l'ordonnance du 24 mars 2005, étant donné les imprécisions quant au statut d'ATO et les risques de distorsions de concurrence. La question de savoir s'il appartient aux missions de la Région de concurrencer les sociétés privées dans ce domaine reste tout-à-fait d'actualité. Quelle est la justification de la présence de la Région dans ce marché très concurrentiel, où se livre une lutte féroce, d'autant plus qu'il semble que les cas d'outplacement réalisés par ATO sont réduits? M. De Bock estime que les résultats d'ATO (ou « T-Brussels ») devraient être multipliés par cinq pour parvenir à la rentabilité. Comment ATO y parviendra-t-il avant le fatidique défaut de paiement, qui surviendrait en 2015?

La Communauté germanophone et la Région flamande l'ont bien compris; elles ont vendu et privatisé leur agence d'intérim. Seule la Région wallonne a conservé ce type de structure, via l'agence « Trace », qui est également en difficulté. Il semble donc plus indiqué qu'Actiris se concentre sur ses missions fondamentales, en collaborant efficacement avec le secteur privé.

La ministre entend élargir les activités d'ATO à toute la Belgique, ce qui supposera des demandes d'agrément dans les autres Régions. Parallèlement, les agences issues des autres Régions pourraient tenter de se déployer à Bruxelles. Est-ce donc opportun d'aller chasser sur d'autres terres, quand on sait qu'Actiris peine déjà à obtenir des offres d'emploi à Bruxelles?

La transformation d'ATO a notamment pour but de réduire ses coûts fixes, en particulier les frais immobiliers. Ce service est-il propriétaire de biens? Combien coûte ce poste chaque mois? Qu'advient-il de ce patrimoine à l'avenir?

La future société sera-t-elle détenue par d'autres actionnaires que la Région et Actiris? Si ce n'est pas le cas, la société aura l'image d'une entreprise de droit public. Il ne s'agirait donc pas d'une vraie privatisation. Le Conseil économique et social s'est d'ailleurs interrogé sur la composition du conseil d'administration de la société. Le fardeau de la dette d'ATO sera-t-il transféré d'Actiris à la Région? M. De Bock craint que les pertes ne soient régionalisées et les bénéfices privatisés, à l'instar des « bad banks » qui furent créées naguère, rassemblant les actifs « toxiques » à charge des pouvoirs publics.

Comment la nouvelle structure assurera-t-elle sa survie? Aucun plan d'affaires n'a été communiqué. Le projet d'ordonnance est lapidaire à cet égard; il précise seulement qu'Actiris déposera un plan financier, soumis à l'approbation du gouvernement, 20 jours ouvrables avant la constitution de la société par acte notarié (article 4). Ce devrait être au contraire le premier élément à examiner. Les députés

zijn dat onderzocht wordt. De volksvertegenwoordigers worden verzocht de oprichting van een vennootschap goed te keuren zonder de financiële vooruitzichten ervan te kennen.

Meer in het algemeen, hoeveel heeft de ATO-dienst tot nog toe gekost aan de belastingbetaler, en wat zijn de opbrengsten ervan? Welke belangrijke klanten zijn verloren gegaan? Niets laat toe te stellen dat de omvorming in een naamloze vennootschap de mogelijkheid zal bieden de balans van « T-Brussels » te verlichten? Waarom moet die dienst dan gered worden?

Mevrouw Jacqueline Rousseaux begrijpt niet waarom de gewijzigde juridische vorm van « T-Brussels » de financiële verliezen ervan zou verlagen. En hoe gaat de overheveling van personeel van een dienst van Actiris naar een private vennootschap verlopen? Over hoeveel personen gaat het precies? Als er ambtenaren zijn, worden zij dan verplicht aangesteld bij Actiris? Terloops kan men zich afvragen of het raadzaam is personeel over te hevelen dat voortdurende verliezen heeft voortgebracht.

Minister Céline Fremault antwoordt dat de kwaliteit van het personeel niet kan beoordeeld worden in het licht van de boekhoudkundige balans van een bedrijf.

Mevrouw Jacqueline Rousseaux vraagt vervolgens of de oprichting van een fonds voor tewerkstellingsmaatregelen een weerslag zal hebben op de dotatie voor Actiris, aangezien sommige opdrachten ervan in de toekomst kunnen worden gefinancierd door dat fonds. Als de dotatie van Actiris ongewijzigd blijft, welke projecten zal de operator dan uitvoeren in de plaats van de activiteiten van ATO? Het is alleszins belangrijk dat Actiris zich toespitst op zijn basistaak.

De spreekster vindt eveneens dat de overheden geen plaats hebben op deze markt, gelet op het overwicht van de privésector. De minister heeft toegegeven dat de tarieven voor de diensten van ATO aangepast zullen moeten worden. Waren ze te duur? Is het juist dat de minister rekent op winsten vanaf 2015 voor de vennootschap? Op welke gegevens baseert zij zich daarvoor?

Bovendien heeft de minister gewag gemaakt van het uitbesteden van diensten indien dat nodig is. Houdt dat in dat de toekomstige vennootschap niet in staat zal zijn alle opdrachten die het thans krijgt uit te voeren?

Het toekomstige uitzendkantoor moet, net als elk privaats tewerkstellingsagentschap, erkend worden door de minister van Werkgelegenheid. Het is moeilijk denkbaar dat de minister die erkenning weigert, aangezien hij de vennootschap boven de doopvont heeft gehouden. De minister heeft alle onrust willen sussen door te zeggen dat de regering even veeleisend zal zijn voor « T-Brussels » als voor de andere

sont invités à approuver la constitution d'une société sans en connaître les perspectives financières.

Plus généralement, combien le service ATO a-t-il coûté jusqu'à présent au contribuable et quels ont ses bénéficiaires? Quels ont été les clients importants qui ont été perdus? Rien ne permet en tout cas d'affirmer que la transformation en une société anonyme permettra d'alléger le bilan de « T-Brussels ». Pourquoi donc sauver ce service?

Mme Jacqueline Rousseaux ne comprend pas pourquoi le changement de forme juridique de « T-Brussels » devrait atténuer ses pertes financières. D'autre part, comment s'opérera le transfert de personnel d'un service d'Actiris vers une société privée? S'agit-il de fonctionnaires ou de salariés? De combien de personnes parle-t-on exactement? Les fonctionnaires, s'il y en a, seront-ils contraints d'être affectés auprès d'Actiris? Soit dit en passant, on peut se demander s'il est indiqué de transférer du personnel qui a engendré des pertes persistantes.

La ministre Céline Fremault rétorque qu'on ne peut préjuger de la qualité du personnel au regard du bilan comptable d'une entreprise.

Mme Jacqueline Rousseaux demande en outre si la constitution d'un fonds dédié aux mesures pour l'emploi aura une incidence sur la dotation à Actiris, puisque certaines de ses missions pourraient à l'avenir être financées par ce fonds. Si la dotation d'Actiris reste inchangée, quels projets l'opérateur public mènera-t-il à la place des activités d'ATO? Il importe en tout cas qu'Actiris se concentre sur son métier de base.

L'intervenante considère elle aussi que les pouvoirs publics n'ont pas leur place sur ce marché, vu la mainmise du secteur privé. La ministre a concédé que les tarifs des services d'ATO devront être adaptés. Étaient-ils trop onéreux? Est-il exact que la ministre escompte des bénéficiaires dès 2015 pour la société? Sur quelles données se fonde-t-elle à ce propos?

Par ailleurs, la ministre a évoqué une externalisation de services si nécessaire. Cela signifie-t-il que la future société ne sera pas en mesure d'effectuer elle-même toutes les missions qui lui sont actuellement assignées?

La future société d'intérim devra être agréée, comme toute agence d'emploi privée, par le ministre de l'Emploi. On imagine mal que ce dernier refuse cet agrément puisqu'il aura amené la société sur les fonds baptismaux. La ministre a voulu apaiser toutes les inquiétudes en affirmant que le gouvernement sera aussi exigeant envers « T-Brussels » qu'envers les autres agences; c'est le moins qu'on puisse

agentschappen; dat mogen we op zijn minst hopen. Hoe rechtvaardigt de minister haar onafhankelijkheid in dit dossier ?

De heer Hamza Fassi-Fihri merkt op dat sommige commissieleden angst hebben voor de privatisering van ATO, terwijl anderen ten stelligste verklaren dat het Gewest geen rol meer heeft in de sector van uitzendarbeid en inschakeling. Daaruit kan worden afgeleid dat de minister de goede weg heeft gekozen.

De discussie over de vraag of het Gewest er belang bij heeft zich te handhaven in deze activiteitssector komt neer op de vraag of de plaatsing van werknemers een activiteit van algemeen nut is of een commerciële activiteit. Het antwoord is eenvoudig : de arbeidsmarkt is in se gemengd, zoals blijkt uit het opschrift van de ordonnantie van 14 juli 2011. Het is van openbaar nut, en er blijft een plaats voor privéoperatoren.

De volksvertegenwoordiger heeft de weldaden van uitzendwerk begrepen toen hij deelnam aan de oprichting van « Potentia », een sociaal uitzendkantoor dat werd opgericht door de Stad Brussel. Het gunt de bedrijven enige soepelheid, in geval van conjunctuurschommelingen, en biedt de werknemers de mogelijkheid geleidelijk aan beroepservaring te verwerven. Het ontwerp van ordonnantie heeft enkel tot doel de activiteiten van een uitzendkantoor voort te zetten, en de heer Fassi-Fihri vindt dat uit principe een goede zaak.

Bovendien is het ook de bedoeling de actieradius van dat agentschap te verruimen, zodat de Brusselaars meer arbeidsaanbiedingen krijgen, en een alternatieve financieringsbron in te stellen voor tewerkstellingsmaatregelen.

Dat gezegd zijnde, mag de vraag inzake de concurrentie met de andere uitzendkantoren niet ontweken worden. Daarom is het wijs de activiteiten van ATO toe te spitsen op de non-profitsector en de stadsberoepen, waarvoor de concurrentie wellicht minder belangstelling heeft. Mits gewerkt wordt op een voldoende ruim grondgebied, zou dat echter rendabel moeten zijn. Is dat ook het standpunt van de minister ?

Tot slot is het zo dat de minister onderhandeld heeft met vertegenwoordigers van de vakbonden van Actiris, die vragen dat de arbeidsovereenkomst van het personeel van « T-Brussels » in de toekomst gebaseerd is op door het statuut voor het gewestelijk openbaar ambt. Houdt dat niet het gevaar in van hogere personeelskosten voor de vennootschap, terwijl dat doorgaans de voornaamste kosten zijn ? Dat zou op de uitgavenstructuur van de vennootschap kunnen wegen.

De heer Serge de Patoul zegt versted te staan over het feit dat de meeste commissieleden slechts vandaag schijnen te ontdekken dat een bedrijf zijn activiteiten moet uitbreiden tot buiten de grenzen van het Gewest om rendabel te

attendre. Comment la ministre justifie-t-elle son indépendance dans ce dossier ?

M. Hamza Fassi-Fihri observe que certains commissaires redoutent la privatisation d'ATO, alors que d'autres affirment au contraire avec vigueur que la Région n'a plus rien à faire dans le secteur de l'intérim et du reclassement. On peut en déduire que la ministre suit la bonne voie.

Le débat sur l'intérêt de la Région à se maintenir dans ce secteur d'activité revient à poser la question de savoir si le placement des travailleurs est une activité d'intérêt général ou une activité de nature commerciale. La réponse est simple : le marché de l'emploi est mixte par essence, comme l'atteste le titre de l'ordonnance du 14 juillet 2011. Il est d'intérêt public, tout en accordant une place à des opérateurs privés.

Le député a compris les bienfaits du travail intérimaire lorsqu'il a participé à la constitution de « Potentia », une agence d'intérim social fondée par la Ville de Bruxelles. Il accorde une certaine souplesse aux entreprises, en cas de variation de la conjoncture, et permet aux travailleurs d'acquérir progressivement de l'expérience professionnelle. Le projet d'ordonnance n'a pas d'autre but que de poursuivre les activités d'une agence d'intérim, ce à quoi M. Fassi-Fihri est favorable par principe.

De surcroît, il s'agit aussi d'étendre le rayon d'action de cette agence, afin d'augmenter les offres d'emploi pour les Bruxellois, et de constituer une source alternative de financement pour les mesures de mise à l'emploi.

Cela étant dit, la question de la concurrence des autres agences d'intérim ne doit pas être éludée. C'est pourquoi il est judicieux de concentrer les activités d'ATO sur le secteur non marchand et les métiers de la ville, ce qui intéresse probablement moins la concurrence, mais qui devrait être toutefois être rentable si l'assise territoriale est suffisamment large. Est-ce bien la position de la ministre ?

Enfin, la ministre a négocié avec des représentants syndicaux d'Actiris, qui demandent que le contrat de travail du personnel de « T-Brussels » soit calqué à l'avenir sur le statut de la fonction publique régionale. Cela ne risquerait-il pas d'alourdir les frais de personnel de la société, alors que ces coûts sont généralement les plus importants ? Cela pourrait figer la structure des dépenses de la société.

M. Serge de Patoul se dit consterné, car la plupart des commissaires semblent découvrir seulement aujourd'hui qu'une entreprise doit étendre ses activités au-delà des limites de la Région pour être rentable. Cela fait longtemps

zijn. Hij herhaalt dat al jaren, en is ondanks zijn geïsoleerde positie, tevreden dat de andere leden hem soms gelijk moeten geven.

De minister heeft de werknemers van ATO van harte verdedigd. Het is waar dat de opzienbarende mislukking van die dienst niet te wijten is aan de werknemers ervan, maar aan de beheerders, die verantwoordelijk zijn voor een waar fiasco. Dat wordt nogmaals bewezen door het feit dat geen zakenplan wordt voorgelegd aan de volksvertegenwoordigers, wat nodig is om het ontwerp van ordonnantie ernstig te onderzoeken.

De heer Fassi-Fihri heeft terecht benadrukt wat de noden zijn van de uitzendsector. Dat betekent echter niet dat het Gewest rechtstreeks moet optreden op dat vlak. De minister poogt te doen geloven dat het Gewest zijn eigen agentschap moet hebben om discriminatie bij de aanwerving te bestrijden. Niets is minder waar : de regering moet eerder zelf optreden ten opzichte van de uitzendkantoren om geïsoleerde feiten van discriminatie recht te zetten.

Net als mevrouw Rousseaux, is de spreker niet overtuigd door het argument dat de wijziging van de juridische vorm van ATO de financiële moeilijkheden ervan zal verlichten. Alleen het zakenplan is in feite belangrijk. Bijgevolg moet onmiddellijk overgegaan worden tot de evaluatie van ATO om de zaken recht te zetten.

Tevens wenst de heer de Patoul te weten hoeveel personen bij ATO werken. Wat zal de minister doen als te weinig werknemers bereid zijn te worden aangesteld bij de nieuwe maatschappij; zal zij overgaan tot aanwervingen ? Zou dat niet leiden tot nieuwe uitgaven voor het Gewest ?

Waarom heeft de regering niet gedacht aan een PPS, dat de mogelijkheid zou geboden hebben te steunen op de ervaring van de privésector. Hier wil de regering een vennootschap oprichten onder het mom van een privébedrijf, waarachter de overheid schuilgaat.

De minister verzekert om te beginnen mevrouw El Yousfi dat « T-Brussels » er streng zal op toezien dat alle kandidaten volgens het principe van gelijkheid worden behandeld. Bovendien controleert Actiris dat principe dankzij het « territoriaal diversiteitspact ».

Het fonds voor tewerkstellingsmaatregelen moet uiteraard gestijfd worden door winsten, die na twee jaar na de oprichting van de nieuwe structuur verwacht worden. Die ontvangsten kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt voor de workshops actief zoeken naar werk of voor de professionele referentiecentra, naargelang de bestemming die de raad van bestuur van de toekomstige vennootschap ze zal geven, in overleg met Actiris.

que M. de Patoul répète que ces limites doivent être élargies. Malgré l'isolement dans lequel il est placé, l'intervenant constate avec bonheur que les autres membres doivent parfois lui donner raison.

La ministre a chaleureusement défendu les travailleurs d'ATO. Il est vrai que l'échec retentissant de ce service n'est pas dû aux travailleurs, mais à ses gestionnaires. Ceux-ci sont les responsables d'un vrai fiasco. Et une nouvelle preuve en est donnée par l'absence d'un plan d'affaires présenté aux députés. Il aurait fallu disposer d'un tel plan pour examiner sérieusement le projet d'ordonnance.

M. Fassi-Fihri a souligné à juste titre les besoins auquel répond le secteur du travail intérimaire. Mais cela ne signifie pas que la Région doive y intervenir directement. La ministre tente de faire croire que la Région doit avoir sa propre agence pour lutter contre la discrimination à l'embauche. Rien n'est moins vrai : c'est le gouvernement lui-même qui doit plutôt rencontrer les sociétés de travail intérimaire en vue de corriger les faits isolés de discrimination.

Tout comme Mme Rousseaux, l'orateur n'est pas convaincu par l'argument selon lequel le changement de forme juridique d'ATO soulagera ses difficultés financières. Seul importe en fait le plan d'affaires. Dès lors, il faut procéder immédiatement à l'évaluation des activités d'ATO afin de redresser la barre.

M. de Patoul voudrait savoir lui aussi combien de personnes travaillent chez ATO. Que fera la ministre si un nombre insuffisant de ces travailleurs acceptent d'être affecté à la nouvelle société; entreprendra-t-elle des recrutements ? Ne serait-ce pas une nouvelle source de dépenses pour la Région ?

Pourquoi la piste du partenariat public-privé n'a-t-elle pas été envisagée par le gouvernement ? Cela aurait permis de s'appuyer sur l'expérience du secteur privé. En l'occurrence, le gouvernement veut constituer une société qui portera un masque privé, mais qui cachera un visage public.

La ministre assure tout d'abord à Mme El Yousfi que « T-Brussels » veillera de manière rigoureuse à traiter tous les candidats selon les prescrits du principe d'égalité. De plus, Actiris contrôle ce principe grâce au « pacte territorial de la diversité ».

Le fonds consacré aux mesures pour l'emploi suppose bien sûr d'être alimenté par des bénéfices, attendus deux ans après la mise en place de la nouvelle structure. Ces recettes pourraient par exemple venir en aide aux ateliers de recherche active d'emploi ou aux centres de référence professionnelle, selon l'affectation que leur donnera le conseil d'administration de la future société, en concertation avec Actiris.

De minister meent dat er geen vertraging is sedert de vaststelling van het tekort van ATO. Eerst werden de tarieven voor de diensten van ATO gewijzigd en dan werd dit ontwerp van ordonnantie uitgewerkt, uitgaand van het advies van specialisten en na diverse hypothesen te hebben overwogen. Het verslag van de consultant, dat een financieel plan omvat, zal bij het verslag worden gevoegd. De minister benadrukt echter dat het ontwerp niet tot doel heeft de financiën van ATO in orde te brengen, maar wel een naamloze vennootschap op te richten.

De dienst ATO heeft geen enkel onroerend goed, maar een sterke thesaurie, waardoor de verliezen tot nog toe konden opgeslorpt worden, alsook een klantenbestand en enkele roerende goederen.

Het Gewest zal bijna alle aandelen bezitten, met de intentie ze te behouden : een enkel aandeel zal in handen van Actiris zijn.

Op het dertigtal ambtenaren dat ATO tot nu toe telde, hebben 17 een overheveling naar Actiris gevraagd; anderen hebben hun ontslag ingediend. De structuur stelt tot nu toe 5 personen te werk, 4 contractuele en 1 statutaire (die laatste zal ontslag moeten nemen). De vennootschap zou 8 extra personen moeten aanwerven op eigen kosten. Ingevolge overleg met de vakbond (sector XV) zal de regering dezelfde pensioenrechten toekennen aan alle statutaire ambtenaren.

De activiteitenverslagen van ATO maken tot nog toe deel uit van dat van Actiris. Wanneer het echter zal gaan over een privaatrechtelijke vennootschap, zal ATO niet langer verplicht zijn een activiteitenverslag voor te leggen aan het Parlement.

ATO heeft geen schulden, en dus in de boekhoudkundige norm ESR-95 thans niet van toepassing. Het Gewest moet geen enkele uitgave dragen wegens ATO, want dankzij de vroegere winsten konden de huidige verliezen goedge maakt worden.

De wil van de regering om een uitzendkantoor te behouden komt tegemoet aan een economische bekommernis. Het is de bedoeling de activiteiten van ATO uit te breiden buiten het Gewest en partnerschappen te sluiten met andere agent-schappen, en aldus te focussen op sommige types werkzoe-kenden en nieuwe klanten te overtuigen. De context op het vlak van scherpere concurrentie noopt tot frequente aan-passingen. Daartoe moet ATO soepeler worden, dankzij de juridische structuur van een naamloze vennootschap. ATO moet kunnen inspelen op offerte-oproepen van Actiris, wat tot nu toe geheel niet kon, en nieuwe diensten voorstellen, ook inzake personeelsbeheer. ATO drijvende houden komt ook neer op het bestendigen van een werkwijze die nuttig is voor de overheden en de verenigingswereld. De know-how van Actiris zal niet verloren gaan. Het gaat dus niet enkel over de strijd tegen discriminatie, zoals de heer de Patoul verkeerdelijk dacht.

La ministre estime qu'aucun retard n'a été accumulé depuis le constat de déficit d'ATO. Les tarifs des servi-ces d'ATO ont d'abord été modifiés puis le présent pro-jet d'ordonnance a été élaboré, à l'appui des conseils de spécialistes et après avoir envisagé diverses hypothèses. Le rapport du consultant, qui comporte un plan financier, sera joint en annexe du rapport. La ministre souligne néanmoins que l'objet du projet n'est pas le redressement des finances d'ATO mais la simple constitution d'une société anonyme.

Le service ATO n'a aucun bien immobilier dans son patrimoine, mais une forte trésorerie, qui lui a permis de résorber les pertes jusqu'ici, un portefeuille de clients et quelques biens mobiliers.

Les actions de la société seront détenues quasi intégra-lement par la Région, avec l'intention de conserver ces ac-tions : une seule action sera aux mains d'Actiris.

Sur la trentaine de fonctionnaires que comptait ATO jusqu'il y a peu, 17 ont demandé leur transfert à Actiris et d'autres ont démissionné. La structure emploie à ce jour 5 personnes, soit 4 contractuels et 1 statutaire (ce dernier sera amené à démissionner). La société devrait engager 8 personnes supplémentaires, à ses propres frais. A la suite d'une concertation syndicale (secteur XV), le gouverne-ment accordera les mêmes droits à la pension de retraite à tous les fonctionnaires statutaires.

Les rapports d'activités d'ATO sont inclus jusqu'à pré-sent dans celui d'Actiris. Cependant, lorsqu'il s'agira d'une société de droit privé, ATO ne sera plus tenue de transmet-tre un rapport d'activité au parlement.

ATO n'est débiteur d'aucune dette. La question de la norme comptable SEC 95 n'est donc pas pertinente aujourd'hui. La Région n'a eu aucune dépense à supporter à cause d'ATO, car les bénéficiaires antérieurs ont permis de compenser les pertes actuelles.

La volonté du gouvernement de conserver une agence de travail intérimaire répond à une préoccupation économique. Il souhaite étendre les activités d'ATO au-delà de la Région et que soient conclus des partenariats avec d'autres agences. Il entend de la sorte se concentrer sur certains types de de-mandeurs d'emploi et convaincre de nouveaux clients. Le contexte de concurrence aiguë nécessite de fréquents ajus-tements. Pour ce faire, ATO devra gagner en souplesse, grâce à la structure juridique d'une société anonyme. ATO devrait pouvoir répondre à des appels d'offres d'Actiris, ce qui lui a cruellement fait défaut jusqu'ici, et proposer de nouveaux ser-vices, également en matière de gestion du personnel. En outre, maintenir ATO à flot, c'est aussi préserver des emplois et per-pétuer une filière utile pour les pouvoirs publics et le monde associatif. Le savoir-faire d'Actiris ne sera pas perdu. Il ne s'agit donc pas uniquement, comme le pensait erronément M. de Patoul, de lutter contre les faits de discrimination.

In 2013 heeft ATO zich beziggehouden met outplacement voor 98 personen, met uitzendwerk voor 76 personen en met de werving en selectie van 34 personen. In 2012 werden 700 personen aan uitzendwerk geholpen en 200 personen aan een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur. ATO ontmoette jaarlijks gemiddeld 2.540 personen, met 11 operationele consultants. Die cijfers staan in het activiteitenverslag van Actiris, en zijn niet zo alarmerend als de heer De Bock zei.

De regering zal de erkenningsaanvraag van de toekomstige vennootschap onderzoeken als die wordt ingediend, met behulp van een advies van het Overlegplatform voor Tewerkstelling. Meer dan waarschijnlijk zal minister Céline Fremault daarmee niet langer belast zijn op dat moment.

De commerciële strategie van de toekomstige vennootschap is gebaseerd op territoriale uitbreiding, een benadering per segment, met een specialisatie voor de overheidssector en de non-profitsector. De tarieven zullen niet meer gehanteerd worden op grond van de winst per product; zij kunnen worden verlaagd en afgestemd op die van de concurrentie. De vennootschap vreest die concurrentie niet en houdt ermee rekening in haar zakenplan. De personeelskosten zullen beperkt worden tot het strikte minimum. Het is ook de bedoeling meer reactief te werken, met name op het vlak van interimwerk en in de metropolitane zone.

Het was te vroeg om thans een PPS te starten. Volgens de consultant moet eerst een vennootschap opgericht worden, alvorens private investeerders te zoeken die worden aangelokt door de resultaten.

De heer Emmanuel De Bock wenst te weten hoeveel de analyse van de consultant kost en hoe de verliezen en winsten van ATO zijn geëvolueerd sedert 2005. Wordt de last van ATO voor de begroting van Actiris gecompenseerd voor het Gewest door een lagere dotatie aan Actiris ?

Wat is het marktaandeel van ATO, om de cijfers inzake tewerkstelling die de minister zopas aanhaalde in een ruimer kader te plaatsen ? De heer De Bock uit zijn bezorgdheid inzake de zwakheid van de statistieken van ATO. Die vraag inzake het marktaandeel is essentieel om te weten of het de moeite was ATO te redden en daartoe zoveel middelen aan te wenden. Ongetwijfeld zal men moeten komen tot een partnerschap met de privékantoren, die veel beter toegerust zijn op die markt. Het ontwerp van ordonnantie brengt een zwaar en duur mechanisme aan het wankelen, dat geen waarborg verschaft terug een financieel evenwicht te bereiken, en bovendien twijfels doet rijzen inzake de onafhankelijkheid ten aanzien van de overheden.

De minister antwoordt dat de volgende uitgaven werden gedaan voor consultancy : « Price Waterhouse Cooper » (financiële analyse/plan) : 43.721 euro in 2012 en 51.263 euro in 2013; « Field Fisher Waterhouse » (juridisch advies) : 33.802 in 2012 en 45.918 euro in 2013.

En 2013, ATO s'est occupé de 98 personnes pour de l'outplacement, de 76 personnes pour de l'intérim et de 34 personnes en recrutement et sélection. En 2012, 700 personnes ont été mises au travail intérimaire et 200 personnes ont décroché un contrat de travail à durée indéterminée. Chaque année, ATO rencontrait 2.540 personnes en moyenne, pour 11 consultants opérationnels. Ces chiffres, contenus dans le rapport d'activité d'Actiris, ne sont pas aussi alarmants que ce qu'affirmait M. De Bock.

Le gouvernement examinera la demande d'agrément de la future société lorsque celle-ci l'introduira, à l'appui d'un avis de la plate-forme de concertation pour l'Emploi. Il est plus que vraisemblable que la ministre Céline Fremault ne sera plus en charge à ce moment.

La stratégie commerciale de la future société sera fondée sur l'élargissement territorial, sur une approche par segment, avec une spécialisation pour le secteur public et le non marchand. Les tarifs qui seront pratiqués ne seront plus régis en fonction du bénéfice par produit. Ils pourront être abaissés et alignés sur ceux de la concurrence. La société ne craint pas cette concurrence. Son plan d'affaires en tient compte. Les coûts de personnel seront limités au strict nécessaire. Il s'agira aussi d'être plus réactif, en particulier dans le domaine du travail intérimaire et dans la zone métropolitaine.

Il aurait été prématuré de lancer un partenariat public-privé dès aujourd'hui. Selon le consultant, il faut d'abord constituer une société avant de chercher des investisseurs privés, alléchés par les résultats.

M. Emmanuel De Bock demande à connaître le coût de l'analyse du consultant. En outre, quelle a été l'évolution des pertes et des bénéfices d'ATO depuis 2005 ? Le poids que représente ATO pour le budget d'Actiris sera-t-il compensé, pour la Région, par une moindre dotation à Actiris ?

Enfin, pour mettre en perspective les chiffres de mise à l'emploi que la ministre vient de citer, quelle est la part de marché d'ATO ? M. De Bock se dit préoccupé par la faiblesse des statistiques affichées par ATO. Cette question de la part de marché est essentielle; elle revient à se demander si le sauvetage d'ATO, et tous les frais engagés dans ce but, valent la peine. Il faudrait sans doute se résoudre à conclure un partenariat avec les agences privées, bien mieux outillées sur ce marché. Le projet d'ordonnance met en branle un mécanisme lourd et coûteux, qui n'offre aucune garantie de retour à l'équilibre financier et qui, de surcroît, soulève des doutes en matière d'indépendance par rapport aux pouvoirs publics.

La ministre répond que les travaux de consultance représentent les dépenses suivantes : « Price Waterhouse Cooper » (analyse/plan financier) : 43.721 euros en 2012 et 51.263 euros en 2013. « Field Fisher Waterhouse » (avis juridique) : 33.802 euros en 2012 et 45.918 euros en 2013.

De balans van ATO is als volgt : de netto winst bedroeg 34.371 euro in 2005, 973.753 euro in 2006, 1.764.998 euro in 2007 en 288.605 euro in 2008. Vanaf 2009 vertoont ATO een netto verlies : 152.560 euro in 2009, 359.017 euro in 2010, 1.215.810 euro in 2011, 684.415 euro in 2012 en 376.000 euro in 2013 (raming op grond van afsluiting die nog aan de gang is).

De minister kan daarentegen het marktaandeel van ATO niet bepalen; de berekening daarvan is afhankelijk van de gegevens die de bedrijven bereid zijn te verschaffen. De private uitzendkantoren maken niet alle gegevens inzake hun markt bekend. Bovendien zijn alle bedrijven actief op de ganse Belgische markt en gegevens die beschikbaar zijn, worden bijeengevoegd op nationaal niveau. Federgon bezit niet meer gegevens op regionaal niveau. Er bestaat dus geen basis op grond waarvan het belang van het werk van « T-Brussels », dat beperkt is tot het Brussels Gewest, kan gemeten worden.

Die vaststelling geldt zowel voor de gegevens in verband met het omzetcijfer van de bedrijven, als voor de gegevens in verband met het aantal geplaatste uitzendkrachten. Het aandeel daarvan dat geplaatst is door « T-Brussels » vergelijken met het totaal aantal uitzendkrachten op de Brusselse markt zou even zinloos zijn, aangezien een vennootschap die een contract heeft met een uitzendkantoor personeel kan plaatsen in alle productieplaatsen, en niet enkel in haar bedrijfszetel. Zo bijvoorbeeld kan een vennootschap met bedrijfszetel te Brussel een contract sluiten met een uitzendkantoor voor de plaatsing van 150 uitzendkrachten, zonder dat die daarom op de Brusselse markt komen.

Mevrouw Jacqueline Rousseaux weigert te stemmen over het ontwerp van ordonnantie zolang zij niet beschikt over een zakenplan voor de toekomstige vennootschap « T-Brussels ». Zij weet niet welke financiële last dat inhoudt voor het Gewest.

Anderzijds is de volksvertegenwoordigster niet overtuigd door de uitleg van de minister over het belangenconflict. De vennootschap zal in handen zijn van het Gewest, dat zelf – via de minister van Tewerkstelling – een erkenning moet geven wanneer de vennootschap een aanvraag daartoe indient.

Tot slot betreurt mevrouw Rousseaux dat de toekomstige vennootschap, die binnen de schoot van het Gewest blijft, vrijgesteld wordt van het voorleggen van een activiteitenverslag aan het Parlement. Op die manier ontsnapt de regering aan parlementair toezicht.

De heer Serge de Patoul is het eens met het standpunt van mevrouw Rousseaux. Hij vraagt de stemming van het ontwerp te verdagen tot het zakenplan van ATO is overgezonden. Hoewel het ontwerp enkel tot doel heeft toelating te geven om een vennootschap op te richten, wil hij waar-

Le bilan d'ATO est le suivant. Le bénéfice net était de 34.371 euros en 2005, de 973.753 euros en 2006, de 1.764.998 euros en 2007 et de 288.605 euros en 2008. A partir de 2009, ATO a réalisé une perte nette : 152.560 euros en 2009, 359.017 euros en 2010, 1.215.810 euros en 2011, 684.415 euros en 2012 et 376.000 euros en 2013 (estimation sur la base de la clôture en cours).

En revanche, la ministre ne saurait déterminer la part de marché que détient ATO. Le calcul d'une part de marché est dépendant des données que les entreprises veulent bien donner. Les sociétés privées d'intérim ne publient pas toutes les données relatives à leur marché. En outre, les sociétés privées sont toutes actives sur l'ensemble du marché belge et les données, lorsqu'elles sont disponibles, sont agrégées au niveau national. Federgon ne dispose pas davantage de données au niveau régional. Il n'existe donc pas de base de comparaison permettant d'apprécier l'activité de « T-Brussels », qui est limitée à la Région bruxelloise.

Ce constat vaut tant pour les données liées au chiffre d'affaires des entreprises que pour les données liées au nombre d'intérimaires placés. En effet, vouloir comparer le nombre de personnes placées par « T-Brussels » sur le marché de l'emploi par rapport à l'ensemble des intérimaires sur le marché bruxellois n'aurait pas davantage de sens, étant donné qu'une société contractant avec une société intérimaire peut placer du personnel sur l'ensemble de ses sites de production et pas uniquement au sein de son siège social. Pour donner un exemple, une société dont le siège social est à Bruxelles pourrait contracter avec une société d'intérim pour le placement de 150 intérimaires sans pour autant que ceux-ci ne soient insérés sur le marché bruxellois.

Mme Jacqueline Rousseaux se refuse à exprimer un vote sur le projet d'ordonnance avant de disposer du plan d'affaires de la future société « T-Brussels ». Elle ignore la charge financière que celle-ci représentera pour la Région.

D'autre part, la députée n'est pas convaincue par les explications de la ministre au sujet du conflit d'intérêts. La société sera détenue par la Région. Quand cette société introduira une demande d'agrément comme agence d'intérim, ce sera la Région elle-même, via le ministre de l'Emploi, qui s'accordera cet agrément.

Enfin, Mme Rousseaux déplore que la future société, qui restera dans le giron régional, sera dispensée d'adresser un rapport d'activité au parlement. Le gouvernement échappe de la sorte au contrôle parlementaire.

M. Serge de Patoul rallie le point de vue de Mme Rousseaux. Il demande le report du vote du projet après la transmission du plan d'affaires d'ATO. Même si le projet a seulement pour objet d'autoriser la constitution d'une société, il veut obtenir des garanties quant à la rentabilité de cette

borgen over de rendabiliteit van die entiteit alvorens zijn toelating te geven. De regering zou trouwens moeten overwegen een beroep te doen op het arsenaal van maatregelen om faillissementen te voorkomen, zoals gelijk welk bedrijf zou doen. Die maatregelen berusten in de eerste plaats op een zakenplan.

De angsten van de spreker worden nog versterkt door de uitlatingen van de minister, die min of meer heeft toegegeven dat een PPS thans niet kan overwogen worden, omdat geen enkele privé-investeerder het gevaar wil lopen in te zetten op ATO.

De minister antwoordt dat de omvorming van ATO voortvloeit uit een beslissing van het beheercomité van Actiris, met steun van de sociale partners. De minister verleent haar steun aan de keuze van het beheercomité, want die luidt een wijziging van strategie in die vruchten moet afwerpen. Zij verzoekt degenen die een verdaging van de stemming vragen tot er een zakenplan is, een onderscheid te maken tussen de toelating om een vennootschap op te richten en het beheer van die vennootschap, wat niet het onderwerp van het ontwerp van ordonnantie is.

Mevrouw Françoise Schepmans herhaalt haar verzoek om een hoorzitting.

Mevrouw Elke Roex is het eens met het verzoek de stemmingen te verdagen, wat niet zou moeten leiden tot verdeeldheid tussen de meerderheid en de oppositie, aangezien een aanvulling van de informatie objectief noodzakelijk is voor het onderzoek van het ontwerp.

De voorzitter legt die twee verzoeken voor ter stemming.

De commissie verwerpt het verzoek tot hoorzittingen met 8 stemmen tegen 5.

De commissie verwerpt het verzoek tot verdaging van de stemmingen met 9 stemmen tegen 5.

III. Artikelsgewijze bespreking en stemmingen

Artikelen 1 en 2

Deze artikelen lokken geen enkele commentaar uit.

Stemmingen

Artikel 1 wordt aangenomen bij 10 stemmen tegen 4.

Artikel 2 wordt aangenomen met 9 stemmen tegen 4 bij 1 onthouding.

entité avant d'octroyer son autorisation. Le gouvernement devrait d'ailleurs songer à recourir à l'arsenal des mesures de prévention des faillites, comme le ferait n'importe quelle entreprise. Ces mesures reposent avant tout sur un plan d'affaires.

L'orateur voit ses craintes renforcées par les propos de la ministre, qui a reconnu à demi-mots qu'un partenariat public-privé n'est pas envisageable actuellement, car aucun investisseur privé ne se risquerait à miser sur ATO.

La ministre répète que la transformation d'ATO est issue d'une décision du comité de gestion d'Actiris, soutenue par les partenaires sociaux. La ministre soutient l'option retenue par le comité gestion, car elle induira un changement de stratégie, qui devrait porter ses fruits. Elle invite ceux qui réclament un report du vote, dans l'attente du plan d'affaires, à distinguer l'autorisation de créer une société et la gestion de cette société, ce qui n'est pas l'objet du projet d'ordonnance.

Mme Françoise Schepmans réitère sa demande d'audition.

Mme Elke Roex se rallie à la requête de report des votes, qui ne devrait pas diviser la majorité et l'opposition, puisqu'il apparaît qu'un complément d'information est objectivement nécessaire à l'examen du projet.

Le président soumet ces deux demandes aux voix.

Par 8 voix contre 5, la commission rejette la demande d'auditions.

Par 9 voix contre 5, la commission rejette la demande de report des votes.

III. Discussion des articles et votes

Articles 1^{er} et 2

Ces articles ne suscitent aucun commentaire.

Votes

L'article 1^{er} est adopté par 10 voix contre 4.

L'article 2 est adopté par 9 voix contre 4 et 1 abstention.

Artikel 3

De heer Emmanuel De Bock zegt dat de dienst ATO zich zou bezighouden met een honderdtal uitzendkrachten per maand, terwijl die sector zich bezighoudt met 5.000 personen per dag. Dat houdt in dat de dienst slechts 0,1 % van de markt heeft. Bestaat er een afzetgebied voor de toekomstige vennootschap? Gooit de regering zich blindelings in een avontuur?

De minister weet niet waar de heer De Bock zijn cijfers haalt, die in de eerste plaats moeten geïnterpreteerd worden.

Stemming

Artikel 3 wordt aangenomen met 9 stemmen tegen 4 bij 1 onthouding.

Artikelen 4 tot 9

Deze artikelen lokken geen enkele commentaar uit.

Stemmingen

Artikelen 4 tot 9 worden aangenomen met 9 stemmen tegen 4 bij 1 onthouding.

IV. Stemming over het geheel

Het ontwerp van ordonnantie wordt in zijn geheel aangenomen met 9 stemmen tegen 4 bij 1 onthouding.

– Vertrouwen wordt geschonken aan de rapporteur voor het opstellen van het verslag.

De Rapporteur,

Hamza FASSI-FIHRI

De Voorzitter,

Walter VANDENBOSSCHE

Article 3

M. Emmanuel De Bock indique que le service ATO prendrait en charge une centaine de travailleurs intérimaires par mois, alors que ce secteur concernerait 5.000 personnes par jour. Cela signifierait que le service représente un maigre 0,1 % du marché. Y a-t-il un débouché pour la future société? Le gouvernement se lance-t-il à l'aveugle dans une aventure?

La ministre ignore la provenance des chiffres cités par M. De Bock. Il faudrait avant tout les vérifier.

Vote

L'article 3 est adopté par 9 voix contre 4 et 1 abstention.

Articles 4 à 9

Ces articles ne suscitent aucun commentaire.

Votes

Les articles 4 à 9 sont adoptés par 9 voix contre 4 et 1 abstention.

IV. Vote sur l'ensemble

Le projet d'ordonnance, dans son ensemble, est adopté par 9 voix contre 4 et 1 abstention.

– Confiance est faite au rapporteur pour la rédaction du rapport.

Le Rapporteur,

Hamza FASSI-FIHRI

Le Président,

Walter VANDENBOSSCHE

V. Bijlage

Het verslag van de consultant PWC met betrekking tot de omvorming van « T-Brussels » tot een naamloze vennootschap – Financieel plan 2013-2018

Inleiding

Het onderhavige document werd opgesteld door PricewaterhouseCoopers (PwC) en is bestemd voor de Directie van T Brussels en de Algemene Directie van Actiris. Het begeleidt de definitieve versie van het financieel plan 2013-2018 van T Brussels.

Het onderhavige document omvat de volgende delen :

- Het deel « **Herstructurering van T Brussels HR Services en omvorming tot een naamloze vennootschap** » somt de redenen op die aan de basis liggen van de keuze voor de omvorming van de dienst met gescheiden beheer tot een naamloze vennootschap en de voordelen van een dergelijke operatie. Dit deel dient gelezen te worden ter aanvulling van de documenten die Field Fisher Waterhouse leverde met betrekking tot de vergelijking van de voor- en nadelen van de keuze voor een privébedrijf in de plaats van een overheidsbedrijf (memo gedateerd 11 juni 2012) en tot de juridische analyse van de bestaande situatie (eindrapport gedateerd op 9 augustus 2012).
- Het deel « **Nieuwe strategie en nieuwe vooruitzichten voor T Brussels** » presenteert de strategie die T Brussels de komende jaren zal volgen, zowel inzake diensten als structurering van de kosten.
- Het deel « **Financieel plan 2013-2018 en werkhypothese** » geeft meer uitleg bij alle hypothesen die werden geselecteerd in het kader van het financieel plan, alsook het volledige financieel plan voor de activiteiten van T Brussels voor de komende vijf jaar.

Herstructurering van T Brussels HR Services en omvorming tot een naamloze vennootschap

Wij herinneren aan de conclusie van PwC ter afsluiting van zijn bijstandsovername in 2011 : T-Brussels beschikte niet over voldoende kritische omvang om zijn rentabiliteit te verzekeren en het bedrijfsresultaat vertoonde sinds 2008 een deficit.

De verschillende werkzaamheden die sindsdien plaatsvonden, hebben aangetoond dat de verbetering van de situatie van T Brussels HR Services noodzakelijkerwijze langs drie ontwikkelingsassen moest plaatsvinden :

- Verhoging van de **omzet** van T-Brussels, waarbij men erover waakt dat in bepaalde segmenten een kritische omvang wordt bereikt.
- Vermindering van de **vaste kosten**, onder andere inzake werking en vastgoed.
- Inkrimping van de **loonmassa** : deze inkrimping is mogelijk door naar synergieën te zoeken en zonder naakte ontslagen. Een gedeelte van het personeel kan hiervoor bij Actiris blijven, terwijl het noodzakelijke personeel naar T Brussels N.V. zou worden overgeheveld.

De uitgevoerde analyses hebben bovendien aangetoond dat het gebrek aan rentabiliteit van de activiteiten in verband met uitzendarbeid niet te maken heeft met de economische conjunctuur, maar met een gebrek aan kritische omvang van T-Brussels, met de afhankelijkheid van key accounts, toegenomen concurrentie op de arbeidsmarkt en het tariefbeleid. Activiteiten zoals aanwerving, selectie en outplacement staan wel sterker in verband met de economische context.

De volgende redenen hebben geleid tot de keuze om T Brussels, een dienst met gescheiden beheer van Actiris, om te vormen tot een naamloze

V. Annexe

Le rapport du consultant PWC relatif à la transformation de « T-Brussels » en société anonyme – Plan financier 2013-2018

Introduction

Le présent document est rédigé par PricewaterhouseCoopers (PwC) à destination de la Direction de T Brussels et de la Direction générale d'Actiris. Il accompagne la version finale du plan financier 2013-2018 de T Brussels.

Le présent document se compose des sections suivantes :

- La section « **Restructuration de T Brussels HR Services et transformation en société anonyme** » rappelle les raisons ayant procédé au choix de la transformation du service à gestion distincte en une société anonyme ainsi que les avantages d'une telle opération. Cette section est lue en complément des documents fournis par Field Fisher Waterhouse relatifs à la comparaison des avantages et inconvénients du choix d'une entreprise privée par rapport à une entreprise publique (mémo daté du 11 juin 2012) et à l'analyse juridique de la situation existante (rapport final daté du 9 août 2012).
- La section « **Nouvelle stratégie et nouvelles perspectives pour T Brussels** » présente la stratégie poursuivie par T Brussels dans les années à venir tant en termes de services que de structuration des coûts.
- La section « **Plan financier 2013-2018 et hypothèses de travail** » détaille l'ensemble des hypothèses qui ont été retenues dans le cadre du plan financier ainsi que le plan financier complet pour les activités de T Brussels pour les cinq années à venir.

Restructuration de T Brussels HR Services et transformation en une société anonyme

Pour rappel, PwC concluait à l'issue de sa mission d'assistance en 2011 que compte tenu de sa structure de coûts, T-Brussels ne disposait pas de la taille critique suffisante pour assurer sa rentabilité et que le résultat d'exploitation était en déficit depuis 2008.

Les différents travaux menés depuis ont démontré que l'amélioration de la situation de T Brussels HR Services devait nécessairement passer par trois axes de développement :

- Augmentation du **chiffre d'affaires** de T-Brussels, tout en veillant à atteindre une taille critique sur certains segments.
- Réduction des **coûts fixes** notamment en termes de fonctionnement et d'immobilier.
- Réduction de la **masse salariale** : cette réduction peut être effectuée par le biais de recherches de synergies et sans licenciements secs. Une partie du personnel peut pour se faire rester chez Actiris alors que le personnel nécessaire serait transféré à T Brussels S.A.

Par ailleurs, les analyses effectuées ont démontré que le manque de rentabilité des activités d'interim n'est pas un problème de conjoncture économique mais est lié à une absence de taille critique de T-Brussels, à une forte dépendance aux grands comptes, à une concurrence accrue sur le marché et la politique tarifaire. Les activités de recrutement, sélection et outplacement sont, quant à elles, plus fortement liées au contexte économique.

Les raisons ayant mené au choix de transformer T Brussels, service à gestion distincte d'Actiris, en une société anonyme sont les suivantes : les

vennootschap : de moeilijkheden die te maken hebben met zijn rechts-persoonlijkheid, de concurrentiële context en de kostenstructuur van T Brussels.

Door zijn **rechtspersoonlijkheid** – een dienst met gescheiden beheer van Actiris – krijgt T Brussels af te rekenen met moeilijkheden waaronder zijn concurrenten niet gebukt gaan :

- T Brussels is momenteel niet in staat om zijn geografische werkterrein uit te breiden tot de hele Brusselse grootstedelijke zone, terwijl de meeste bedrijven die een beroep doen op uitzendkantoren diensten zoeken die zowel in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest als in de andere gewesten en hoofdzakelijk in de grootstedelijke zone actief zijn.
- Het concept van de « Chinese wall » tussen de activiteiten van openbare dienstverlening van Actiris en de activiteiten tegen betaling van T Brussels werd slecht en erg beperkend toegepast, zodat T Brussels bepaalde vormen van samenwerking inzake outplacement niet kon aangaan met de openbare tewerkstellingsdienst.
- Het tariefbeleid zoals het momenteel wordt gedefinieerd, is uiterst rigide : de tariefvoorwaarden worden per Ordonnantie vastgelegd. Hierdoor beschikt T Brussels niet over de nodige tarieflexibiliteit om het hoofd te bieden aan het agressieve beleid van zijn concurrenten.
- Als onderdeel van Actiris ondervindt T Brussels moeilijkheden om partnerships te sluiten met andere actoren om ten opzichte van zijn concurrenten een voldoende kritische omvang te bereiken.

T Brussels heeft zich bovendien onvoldoende aangepast aan de evolutie van de **concurrentiële context** :

- Zijn marktbenadering is te algemeen en door zijn geringe omvang is het niet in staat om mee te dingen naar grote contracten. Hiervoor dient het partnerships te kunnen aangaan.
- T Brussels kon geen proactieve strategie uitwerken om key accounts te behouden (van 2007 tot 2011 is de omzet met 58 % gedaald).

De **kostenstructuur** van T Brussels is rigide waardoor de organisatie niet in staat is om het hoofd te bieden aan de agressieve tariefstrategie van haar concurrenten :

- Het bedrag van de vaste kosten en de verhouding vaste kosten/variabele kosten hebben de evolutie van de omzet niet gevolgd en ze wegen bijgevolg op de resultaten van T Brussels.
- Het HR-kader van T Brussels, een historische erfenis van Actiris, is rigide en vormt een last in vergelijking met de stelsels die bij de concurrenten in gebruik zijn.
- De manoeuvreerruimte van T Brussels inzake tarieven is zeer beperkt.

Deze moeilijkheden komen tot uiting in de bijzonder moeilijke financiële situatie sinds verscheidene jaren. Het rapport van 2011 vermeldde duidelijk dat T Brussels bij een ongewijzigde situatie gedurende de volgende drie jaar een structureel jaarlijks deficit van 611.000 euro zou hebben. Rekening houdend met het niveau van de beschikbare waarden (overgedragen winst van de vorige boekjaren en reserves) en zonder herkapitalisatie van de activiteiten zou T Brussels in 2015 niet langer aan zijn verplichtingen kunnen voldoen. Uit de nieuwe financiële voorspellingen blijkt dat de situatie bij het afsluiten van het boekjaar 2011 en in de loop van 2012 nog erger geworden is, want het boekjaar 2011 werd beëindigd met een nettodeficit van 856.793 euro, het boekjaar 2012 met een nettodeficit van 652.613 euro en uit de ramingen blijkt dat het deficit dat voor 2013 wordt geraamd, 577.632 euro bedraagt.

De oprichting van een naamloze vennootschap biedt bijgevolg de volgende voordelen voor de activiteiten van T Brussels :

difficultés liées à sa forme juridique, le contexte concurrentiel et la structure de coûts de T Brussels.

Par sa **forme juridique** de service à gestion distincte d'Actiris, T Brussels fait face à des difficultés auxquelles ne sont pas confrontés ses concurrents :

- T Brussels n'est actuellement pas en mesure d'élargir son périmètre géographique à la zone métropolitaine bruxelloise alors que la plupart des entreprises ayant recours à des sociétés d'interim recherchent des services pouvant porter à la fois en Région de Bruxelles-Capitale et dans les autres régions, principalement dans la zone métropolitaine.
- Le concept de « Chinese wall » entre les activités de service public d'Actiris et les activités payantes réalisées par T Brussels a été mal appliqué et de manière très contraignante, privant T Brussels de certaines collaborations avec le service public d'emploi en matière d'outplacement.
- La politique tarifaire telle qu'actuellement définie est extrêmement rigide, les conditions tarifaires étant fixées dans une Ordonnance. Cela prive T-Brussels d'une flexibilité tarifaire face aux politiques agressives de ses concurrents.
- Il est difficile pour T Brussels, en tant qu'entité d'Actiris, de conclure des partenariats avec d'autres acteurs pour bénéficier d'une taille critique suffisante face aux clients.

Par ailleurs, T Brussels ne s'est pas suffisamment adapté à l'évolution du **contexte concurrentiel** :

- Son approche de marché est trop généraliste et sa faible taille ne permet pas de répondre à d'importants marchés. Pour ce faire, une approche partenariale s'avère nécessaire.
- T Brussels n'a pas su adopter de stratégie proactive de rétention des grands comptes (son chiffre d'affaire a diminué de 58 % entre 2007 et 2011).

La **structure de coûts** de T Brussels est rigide, ce qui ne lui permet pas de faire face à la stratégie tarifaire agressive des concurrents :

- Le montant des coûts fixes et les rapports de coûts fixes/coûts variables n'ont pas suivi l'évolution du chiffre d'affaires et ont ainsi grevé les résultats de T Brussels.
- Le cadre des ressources humaines, historiquement hérité d'Actiris, est rigide et constitue une contrainte par rapport aux régimes en vigueur au sein des concurrents.
- La marge de manoeuvre de T Brussels au niveau des tarifs est très limitée.

Ces difficultés se manifestent par une situation financière particulièrement difficile depuis plusieurs années. Le rapport de 2011 indiquait clairement qu'à situation inchangée, T-Brussels présenterait un déficit annuel structurel de l'ordre de 611.000 euros durant les 3 années à venir. Compte tenu du niveau des valeurs disponibles (bénéfices reportés des exercices précédents et trésorerie) et sans recapitalisation de ses activités, T-Brussels sera en défaut de paiement en 2015. Les nouvelles projections financières réalisées démontrent que la situation s'est dégradée à la clôture de l'exercice 2011 et au cours de l'année 2012 puisque l'exercice 2011 s'est achevé sur un déficit net de 856.793 euros, l'exercice 2012 sur un déficit net de 652.613 euros et les projections montrent que le déficit estimé pour l'année 2013 est de 577.632 euros.

En conséquence, la création d'une société anonyme présente les avantages suivants pour les activités de T Brussels :

- De toepassing van een rechtspersoonlijkheid die aangepast is aan de markt, met name een **sector met concurrerende activiteiten** en een zuiver **commerciële** marktbenadering.
- De **afschaffing van de huidige rigiditeit** in het statuut van T Brussels (inzake prijsniveau, human resources, enz.).
- De toepassing van dezelfde juridische structuur als in Vlaanderen en Wallonië en bijgevolg de garantie dat T Brussels de nodige **goedkeuringen kan verkrijgen** om activiteiten uit te voeren op het niveau van het Vlaams Gewest en het Waals Gewest (om in de grootstedelijke zone te kunnen werken en niet *de facto* van bepaalde opdrachten te worden uitgesloten).
- De afschaffing van de complexiteit van de « **Chinese wall** » van **Actiris** en van eventuele **belangenconflicten**.
- De installatie van eigen **beheersorganen** voor T Brussels, met een eigen directiecomité en een eigen Raad van Bestuur.

Bovendien zal het aandeelhouderschap van de nieuwe structuur, zoals bepaald in het Ontwerp van Ordonnantie, volledig tot de openbare sector behoren en zullen de dividenden worden aangewend voor het algemeen belang door ze toe te wijzen aan een werkgelegenheidsfonds. T Brussels zou zijn huidige missie van algemeen belang behouden, met name de tewerkstelling van de Brusselaars en meer bepaald van de minst gekwalificeerde personen.

Nieuwe strategie en nieuwe vooruitzichten voor T Brussels

De omvorming van T Brussels blijft niet beperkt tot een wijziging van rechtspersoonlijkheid. De nieuwe vennootschap stelt zich immers tot doel om een hele nieuwe marktbenadering te ontwikkelen en zo nieuwe ontwikkelingsperspectieven te openen.

Om een daadkrachtige strategie uit te voeren, met als doel de duurzame voortzetting van de financiële structuur van T Brussels, zijn behalve de omvorming tot een naamloze vennootschap nog drie andere grote, complementaire ingrepen nodig : de herziening van de strategie van marktbenadering (« go-to-market »), de aanpassing van het tariefbeleid en de aanpassing van de kostenstructuur.

Elk op zich is geen van deze maatregelen voldoende om T Brussels opnieuw rendabel te maken. Met andere woorden: er moet zowel worden ingegrepen op de marktbenadering als op de juridische structuur en het beheer van de kosten en tarieven.

Zoals reeds gezegd, biedt de omvorming van T Brussels tot een **naamloze vennootschap** de mogelijkheid om de commerciële flexibiliteit te garanderen die nodig is in de context van een concurrerende markt. Dit kan onder andere door de rigiditeit van de prijzen die door het reglementaire worden opgelegd af te schaffen, zodat er voldoende manoeuvreerruimte komt om te reageren op de agressieve aanpak van de concurrenten. Als de toepassing van het besluit dat de tariefvoorwaarden van T Brussels bepaalt, wordt afgeschaft, dan wordt er weer flexibiliteit in de prijzen mogelijk. Dit betekent dat men rekening kan houden met de prijzen die de concurrenten hanteren en dat men eventueel bepaalde belangrijke klanten kan binnenhalen door de prijzenfactor te laten spelen en daarbij de concurrentieregels na te leven. Op die manier kan men ook betere resultaten halen bij outplacement: bedrijven die gebruik maken van outplacement, worden nauwelijks gestimuleerd om een kwalitatieve herklasseringsoplossing te selecteren en bijgevolg is de factor prijs doorslaggevend.

Als T Brussels een eigen vennootschap wordt, met andere bestuursorganen dan deze van Actiris, dan kan de organisatie gemakkelijker partnerships aangaan met derden. Dat is soms nodig om grotere contracten binnen te halen waarvoor een grotere kritische omvang vereist is. Door de wijziging in rechtspersoonlijkheid kunnen de activiteiten van T Brussels ook in de andere gewesten worden toegelaten. Op deze manier vergroot

- L'application d'une forme juridique qui soit alignée sur le marché, à savoir un **secteur d'activité concurrentiel** et purement **commercial** dans son approche de marché.
- La **suppression des rigidités** actuelles du statut de T-Brussels (rigidités au niveau des prix, des ressources humaines, etc.).
- L'application d'une même structure juridique qu'en Flandre et en Wallonie, et par conséquent la garantie que T-Bruxelles puisse **obtenir les agréments** nécessaires pour exercer ses activités au niveau de la Région flamande et de la Région wallonne (afin de pouvoir travailler sur la zone métropolitaine et ne pas être *de facto* exclu de certains marchés).
- La suppression de la complexité du « **Chinese wall** » d'**Actiris** et des éventuels **conflits d'intérêts**.
- La mise en place **d'organes de gestion** propres à T Brussels, avec un comité de direction et un conseil d'administration propres.

En outre, la nouvelle structure telle que prévue par le projet d'Ordonnance bénéficiera d'un actionnariat entièrement public ainsi que d'une affectation de dividendes à la poursuite de l'intérêt général en les réaffectant à un fonds pour l'emploi. T Brussels conserverait sa mission d'intérêt général actuelle, à savoir la mise à l'emploi des Bruxellois, en particulier les moins qualifiés.

Nouvelle stratégie et nouvelles perspectives pour T Brussels

La transformation de T Brussels ne se limite pas à un changement de forme juridique. La nouvelle société a en effet pour ambition de mettre en place une toute nouvelle approche du marché et ainsi ouvrir de nouvelles perspectives de développement.

Afin d'adopter une stratégie volontariste ayant pour objectif de pérenniser de manière durable la structure financière de T Brussels, outre la transformation en une société anonyme, trois autres grands leviers d'action complémentaires sont nécessaires : la révision de la stratégie d'approche de marché (« go-to-market »), l'adaptation de la politique tarifaire ainsi que l'adaptation de la structure des coûts.

Aucune de ces mesures prise individuellement n'est suffisante pour mener T Brussels à la rentabilité. En d'autres termes, il est nécessaire d'agir sur l'approche de marché, la structure juridique ainsi que la gestion des coûts et des tarifs.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la transformation de T Brussels en une **société anonyme** permet ainsi de garantir la flexibilité commerciale nécessaire au contexte de marché concurrentiel, en supprimant notamment la rigidité des prix imposée par le cadre réglementaire et en lui assurant une marge de manoeuvre plus grande face aux approches agressives des concurrents. Suite à cette suppression de l'application de l'arrêté fixant les conditions tarifaires de T Brussels, une flexibilité au niveau des prix est rendue possible, de telle manière à pouvoir tenir compte des prix pratiqués par la concurrence et pouvoir, le cas échéant, obtenir certains grands clients en jouant sur le facteur prix dans le respect des règles de concurrence. Cela permettra également d'enranger de meilleurs résultats au niveau de l'outplacement où les entreprises ayant recours à l'outplacement ont peu d'incitant à sélectionner une solution qualitative de reclassement, où le facteur prix est dès lors prédominant.

Le recours à une société et à des organes de gestion distincts d'Actiris permettra à T Brussels de conclure plus aisément des partenariats avec des tiers afin de pouvoir répondre à de plus gros marchés requérant une taille critique plus importante. Ce changement de forme juridique permettra l'agrément des activités dans les autres régions et d'ainsi élargir le périmètre géographique de T Brussels sur l'ensemble du bassin de l'em-

men de geografische actiezone van T Brussels tot het hele Brusselse tewerkstellingsbekken en geeft men de organisatie de kans om diensten aan te bieden aan klanten die werknemersstromen in de hele grootstedelijke zone wensen.

Met betrekking tot de **marktstrategie** (« go-to-market ») wordt ernaar gestreefd om de activiteiten van T Brussels een nieuwe dynamiek te geven. Hiervoor hanteert men best deze strategie :

- Territoriale verankering, maar met een uitbreiding van de geografische reikwijdte tot het hele Brusselse economische bekken, om de markt te vergroten en te vermijden dat men de facto van bepaalde opdrachten wordt uitgesloten.
- Aanpak per segment, door een strategie uit te voeren die gericht is op :
 - de ontwikkeling van een echt proactieve aanpak om de historische specificiteit van de organisatie inzake dienstenaanbod voor de openbare en non-profit sector te consolideren en te versterken;
 - de ontwikkeling van kernsectoren die overeenstemmen met de specifieke situatie in Brussel en meer bepaald de sectoren van het Pact voor een Duurzame Stedelijke Groei (Leefmilieu; Internationale Ontwikkeling; Handel & Horeca; Social profit, openbaar ambt en buurtdiensten; Innoverende Sectoren);
 - partnerships creëren om de meer algemene markten te veroveren.

Deze marktstrategie komt specifiek tot uiting voor elke activiteit van T Brussels. Voor wat de activiteiten inzake **uitzendarbeid** betreft, worden de volgende doelstellingen nagestreefd :

- Een sterkere proactiviteit van de commerciële benadering en een grotere zichtbaarheid van T Brussels in de openbare en non-profit sector (historische specificiteit van T Brussels) en het terugwinnen van klanten, meer bepaald key accounts, met de steun van de Raad van Bestuur.
- Ontwikkeling van een nichestrategie gericht op veelbelovende groeisectoren die werkgelegenheid opleveren en op de specifieke situatie van het Brussels Gewest, meer bepaald de sectoren van het Pact voor een Duurzame Stedelijke Groei.
- Bondgenootschappen sluiten met derden die een voldoende kritische omvang en krachtige tools (callcenter, ...) hebben om een strategie uit te voeren om de markt in de grootstedelijke Brusselse zone te heroveren.
- Uitbreiding van de geografische reikwijdte tot (minstens) de Brusselse grootstedelijke zone.

Voor de activiteiten inzake **outplacement** is de strategie die T Brussels wil volgen op deze punten gericht :

- Versterking van de synergieën in de marktbenadering tussen enerzijds aanwerving & selectie en anderzijds outplacement.
- De capaciteit om de outplacementactiviteiten te herontwikkelen, onder andere dankzij de wijziging van de juridische structuur en de vereenvoudigde toepassing van de tewerkstellingscellen.
- Omdat de complexiteit van de « Chinese wall » van Actiris wegvalt, wordt T Brussels opnieuw een partner van Actiris, net zoals zijn concurrenten.
- Invoering van een tariefbeleid dat aan de concurrerende context is aangepast (outplacement-activiteiten zijn immers bijzonder gevoelig voor de prijsfactor).

ploi bruxellois, et lui donner la possibilité d'offrir ses services aux clients exigeants des flux de ressources sur la zone métropolitaine.

En ce qui concerne la **stratégie de marché** (« go-to-market »), l'objectif poursuivi est de redynamiser les activités de T Brussels en se basant sur une stratégie :

- D'assise territoriale avec un élargissement du périmètre géographique au bassin économique bruxellois, pour augmenter la taille du marché et éviter d'être de facto exclu de certains marchés.
- D'approche par segment en mettant en place une stratégie visant à :
 - développer une démarche réellement proactive pour asseoir et renforcer sa spécificité historique en termes d'offre de services pour les secteurs public et non marchand;
 - développer les secteurs clés correspondants aux spécificités de Bruxelles, et notamment les secteurs du Pacte de Croissance Urbaine Durable (Environnement; Développement international; Commerce et Horeca; Non marchand, Fonction publique et services de proximité; secteurs innovants);
 - créer des partenariats pour conquérir les marchés plus généralistes.

Cette stratégie de marché se traduit de manière spécifique pour chacune des activités de T Brussels. Ainsi, pour ce qui concerne les activités d'**interim**, les lignes directrices poursuivies sont les suivantes :

- Renforcement de la proactivité de l'approche commerciale et de la visibilité de T-Brussels sur le secteur public et non marchand (spécificité historique de T-Brussels) et récupération notamment de grands comptes avec le soutien du Conseil d'Administration.
- Développement d'une stratégie de niche axée sur les secteurs porteurs de croissance et d'emplois et les spécificités de la Région bruxelloise, en particulier les secteurs du Pacte de Croissance Urbaine Durable.
- Mise sur pied d'alliances avec des tiers disposant de la taille critique suffisante et d'outils performants (call center, ...) pour mener une stratégie de reconquête du marché sur la zone métropolitaine bruxelloise.
- Etendue du périmètre géographique des activités à la zone métropolitaine bruxelloise (au minimum).

En ce qui concerne les activités d'**outplacement**, la stratégie qu'entend poursuivre T Brussels est axée sur les points suivants :

- Renforcement des synergies dans l'approche de marché entre les activités de recrutement & sélection et d'outplacement.
- Capacité de redéploiement des activités d'outplacement en raison notamment du changement de structure juridique et d'un recours simplifié aux cellules pour l'emploi.
- Suite à la suppression de la complexité du « Chinese wall » d'Actiris, T Brussels redevient un partenaire d'Actiris, au même titre que ses concurrents.
- Mise en place d'une politique tarifaire adaptée au contexte concurrentiel (les activités d'outplacement étant particulièrement sensibles au facteur prix).

- Uitbreiding van de geografische reikwijdte van de activiteiten tot (minstens) de Brusselse grootstedelijke zone.
- Versterking van de proactiviteit van de commerciële aanpak en van de zichtbaarheid op de markt, onder andere door marketingacties.

Ten slotte is de strategie, voor wat de activiteiten inzake **aanwerving & selectie** betreft, gericht op :

- Specialisatie op klanten uit de openbare en non-profit sectoren.
- Versterking van de synergieën in de marktbenadering tussen enerzijds aanwerving & selectie en anderzijds outplacement.
- Sterkere proactiviteit van de commerciële aanpak en van de zichtbaarheid op de markt, (marketing).

De derde grote ingreep met hefboomeffect bij T Brussels is de herziening van de **kostenstructuur**. Een van de maatregelen om dit te bereiken is de aanpassing van de **humanresourceskosten** door naar de nieuw opgerichte vennootschap alleen de human resources over te hevelen die er nodig zijn om haar strategie uit te voeren en de markt te benaderen. De herstructurering van de human resources die nodig zijn om de activiteiten van T Brussels uit te voeren, werd reeds eind 2012 ingezet. Hierdoor was T Brussels in staat om de personeelsaspecten volledig te hervormen tegen het einde van het eerste kwartaal van 2013.

Deze aanpassing van het aantal personeelsleden (zonder naakte ontslagen) leidde tot een daling van de kosten die T Brussels moet dragen. De overgang naar een naamloze vennootschap zal het bovendien mogelijk maken om een flexibeler beleid inzake human resources en verloning van de werknemers te voeren dat nauwer aansluit bij de marktpraktijken.

De medewerkers van T Brussels ATO die niet naar de nieuwe structuur zijn overgestapt, zijn bij Actiris gebleven. Het personeel is op vrijwillige basis overgestapt, alsook op basis van een na te streven organogram en een functiebeschrijving. De loonsvoorwaarden van het personeel dat in dienst is gebleven, werden behouden. Voor competenties die bij T Brussels niet beschikbaar waren, werden bovendien aanwervingen gepland.

Voor de organisatie van de nieuwe vennootschap kiest men ervoor de opdrachten en taken van alle personeelsleden te concentreren op de kernopdracht van het bedrijf. Alle administratieve taken worden uitbesteed of geautomatiseerd. De organisatie voert een duidelijke scheiding door tussen vakexperts, commerciële experts en ondersteunend personeel. Men streeft naar een grotere multifunctionaliteit van de ondersteunende functies door een algemene ondersteuningspool T Brussels op te richten.

Voor wat ten slotte de **vaste kosten** betreft die T Brussels draagt: de organisatie is weggetrokken uit de lokalen aan het De Brouckèreplein en huurt momenteel gebouwen die beter aan haar behoeften zijn aangepast. In dit verband worden drie commerciële ruimten gehuurd, verspreid over de grootstedelijke zone. Dit maakt het contact met de klanten gemakkelijker, vooral voor de activiteiten in verband met uitzendarbeid. Er wordt ook kantoorruimte gehuurd voor de centrale diensten. De totale gehuurde oppervlakte is kleiner dan de oppervlakte die T Brussels vroeger in gebruik had. Dit leidt tot een daling van de huurkosten en van alle aanverwante kosten, bijvoorbeeld voor het onderhoud.

Financieel plan 2013-2018 en werkhypothese

Werkhypothese

Het financieel plan werd ontwikkeld op basis van de strategische krachtlijnen die in het vorige deel werden uiteengezet.

Eerst enkele methodologische toelichtingen : als referentiejaar voor het businessplan werd 2012 genomen. Het financieel plan steunt op de financiële gegevens en de marktgegevens die werden afgesloten op 30 oktober 2013. Het volledige financieel plan werd aan dit document toegevoegd.

- Etendue du périmètre géographique des activités à la zone métropolitaine bruxelloise (au minimum).
- Renforcement de la proactivité de l'approche commerciale et de la visibilité sur le marché par le biais notamment d'actions de marketing.

Enfin, pour ce qui concerne les activités de **recrutement et de sélection**, la stratégie vise :

- Spécialisation sur les clients publics et non marchands.
- Renforcement des synergies dans l'approche de marché entre les activités de recrutement & sélection et d'outplacement.
- Renforcement de la proactivité de l'approche commerciale et de la visibilité sur le marché (marketing).

Le troisième grand levier d'action de T Brussels est la révision de sa **structure de coûts**. Pour ce faire, une des mesures poursuivies est d'adapter le **coût des ressources humaines** en ne transférant à la société nouvellement créée que les ressources humaines dont elle a besoin pour mettre en oeuvre sa stratégie et approcher le marché. La restructuration des ressources humaines nécessaires à la réalisation des activités de T Brussels a déjà été entamée à la fin de l'année 2012 et a ainsi permis à T Brussels d'avoir entièrement restructuré les aspects de personnel à la fin du premier trimestre 2013.

Cette adaptation du nombre de membres du personnel (sans licenciement sec) a ainsi permis de réduire les coûts supportés par T Brussels. En outre, le passage à une société anonyme permet de mettre en place une politique de ressources humaines et une rémunération des travailleurs plus flexible et davantage en phase avec les pratiques de marché.

Les travailleurs de T Brussels ATO qui n'ont pas rejoint la nouvelle structure sont restés chez Actiris. Le transfert du personnel a été réalisé sur base volontaire ainsi qu'en fonction de l'organigramme cible visé et d'un descriptif des fonctions. Les conditions salariales du personnel en fonction sont maintenues. Par ailleurs, pour les compétences non disponibles au sein de T Brussels, des engagements de personnel ont été prévus.

En ce qui concerne l'organisation de la nouvelle société, elle repose sur une concentration des missions et des tâches de l'ensemble du personnel sur le métier et opte pour la sous-traitance ou l'informatisation de l'ensemble des tâches administratives. L'organisation opère une scission claire entre les experts métiers, les experts commerciaux et le personnel de support. Une plus grande pluridisciplinarité des fonctions support est recherchée en créant un pôle support général T Brussels.

Ensuite, pour ce qui concerne les **coûts fixes** supportés par T Brussels, T Brussels a quitté les locaux de la Place de Brouckère afin de prendre en location des bâtiments étant plus adaptés à ses besoins. A ce titre, trois surfaces commerciales réparties dans la zone métropolitaine sont louées afin de permettre les contacts clients principalement pour les activités d'interim. Des surfaces de bureaux sont également louées pour les services centraux, la superficie louée totale étant inférieure à la superficie auparavant occupée par T Brussels permettant ainsi une diminution des frais de location et de l'ensemble des frais afférant tels que les frais de maintenance.

Plan financier 2013-2018 et hypothèses de travail

Hypothèses de travail

Le plan financier a été développé sur base des lignes directrices stratégiques présentées dans la section précédente.

D'un point de vue méthodologique, l'année de référence pour la constitution du business plan est l'année 2012. Le plan financier repose sur les données financières et données de marché arrêtées en date du 30 octobre 2013. Le plan financier complet est repris dans la suite du document.

Hypotheses met betrekking tot de omzet

Voor de activiteiten inzake **uitzendarbeid** is de strategie op de key accounts gericht (hetzij alleen, hetzij samen met andere operatoren). De omzet is gebaseerd op het behoud van de bestaande klanten, met uitzondering van de klant Cartomills. Deze klant doet immers voortaan een beroep op concurrenten van T Brussels die het bedrijf activiteiten inzake uitzendkrachten op Belgische schaal aanbieden. Het verlies van deze klant in de loop van 2013 werd in het model van het budget 2013 opgenomen. Voor 2014 voorziet het businessplan in het aanbrengen van nieuwe klanten voor 200 keuro in het agentschap Ukkel en voor 400 keuro in het agentschap Arenberg. Dit komt dus neer op een groei van 600 keuro in 2014. In het model is een jaarlijkse groei met 10 % verrekend voor de jaren 2015, 2016 en 2017. Deze groeicijfers wijzen op een daadkrachtige aanpak bij T Brussels, ondanks de moeilijke economische conjunctuur. Voor het jaar 2018 wordt ten slotte een groei met 5 % verwacht. De totale groei van de uitzendactiviteiten steunt op de groei van zowel de volumes als de toegepaste prijzen. Vanaf 1 januari 2014 zal T Brussels in dit verband dienstverleningen factureren die voordien deel uitmaakten van de prijs die voor uitzendarbeid werd aangerekend (maaltijdcheques, transport van uitzendkrachten, Dimona, ...), waardoor er automatisch een « mark up » plaatsvindt.

Voor de activiteiten **aanwerving & selectie** gaat het businessplan uit van de hypothese dat de klant Actiris in 2013 verloren gaat, terwijl er zich vervolgens een groei zou voltrekken bij de activiteit « aanwerving », onder andere door de ontwikkeling van nieuwe assessment & test tools ten behoeve van de openbare en non-profit sector. Er is ook voorzien in een specifieke benadering van de privésector door de ontwikkeling van een afdeling die advies verleent inzake organisatie en competentieprofielen. Op basis hiervan bedraagt de verwachte groei voor 2014 zo'n 100 keuro. Uitgaande van een omzet van 630 keuro die overeenstemt met een maximale limiet op basis van een constant aantal personeelsleden, heeft men gepland om in 2015 een consultant te vervangen en een extra consultant aan te werven in 2016. Elke consultant is in staat om 90 keuro aan nieuwe klanten te beheren. Daarom verwacht men in 2015 en in 2016 een groei met 90 keuro. Tijdens de volgende jaren zou deze activiteit een nulgroei kennen, aangezien de absorptiecapaciteit van het team bereikt is, alsook de fysieke limiet en het plafond aan informaticalicenties.

Voor de activiteiten inzake **outplacement** steunen de hypothesen op een daling van de activiteiten het eerste jaar. Vervolgens gaan ze in 2014 uit van een groei dankzij nieuwe klanten. Om dit te bereiken, denkt T Brussels dat het met een daadkrachtig beleid mogelijk moet zijn om 2 of 3 extra reconversiecellen te verwerven, waarbij een cel een omzet van ongeveer 20 keuro vertegenwoordigt. De groei in 2014 bedraagt bijgevolg 50 keuro. Op basis van een daadkrachtige aanpak werd voor de volgende twee jaar een groei met 20 % in het model opgenomen. Voor de latere jaren, ten slotte, gaat men uit van een nulgroei van deze activiteit, aangezien de absorptiecapaciteit van het team bereikt is, alsook de fysieke limiet en het plafond aan informaticalicenties.

Alle omzetcijfers vertonen een neutrale **inflatie-evolutie**. De contracten die T Brussels met klanten afsluit verhinderen immers om jaarlijks een inflatieaanpassing door te voeren op meerjarencontracten, omdat de klanten tegen vaste prijzen contracten sluiten. T Brussels verhoogt de prijzen dus alleen als er nieuwe contracten worden gesloten. De lineaire toepassing van het inflatiepercentage op de omzet die in het businessplan is opgenomen, zou bijgevolg de realiteit niet weerspiegelen.

De **Axios**-activiteiten zijn anderzijds bij Actiris gebleven. Ze maken sinds 1 januari geen deel meer uit van de activiteiten van T Brussels.

Deze daadkrachtige groeihypothesen veronderstellen ook dat de Raad van Bestuur de nieuwe naamloze vennootschap sterk ondersteunt en dat er toegang is tot de relevante informatie met betrekking tot de potentiële tewerkstellingscellen.

Hypothèses relatives au chiffre d'affaires

En ce qui concerne les activités d'**interim**, la stratégie poursuivie est une stratégie de grands comptes (soit seul soit en association avec d'autres opérateurs). Le chiffre d'affaires est basé sur le maintien des clients existants à l'exception du client Cartomills. En effet, ce client fait désormais appel à des concurrents de T Brussels lui permettant d'avoir une activité de placement d'interim à l'échelle de la Belgique. La perte de ce client au cours de l'année 2013 a donc été modélisée dans le budget 2013. Ensuite, pour 2014, le business plan prévoit l'apport de nouveaux clients à hauteur de 200 keuros pour l'antenne d'Uccle et de 400 keuros par l'antenne Arenberg. Cela signifie donc une croissance de 600 keuros en 2014. Une croissance de 10 % annuelle est modélisée pour les années 2015, 2016 et 2017, cette croissance démontrant une démarche volontariste de la part de T Brussels malgré la conjoncture économique difficile. Enfin, une croissance de 5 % est prévue pour l'année 2018. La croissance globale de l'interim est prévue sur base d'une croissance à la fois des volumes et des prix pratiqués. A ce titre, à partir du 1^{er} janvier 2014, T Brussels facturera des prestations qui étaient auparavant partie intégrante du prix pratiqué pour l'interim (chèques repas, transport des intérimaires, Dimona ...) ce qui engendre un « mark up » automatique.

Pour les activités de **recrutement et sélection**, le business plan repose sur une hypothèse de perte attendue du client Actiris en 2013 puis ensuite sur une hypothèse d'accroissement du volet recrutement, notamment par le biais du développement de nouveaux outils d'assessment et de testing envers le secteur public et non marchand. Une approche spécifique du secteur privé est également prévue sur base du développement d'une activité de conseil organisationnel et de conseils en profils de compétences. Sur cette base, la croissance attendue pour 2014 est de 100 keuros. Ensuite, un chiffre d'affaires de 630 keuros représentant une limite maximale sur base à personnel constant, il est prévu de remplacer un consultant en 2015 et de recruter un consultant additionnel en 2016. Chaque consultant est en mesure de gérer 90 keuros de nouveaux clients. Dès lors, une croissance de 90 keuros est prévue en 2015 ainsi qu'en 2016. Enfin, pour les années suivantes, la croissance de cette activité est nulle étant donné que l'on aura atteint la capacité d'absorption de l'équipe ainsi que les contraintes physiques et d'octroi de licences informatiques.

Pour les activités d'**outplacement**, les hypothèses reposent sur une diminution la première année de l'activité et tablent ensuite sur une croissance par de nouveaux clients en 2014. Pour ce faire, T Brussels estime que sur base d'une démarche volontariste, il est possible d'obtenir 2 à 3 cellules de reconversion additionnelle, une cellule représentant environ 20 keuros de chiffre d'affaires. Dès lors, la croissance pour 2014 est de 50 keuros. Enfin, sur base d'une démarche volontariste, la croissance pour les deux années suivantes est modélisée à 20 %. Enfin, pour les années suivantes, la croissance de cette activité est nulle étant donné que l'on aura atteint la capacité d'absorption de l'équipe ainsi que les contraintes physiques et d'octroi de licences informatiques.

Pour l'ensemble des chiffres d'affaires, l'**inflation** a été neutralisée. En effet, les contrats conclus par T Brussels avec ses clients empêchent d'impacter l'inflation de manière annuelle sur les contrats pluriannuels, les clients contractant à prix fixes. T Brussels applique donc une augmentation des prix lors de nouveaux contrats. En conséquence, une application linéaire d'un taux d'inflation sur les chiffres d'affaires prévus au business plan ne traduirait pas la réalité.

Quant aux activités **Axios**, les activités sont restées au sein d'Actiris et ne font plus du périmètre d'activité de T Brussels depuis le 1^{er} janvier.

Ces différentes hypothèses de croissance volontaristes présupposent également un soutien fort de la part du Conseil d'Administration de la nouvelle société anonyme ainsi que l'accès aux informations pertinentes relatives à de potentielles cellules pour l'emploi.

Hypotheses met betrekking tot de bedrijfslasten

Inzake **personeelskosten uitzendarbeid** werd in 2012 een marge van 12 % gehaald. Deze marge van 12 % is te wijten aan de sterke druk op de prijzen door de key accounts. T Brussels streeft ernaar om zijn portefeuille in de toekomst opnieuw in evenwicht te brengen met een betere mix tussen kleinere klanten en grote bedrijven. De strategie is er dus op gericht om het aantal « buurtklanten » te vergroten (aan wie een hoger tarief kan worden aangerekend) en geleidelijk terug te keren tot de historische marges. Voor 2013 werd bijgevolg een voorzichtige hypothese van 14 % marge gehanteerd. Vervolgens terugkeer tot de historische marge van 16 %.

De **personeelskosten** werden berekend op basis van de personeelsgegevens die eind mei 2013 beschikbaar waren. Ze bevatten alle profielen die nodig zijn voor de goede werking van T Brussels. Het is nu al bekend welke personeelsleden beschikbaar zijn voor de naamloze vennootschap wegens de vervroegde herstructurering van de human resources, eind 2012. In de bezoldigingen en lonen zijn ook de sociale lasten inbegrepen.

Voor 2013 is T Brussels nog 113 keuro aan personeelskosten verschuldigd. Dit staat voor de kosten voor het eerste kwartaal van personen die naar Actiris werden overgeheveld. Voor 2014 en 2015 groeien de personeelskosten met 5 % om rekening te houden met de promoties en de upgrade van bepaalde contracten. Voor 2016 omvatten de personeelskosten de aanwerving van een extra junior consultant (45 keuro). Daarna zijn de kosten geïndexeerd.

De **opleidingskosten** worden berekend op basis van een jaarlijkse investering van 1,9 % van de loonmassa. Deze norm wordt gehanteerd voor bedrijven met meer dan 20 werknemers. Wij wijzen er ook op dat opleiding noodzakelijk zal zijn, want het personeel moet vertrouwd raken met de functies van de nieuwe software en IT-uitrusting. De representatiekosten worden ten slotte forfaitair berekend op een jaarlijks bedrag van 2.500 euro.

De **kosten voor lokalen** worden bepaald op basis van het in huur nemen van een kantooverdieping voor de ondersteunende activiteiten en twee commerciële ruimtes voor de uitzendkantoren. Beide commerciële uitzendkantoren hebben een oppervlakte van ongeveer 70 m². Het is de bedoeling het aanbod dichter bij de klanten te brengen en te bepalen welke omzet « buurtklanten » per kantoor kunnen opleveren. De huurcontracten zijn bekend en ondertekend en vormen de basis voor de hypothesen. Vanaf 2016 heeft T Brussels één maand huur gratis per jaar in plaats van 4 in de Koningsstraat, terwijl de huur van de ruimte in de Arenbergstraat stijgt.

Wat de kantoren voor de centrale diensten betreft, steunt de hypothese op het huurcontract waarover T Brussels momenteel beschikt voor de kantoren in de Koningsstraat. Het betreft een ruimte van 872 m², terwijl de vroegere kantoren aan het De Brouckèreplein 1.830 m² groot waren. Met deze operatie wordt de gehuurde kantooruimte dus gerationaliseerd.

De verhuizingskosten bedragen 45.257 euro en ze werden geboekt tijdens het boekjaar 2013. Deze kosten werden bepaald op basis van de facturen die T Brussels ontving. Voor wat het meubilair betreft, behoudt T Brussels de goederen waarover de dienst momenteel beschikt. De gebruikskosten van de lokalen (met uitzondering van de gehuurde lokalen waarvan de bedragen bekend zijn door de contracten) worden berekend op basis van rubriek « lasten » voor de jaren 2013 en 2014. Voor de volgende jaren wordt een indexering van 2 % toegepast.

De verbruikskosten en andere kosten worden berekend op basis van de rubriek « lasten » voor de jaren 2013 en 2014, aangezien deze kosten al bekend zijn. Voor de volgende jaren worden de kosten geïndexeerd op jaarbasis. Alleen de kosten in verband met de IT-licenties worden niet geïndexeerd, want de contracten werden gesloten voor vaste jaarbedragen. Dit geldt ook voor de uitgaven voor rekening van derden die te maken hebben met de omzet van aanwerving, selectie en outplacement.

Hypothèses relatives aux charges d'exploitation

Pour ce qui concerne les **frais de personnel intérimaire**, une marge de 12 % a été réalisée en 2012. Cette marge de 12 % est due à la forte pression sur les prix imprimée par les grands comptes. À l'avenir, l'objectif de T Brussels est de rééquilibrer son portefeuille afin de présenter un meilleur mix entre clients de plus petite taille et grandes entreprises. La stratégie est donc d'augmenter les clients « de proximité » qui permettent d'appliquer un taux supérieur et de progressivement récupérer des marges au taux historiques. Dès lors, une hypothèse prudente de 14 % de marge a été retenue pour 2013. Ensuite, retour à la marge historique de 16 %.

Les **frais de personnel** ont été calculés sur base des données du personnel disponibles fin mai 2013. Ces données reprennent désormais l'ensemble des profils nécessaires au bon fonctionnement de T Brussels; le personnel disponible pour la société anonyme est connu en raison de la restructuration anticipée des ressources humaines opérées fin de l'année 2012. Les charges sociales sont incluses dans les traitements et salaires.

A noter que pour l'année 2013, T Brussels doit encore assumer 113 keuros de frais de personnel correspondant au coût sur le premier trimestre de personnes transférées à Actiris. Pour 2014 et 2015, les frais de personnel connaissent une croissance de 5 % afin de tenir compte de promotions et de mises à niveau de certains contrats. Pour 2016, les frais de personnel incluent le recrutement d'un consultant junior additionnel (45 keuros). Ensuite, les coûts sont indexés.

Pour ce qui est des **frais de formation**, ceux-ci sont calculés sur d'un investissement annuel de 1,9 % de la masse salariale. Cette norme est la norme en vigueur pour les entreprises de plus de 20 personnes. Notons en outre que des formations seront nécessaires pour que le personnel puisse prendre connaissance des fonctionnalités des nouveaux logiciels et équipements IT. Enfin, les frais de représentation sont calculés de manière forfaitaire pour un montant annuel de 2.500 euros.

Les **frais de locaux** sont définis sur base de la prise en location d'un plateau de bureaux pour les activités de support et de deux surfaces commerciales pour les agences d'interim. Les deux agences commerciales sont des surfaces d'environ 70 m² dont l'objectif est d'accroître la proximité de l'offre, de déterminer des objectifs de chiffre d'affaire issus de clients de proximité par agence. Les baux de location sont désormais connus et signés. Les hypothèses reposent donc sur les conditions contractuelles. À partir de 2016, T Brussels a un mois de loyer gratuit par an au lieu de 4 pour la location de la Rue Royale alors que le bail de la Rue d'Arenberg augmente.

Pour ce qui est des bureaux pour les services centraux, l'hypothèse repose sur le bail dont dispose actuellement T Brussels pour l'occupation de bureaux situés Rue Royale. Le plateau représente 872 m² alors que les bureaux auparavant occupés Place De Brouckère représentaient 1.830 m². L'opération permet ainsi de rationaliser l'espace occupé.

Les frais de déménagement sont de 45.257 euros et sont comptabilisés au cours de l'exercice 2013. Ce coût est défini sur base des factures reçues par T Brussels. Pour ce qui est du mobilier, T Brussels conserve les biens dont le service dispose actuellement. Les montants liés aux frais de locaux (à l'exception des locations dont les montants sont connus par baux) sont calculés sur base des onglets « charges » pour les années 2013 et 2014. Une indexation de 2 % est utilisée pour les années suivantes.

Les frais de consommation et autres frais sont calculés sur la base des onglets des charges pour les années 2013 et 2014 étant donné que ces coûts sont déjà connus. Pour les années suivantes, les coûts sont indexés sur base annuelle. Seuls les frais liés aux licences IT ne sont pas indexés car les contrats ont été signés pour des montants annuels fixes, de même que les dépenses pour comptes de tiers qui sont liées au chiffre d'affaires de recrutement, sélection et outplacement.

Hypotheses met betrekking tot de afschrijvingen

In het hoofdstuk investeringen vonden in 2012 **investeringen in IT** plaats die over drie jaar worden afgeschreven. Ze bedroegen 21.140 euro en ze bestonden uit de aankoop van een server, licenties en twee computers. In 2013 werden grotere IT-investeringen gedaan, onder andere de aankoop van nieuwe software voor het backoffice- en frontoffice-beheer van uitzendkrachten (CRM-software), gelinkt aan de boekhouding en aan het sociaal secretariaat, bruikbaar op verscheidene locaties. Dit omvat ook de aankoop van software voor het beheer klanten-kandidaten, gelinkt aan de boekhoudsoftware voor aanwerving en selectie, alsook de aankoop van nieuwe software Office in the cloud 360, een nieuwe lichte en mobiele informatica-infrastructuur en nieuwe telefoontools.

Ook de **roerende investeringen** (kantoorinrichting) vonden plaats in de loop van 2013. Het totaal van de nieuwe investeringen in 2013 belooft 220.185 euro.

De IT-investeringen worden over het algemeen afgeschreven over een periode van 3 jaar, met uitzondering van bepaalde licenties waarvan de levensduur op 6 jaar wordt geraamd. De inrichtingswerken worden over 6 jaar afgeschreven, terwijl 4 bureaus werden aangekocht en afgeschreven over 5 jaar.

De **andere afschrijvingen** hebben te maken met het verleden en de continuïteit van de bestaande afschrijvingen. Kleine investeringen voor het onderhoud van het materiaal zijn gepland; ze worden jaarlijks geïndexeerd vanaf 2014.

Hypotheses met betrekking tot de andere opbrengsten

Voor het eerste kwartaal van 2013 is T Brussels huurinkomsten blijven ontvangen van Actiris. Deze huurinkomsten bedragen 113.478 euro en ze vormen de tegenprestatie vanwege Actiris voor de kosten voor het overgedragen personeel die T Brussels voor dezelfde periode betaalt.

Lijst met afkortingen

In het businessplan staan verscheidene afkortingen. Ze hebben de volgende betekenis :

- FY : *Fiscal Year* of boekjaar. In het geval van T Brussels stemt een boekjaar overeen met een kalenderjaar.
- FCST : *Forecast* of geraamd budget.
- EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* of het resultaat vóór interesten, belastingen, toevoegingen aan afschrijvingen en voorzieningen voor vaste activa. Uit de EBITDA blijkt de winst opgeleverd door de activiteiten, ongeacht de omstandigheden van de financiering ervan, de fiscale verplichtingen en de hernieuwing van de bedrijfsmiddelen.
- EBIT : *Earnings Before Interest and Taxes* of de inkomsten vóór interesten en belastingen. Het betreft de netto-omzet waarvan de bedrijfskosten zijn afgetrokken. Het verschil met de nettowinst is dat er geen rekening wordt gehouden met financiële kosten en opbrengsten of met de belastingen.
- Cash Flow : *kasstroom* is het verschil tussen in- en uitstroom van liquide middelen over een bepaalde periode.
- FCF : *Free Cash Flow* is de beschikbare kasstroom of de liquide middelen van een bedrijf.
- BBK : *Behoeft aan bedrijfskapitaal*, d.w.z. de financieringsbehoefte van de bedrijfsacyclus op korte termijn (vlottende activa – schulden op korte termijn)

Hypothèses relatives aux amortissements

En ce qui concerne les investissements, des **investissements IT** ont réalisés en 2012 et amortis sur trois ans. Les investissements consentis étaient de 21.140 euros et consistaient en l'achat d'un serveur, de licences et de deux ordinateurs. Des investissements IT plus importants sont consentis en 2013 et consistent notamment en l'achat d'un nouveau logiciel de gestion des intérimaires back office et front office (CRM) lié à la comptabilité et au secrétariat social utilisable en multi localisation. Cela comprend aussi l'acquisition d'un logiciel de gestion candidats clients lié au logiciel comptable pour le recrutement et la sélection, de même que l'acquisition de nouveaux logiciels Office in the cloud 360, d'une nouvelle infrastructure informatique légère et mobile et de nouveaux outils de téléphonie.

Des **investissements mobiliers** (aménagement des bureaux) sont également consentis au cours de l'année 2013. Le total des nouveaux investissements pour 2013 sont de 220.185 euros.

Les investissements IT sont pour la plupart amortis sur une durée de 3 ans, à l'exception de certaines licences dont la durée de vie est estimée à 6 ans. Les travaux d'aménagement sont amortis sur 6 ans alors que 4 bureaux ont été achetés et amortis sur 5 ans.

Les **autres amortissements** sont liés à l'historique et à la continuité des amortissements existants. De légers investissements liés à de la maintenance de matériel sont prévus et indexés annuellement à partir de 2014.

Hypothèses relatives aux autres produits

T Brussels a continué de percevoir des revenus locatifs de la part d'Actiris pour le premier trimestre 2013. Ces revenus locatifs sont de 113.478 euros et constituent une contrepartie, de la part d'Actiris, aux frais de personnel transféré supportés par T Brussels sur cette même période.

Liste d'abréviations

Plusieurs abréviations sont reprises dans le business plan. Leur signification est la suivante :

- FY : *Fiscal Year*, soit une année fiscale. Dans le cas de T Brussels, l'année fiscale correspond à l'année calendrier.
- FCST : *Forecast*, soit le budget prévisionnel.
- EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, soit le résultat avant intérêts, impôts, dotations aux amortissement et provisions sur immobilisations. L'EBITDA met en évidence le profit généré par l'activité indépendamment des conditions de son financement, des contraintes fiscales, et du renouvellement de l'outil d'exploitation.
- EBIT : *Earnings Before Interest and Taxes*, soit les revenus avant intérêts et impôts. Il s'agit du chiffre d'affaires net duquel on déduit les charges d'exploitation. Il diffère du bénéfice net puisque les charges et produits financiers, ainsi que les impôts ne sont pas pris en compte.
- Cash Flow : *flux de trésorerie*, il s'agit de la différence entre les encaissements et décaissements au cours d'une période
- FCF : *Free Cash Flow*, soit le flux de trésorerie disponible ou la liquidité de l'entreprise
- BFR : *Besoin en fonds de roulement*, soit le besoin de financement du cycle d'exploitation à court terme (actifs circulants – dettes à CT)

**Business Plan T Brussels N.V.
30-10-2013 Niet-geauditeerde versie**

Dit gegevensbestand werd door PwC aangemaakt ten behoeve van de Algemene Directie van Actiris en T Brussels. Het document werd door PwC voorbereid op basis van gegevens bezorgd door de Directie van T Brussels HR Services. PwC gaat ervan uit dat deze gegevens te goeder trouw werden verstrekt. Ze werden bijgevolg door PwC niet geauditeerd volgens de standaard auditprocedures. Het onderhavige document geeft bijgevolg geen mening over de betrouwbaarheid van de financiële staten van T Brussels en zal dit ook niet doen. Dit bestand werd niet geauditeerd. PwC aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor de geschiktheid, volledigheid of correctheid van de hypothesen en basisgegevens die aan PwC werden verstrekt en waarop dit model steunt. Wie het model gebruikt, doet dit onder eigen verantwoordelijkheid en PwC aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor elk gegevensverlies dat rechtstreeks of onrechtstreeks het gevolg zou kunnen zijn van dit gebruik.

**Business Plan T Brussels SA
30-10-2013 Version non auditée**

Ce fichier de données a été réalisé par PwC à l'usage de la Direction Générale d'Actiris et de T Brussels. Le document a été préparé par PwC sur base des données qui lui ont été transmises par la Direction de T Brussels HR Services. Ces données sont considérées de bonne foi et n'ont pas été auditées par PwC selon des procédures d'audit standards. En conséquence, le présent document ne rend donc pas et ne rendra pas d'opinion sur la fiabilité des états financiers de T Brussels. Ce fichier n'a pas été audité. PwC n'endosse pas la responsabilité pour l'adéquation, la complétude ou l'exactitude des hypothèses et des données de base qui lui ont été fournies, et sur lesquelles repose ce modèle. Toute personne qui utilise le modèle le fait sous sa propre responsabilité et PwC n'endosse aucune responsabilité pour toute perte de données résultant de cet usage direct ou indirect.

	Geboekt FY11	Geboekt FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypotheses
Resultatenrekening									
Opbrengsten									
Omzet	4.798.084	4.718.860	3.949.999	4.699.999	5.223.999	5.796.799	6.256.599	6.509.489	
Interim	3.691.046	3.638.571	3.200.000	3.800.000	4.180.000	4.598.000	5.057.800	5.310.690	Evolutie omzet in de hypothesen + Inflatie (0 %)
Outplacement	279.713	245.841	220.000	270.000	324.000	388.799	388.799	388.799	Evolutie omzet in de hypothesen + Inflatie (0 %)
Selectie	522.496	590.462	550.000	630.000	720.000	810.000	810.000	810.000	Evolutie omzet in de hypothesen + Inflatie (0 %)
Axios	304.829	243.987	0	0	0	0	0	0	Stopzetting resterende activiteiten bij Actiris (zie hypothesen)
Subsidies en steun	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totaal Opbrengsten	4.798.084	4.718.860	3.949.999	4.699.999	5.223.999	5.796.799	6.256.599	6.509.489	
Bedrijfslasten									
Personeelskosten interim	-3.109.695	-3.192.595	-2.752.000	-3.192.000	-3.511.200	-3.862.320	-4.248.552	-4.460.980	Hypothese op marge Interim, zie hypothesen
Personeelskosten (Payroll)	-2.084.623	-1.626.598	-1.138.196	-993.749	-1.043.108	-1.109.775	-1.131.920	-1.154.509	Gekoppeld aan tab Personeel, incl. de index, en indexering vanaf 2017 (hypothese)
Bezoldigingen en lonen	-1.726.606	-1.318.668	-1.003.337	-972.766	-1.021.205	-1.086.629	-1.108.361	-1.130.529	Impact alleen in 2013, kosten van 1 ^e kwartaal
Overgedragen personeel	-345.509	-301.145	-113.295	0	0	0	0	0	1,9% van de loonmassa (>20 pers.) (zie hypothese)
Opleiding	-10.576	-5.729	-19.063	-18.483	-19.403	-20.646	-21.059	-21.480	Max 2.500 €/jaar (zie hypothese)
Representatiekosten (missies)	-1.931	-1.056	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	
Kosten i.v.m. lokalen	-335.860	-376.346	-210.915	-231.014	-234.258	-293.799	-298.833	-304.809	Gekoppeld aan tab « Lasten », kosten gekend door contract; index vanaf 2018
Huren en kosten	-268.947	-308.093	-161.807,42	-201.296	-203.945	-262.880	-267.296	-272.642	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015
Verzekeringen	-649	-663	-3.547	-539	-550	-561	-572	-584	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015
Onderhoud	-47.264	-48.542	-30.304	-17.580	-17.932	-18.290	-18.656	-19.029	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015
Kantoormat./-meubilair (aankoop/huur)	-19.000	-19.048	-15.257	-11.599	-11.831	-12.067	-12.309	-12.555	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015
Verbruikskosten	-167.507	-178.358	-199.987	-138.192	-140.150	-142.148	-144.185	-146.264	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Consumables voor kantoor	-28.470	-31.539	-25.912	-21.700	-22.134	-22.577	-23.028	-23.489	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Post en telecommunicatie	-46.837	-41.947	-47.449	-30.660	-31.273	-31.899	-32.537	-33.187	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Onderhoud (IT)	-46.525	-51.901	-62.491	-41.376	-42.204	-43.048	-43.909	-44.787	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Diverse verzekeringen	-2.704	-2.947	-4.173	-4.181	-4.264	-4.350	-4.437	-4.525	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
IT-software (licenties)	-42.970	-50.024	-59.962	-40.275	-40.275	-40.275	-40.275	-40.275	Gekoppeld aan tab « Lasten »; constant op basis van ondertekende contracten
Andere kosten	-319.102	-309.060	-236.268	-238.771	-243.327	-247.973	-252.713	-257.547	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Andere honoraria	-191.123	-217.073	-178.795	-161.256	-164.481	-167.771	-171.126	-174.549	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Marketing	-39.819	-3.749	-2.212	-39.250	-40.035	-40.836	-41.652	-42.485	Gekoppeld aan tab « Lasten »; constant vanaf 2016 want gekoppeld aan omzet RSO
Uitgaven voor rekening van derden	-22.843	-45.105	-27.951	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	Gekoppeld aan tab « Lasten »; constant vanaf 2016 want gekoppeld aan omzet RSO
Diverse kosten	-65.317	-43.133	-27.310	-27.265	-27.811	-28.367	-28.934	-29.513	Gekoppeld aan tab « Lasten »; index vanaf 2015 (hypothese)
Totaal lasten	-6.016.786	-5.682.957	-4.537.366	-4.793.726	-5.172.042	-5.656.015	-6.076.203	-6.324.108	
Bedrijfsresultaat	-1.218.702	-964.097	-587.367	-93.727	51.957	140.785	180.396	185.381	

	Réalisé FY11	Réalisé FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypothèses
Compte de résultat									
Produits									
Chiffres d'affaires	4.798.084	4.718.860	3.949.999	4.699.999	5.223.999	5.796.799	6.256.599	6.509.489	
Interim	3.691.046	3.638.571	3.200.000	3.800.000	4.180.000	4.598.000	5.057.800	5.310.690	Evolution CA dans hypothèses + Inflation (0 %)
Outplacement	279.713	245.841	220.000	270.000	324.000	388.799	388.799	388.799	Evolution CA dans hypothèses + Inflation (0 %)
Sélection	522.496	590.462	530.000	630.000	720.000	810.000	810.000	810.000	Evolution CA dans hypothèses + Inflation (0 %)
Axios	304.829	243.987	0	0	0	0	0	0	Suppression de l'activité restée chez Actiris (voir hypothèses)
Subsides et aides	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Produits	4.798.084	4.718.860	3.949.999	4.699.999	5.223.999	5.796.799	6.256.599	6.509.489	
Charges d'exploitation									
Frais de personnel intérimaire	- 3.109.695	- 3.192.595	- 2.752.000	- 3.192.000	- 3.511.200	- 3.862.320	- 4.248.552	- 4.460.980	Hypothese sur marge Interim, voir hypothèses
Frais de personnel (Payroll)	- 2.084.623	- 1.626.598	- 1.138.196	- 993.749	- 1.043.108	- 1.109.775	- 1.131.920	- 1.154.509	Lié à l'onglet personnel, en ce inclus l'index, et indexation à pd 2017 (hypothèse)
Traitements et salaires	- 1.726.606	- 1.318.668	- 1.003.337	- 972.766	- 1.021.205	- 1.086.629	- 1.108.361	- 1.130.529	Impact uniquement en 2013, coûts du 1 ^{er} trimestre
Personnel transféré	- 345.509	- 301.145	- 113.295	0	0	0	0	0	1.9% de la masse salariale (>20 pers.) (voir hypothèse)
Formation	- 10.576	- 5.729	- 19.063	- 18.483	- 19.403	- 20.646	- 21.059	- 21.480	max de 2.500 € an (voir hypothèse)
Frais de représentation (missions)	- 1.931	- 1.056	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	
Frais de locaux	- 335.860	- 376.346	- 210.915	- 231.014	- 234.258	- 293.799	- 298.833	- 304.809	Lié aux onglets « Charges », coûts connus par contrat ; index à pd 2018
Loyers et charges	- 268.947	- 308.093	- 161.807,42	- 201.296	- 203.945	- 262.880	- 267.296	- 272.642	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015
Assurances	- 649	- 663	- 3.547	- 539	- 550	- 561	- 572	- 584	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015
Entretien et maintenance	- 47.264	- 48.542	- 30.304	- 17.580	- 17.932	- 18.290	- 18.656	- 19.029	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015
Matériel/mob. de bureau (achat/loc.)	- 19.000	- 19.048	- 15.257	- 11.599	- 11.831	- 12.067	- 12.309	- 12.555	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015
Frais de consommation	- 167.507	- 178.358	- 199.987	- 138.192	- 140.150	- 142.148	- 144.185	- 146.264	
Autres consommables de bureau	- 28.470	- 31.539	- 25.912	- 21.700	- 22.134	- 22.577	- 23.028	- 23.489	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Poste et télécommunications	- 46.837	- 41.947	- 47.449	- 30.660	- 31.273	- 31.899	- 32.537	- 33.187	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Entretien et maintenance (IT)	- 46.525	- 51.901	- 62.491	- 41.376	- 42.204	- 43.048	- 43.909	- 44.787	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Assurances diverses	- 2.704	- 2.947	- 4.173	- 4.181	- 4.264	- 4.350	- 4.437	- 4.525	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Logiciel IT (licences)	- 42.970	- 50.024	- 59.962	- 40.275	- 40.275	- 40.275	- 40.275	- 40.275	Lié aux onglets « Charges » ; constant sur base des contrats signés
Autres frais	- 319.102	- 309.060	- 236.268	- 238.771	- 243.327	- 247.973	- 252.713	- 257.547	
Autres honoraires	- 191.123	- 217.073	- 178.795	- 161.256	- 164.481	- 167.771	- 171.126	- 174.549	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Marketing	- 39.819	- 3.749	- 2.212	- 39.250	- 40.035	- 40.836	- 41.652	- 42.485	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Dépenses pour compte de tiers	- 22.843	- 45.105	- 27.951	- 11.000	- 11.000	- 11.000	- 11.000	- 11.000	Lié aux onglets « Charges » ; constant à pd 2016 car lié au CARSO
Frais divers	- 65.317	- 43.133	- 27.310	- 27.265	- 27.811	- 28.367	- 28.934	- 29.513	Lié aux onglets « Charges » ; index à pd 2015 (hypothèse)
Total Charges	- 6.016.786	- 5.682.957	- 4.537.366	- 4.793.726	- 5.172.042	- 5.656.015	- 6.076.203	- 6.324.108	
Résultat d'exploitation	- 1.218.702	- 964.097	- 587.367	- 93.727	51.957	140.785	180.396	185.381	

	Geboekt FY11	Geboekt FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypotheses
Diverse opbrengsten	454.191	444.381	113.478	0	0	0	0	0	
Huurinkomsten	452.074	444.381	113.478	0	0	0	0	0	Geen huurinkomsten vanaf het tweede kwartaal van 2013
Diverse inkomsten	2.117	0	0	0	0	0	0	0	Geen diverse inkomsten vanaf 2013
Diverse lasten	- 4.236	- 2.883	- 45.924	- 400	- 400	- 400	- 400	- 400	Verhuizingskosten in 2013 gekoppeld aan de tab « Lasten »
Verhuizing	0	0	- 45.257	0	0	0	0	0	Geen gebouw in eigendom
Onroerende lasten	- 3.381	- 2.423	0	0	0	0	0	0	Constant (bankkosten)
Diverse lasten	- 855	- 459	- 667	- 400	- 400	- 400	- 400	- 400	
EBITDA	- 768.746	- 522.598	- 519.813	- 94.127	51.557	140.385	179.996	184.981	
Dotaties aan afschrijvingen	- 118.184	- 117.768	- 63.801	- 60.597	- 47.935	- 34.082	- 32.386	- 30.997	
Onroerend	- 91.400	- 91.400	0	0	0	0	0	0	Zie Hypotheses – 0 vanaf FY13
Bestaand meubilair en materiaal	- 26.784	- 19.321	- 12.627	- 8.222	- 1.383	- 1.085	- 389	- 192	Zie Hypotheses – op basis details bestaande goederen
Nieuwe afschrijvingen	0	- 7.047	- 51.175	- 52.375	- 46.552	- 32.997	- 31.997	- 30.805	Gekoppeld aan de tab « Berekening nieuwe afschrijvingen »
Waardeverminderingen op vorderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	Zie hypothesen
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0	0	Zie hypothesen
Uitzonderlijke lasten (if not in Opex)	0	0	0	0	0	0	0	0	Zie hypothesen
EBIT	- 886.931	- 640.366	- 583.614	- 154.724	3.621	106.303	147.611	153.984	
Financieel resultaat	78.196	37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	
Financiële opbrengsten	78.196	37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	
EBT	- 808.735	- 603.071	- 547.027	- 131.859	21.869	123.916	166.394	175.055	
Belastingen	- 48.058	- 49.542	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	
Belastingen op onroerend (onroer. voorhef.)	- 36.751	- 38.052	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	Betaling onroerende voorheffing en gewestelijke kantorenbelasting (huur)
Belastingen (excl. Onroer. Voorhef.)	- 11.308	- 11.490	-	-	-	-	-	-	Berekend excl. Vennootschapsbelasting
Nettoresultaat	- 856.793	- 652.613	- 577.632	- 168.116	- 14.388	87.659	130.137	138.798	

	Realisé FY11	Realisé FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypothèses
Produits Divers	454.191	444.381	113.478	0	0	0	0	0	
Revenus locatifs	452.074	444.381	113.478	0	0	0	0	0	Absence de revenus locatifs à partir du second trimestre 2013
Revenus divers	2.117	0	0	0	0	0	0	0	Absence de revenus divers à partir de 2013
Charges Diverses	- 4.236	- 2.883	- 45.924	- 400	- 400	- 400	- 400	- 400	Coût du déménagement en 2013 lié à l'onglet « Charges »
Déménagement	0	0	- 45.257	0	0	0	0	0	Aucun immeuble en propriété
Charges d'immeubles	- 3.381	- 2.423	0	0	0	0	0	0	Constant (frais bancaires)
Charges diverses	- 855	- 459	- 667	- 400	- 400	- 400	- 400	- 400	
EBITDA	- 768.746	- 522.598	- 519.813	- 94.127	51.557	140.385	179.996	184.981	
Dotations aux amortissements	- 118.184	- 117.768	- 63.801	- 60.597	- 47.935	- 34.082	- 32.386	- 30.997	
Immeubles	- 91.400	- 91.400	0	0	0	0	0	0	Voir Hypothèses – 0 à partir de FY13
Mobilier et matériel existant	- 26.784	- 19.321	- 12.627	- 8.222	- 1.383	- 1.085	- 389	- 192	Voir Hypothèses – sur base détails biens existants
Nouveaux	0	- 7.047	- 51.175	- 52.375	- 46.552	- 32.997	- 31.997	- 30.805	Lié à l'onglet « Calcul nouveaux amortissements »
Réductions de valeur sur créances	0	0	0	0	0	0	0	0	Voir hypothèses
Provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	Voir hypothèses
Charges exceptionnelles (if not in Opex)	0	0	0	0	0	0	0	0	Voir hypothèses
EBIT	- 886.931	- 640.366	- 583.614	- 154.724	3.621	106.303	147.611	153.984	
Résultat Financier	78.196	37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	
Revenus financiers	78.196	37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	
Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0	
EBT	- 808.735	- 603.071	- 547.027	- 131.859	21.869	123.916	166.394	175.055	
Taxes	- 48.058	- 49.542	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	
Taxes sur immeubles (préc. im.)	- 36.751	- 38.052	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	Paiement du précompte immobilier et taxe régionale pour les bureaux (location)
Taxes (hors précompte immobilier)	- 11.308	- 11.490	-	-	-	-	-	-	Calculé hors LSoc
Net Result	- 856.793	- 652.613	- 577.632	- 168.116	- 14.388	87.659	130.137	138.798	

	Geboekt FY11	Geboekt FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypotheses
	Delta	0	0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	
Cash Flow									
Netto cash begin periode	3.043.585	2.110.929	1.829.339	1.143.227	912.385	880.647	939.155	1.053.541	
EBITDA	- 768.746	- 522.598	- 519.813	- 94.127	51.557	140.385	179.996	184.981	
Belastingen	- 48.058	- 49.542	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	
Waardeverminderingen op vorder.	0	0	0	0	0	0	0	0	
Uitzonderlijke lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	
(if not in Opex)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Variatie BBK	- 115.852	306.199	47.903	- 119.322	- 61.206	- 59.071	- 43.892	- 22.272	BBK vertrek te bepalen
Investerings	0	- 21.140	- 220.185	- 4.000	- 4.080	- 4.162	- 4.245	- 4.330	Zie Hypotheses
Aanpassing verschil closing		- 31.803							Aanpassing aan het niveau van de FCF om overeen te stemmen met de « closing » van 2012
FCF	2.110.929	1.792.045	1.106.640	889.521	862.400	921.542	1.034.758	1.175.664	
Interesten op cash		37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	Berekend
Dividendbetalingen									Te bepalen
Netto cash einde periode	2.110.929	1.829.339	1.143.227	912.385	880.647	939.155	1.053.541	1.196.735	

	Realisé FY11	Réalisé FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypothèses
	Delta	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	
Cash Flow									
Net Cash début de période	3.043.585	2.110.929	1.829.339	1.143.227	912.385	880.647	939.155	1.053.541	
EBITDA	- 768.746	- 522.598	- 519.813	- 94.127	51.557	140.385	179.996	184.981	
Tax	- 48.058	- 49.542	- 30.605	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	- 36.257	
Réductions de valeur sur créances	0	0	0	0	0	0	0	0	
Charges exceptionnelles (if not in Opex)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Variation BFR	- 115.852	306.199	47.903	- 119.322	- 61.206	- 59.071	- 43.892	- 22.272	BFR départ a définir
Investissement	0	- 21.140	- 220.185	- 4.000	- 4.080	- 4.162	- 4.245	- 4.330	Voir Hypothèses
Ajustement différence closing		- 31.803							Ajustement au niveau du FCF pour correspondre au « closing » de 2012
FCF	2.110.929	1.792.045	1.106.640	889.521	862.400	921.542	1.034.758	1.175.664	
Intérêt sur Cash Paiements de dividende A définir		37.295	36.587	22.865	18.248	17.613	18.783	21.071	Calculé A définir
Net Cash fin de période	2.110.929	1.829.339	1.143.227	912.385	880.647	939.155	1.053.541	1.196.735	

	Geboekt FY09		Geboekt FY10	Geboekt FY11	Geboekt FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypotheses
	Bedrag	Aant.										
Afschrijvingen – Type 1												
FY12	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
FY13	-174.915	6			-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	
FY14	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
FY15	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
FY16	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
FY17	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
FY18	0	6			0	0	0	0	0	0	0	
Totaal – type 1					0	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	
Afschrijvingen – Type 2												
FY12	0	5			0	0	0	0	0	0	0	
FY13	-858	5			-172	-172	-172	-172	-172	-172	-172	
FY14	-1.000	5			-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	
FY15	-1.020	5			-204	-204	-204	-204	-204	-204	-204	
FY16	-1.040	5			-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	
FY17	-1.061	5			-212	-212	-212	-212	-212	-212	-212	
FY18	-1.082	5			-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	
Totaal – type 2					0	-172	-372	-576	-784	-784	-612	
Afschrijvingen – Type 3												
FY12	-21.140	3			-7.047	-7.047	-7.047	0	0	0	0	
FY13	-44.412	3			-14.804	-14.804	-14.804	-14.804	0	0	0	
FY14	-3.000	3			-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	0	0	0	
FY15	-3.060	3			-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	0	
FY16	-3.121	3			-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	
FY17	-3.184	3			-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	
FY18	-3.247	3			-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	
Totaal – type 3					-7.047	-21.850	-22.850	-16.824	-3.060	-2.060	-1.040	
Total nieuwe afschrijvingen					-7.047	-51.175	-52.375	-46.552	-32.997	-31.997	-30.805	

	Réalisation		Réalisation FY09	Réalisation FY10	Réalisation FY11	Réalisation FY12	Budget FY13	FCST FY14	FCST FY15	FCST FY16	FCST FY17	FCST FY18	Hypothèses
	Montant	Taux											
Investissements – Type 1													
FY12	0	6				0	0	0	0	0	0	0	
FY13	-174.915	6				-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	
FY14	0	6				0		0	0	0	0	0	
FY15	0	6				0		0	0	0	0	0	
FY16	0	6				0		0	0	0	0	0	
FY17	0	6				0		0	0	0	0	0	
FY18	0	6				0		0	0	0	0	0	
Total – type 1						0	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	-29.153	
Investissements – Type 2													
FY12	0	5				0	0	0	0	0	0	0	
FY13	-858	5				-172	-172	-172	-172	-172	-172	-172	
FY14	-1.000	5				-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	
FY15	-1.020	5				-204	-204	-204	-204	-204	-204	-204	
FY16	-1.040	5				-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	
FY17	-1.061	5				-212	-212	-212	-212	-212	-212	-212	
FY18	-1.082	5				-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	
Total – type 2						0	-172	-372	-576	-784	-784	-612	
Investissements – Type 3													
FY12	-21.140	3				-7.047	-7.047	-7.047	0	0	0	0	
FY13	-4.412	3				-14.804	-14.804	-14.804	0	0	0	0	
FY14	-3.000	3				-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	0	0	
FY15	-3.060	3				-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	-1.020	0	
FY16	-3.121	3				-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	-1.040	
FY17	-3.184	3				-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	-1.061	
FY18	-3.247	3				-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	-1.082	
Total – type 3						-7.047	-21.850	-22.850	-16.824	-3.060	-2.060	-1.040	
Total nouveaux amortissements						-7.047	-51.175	-52.375	-46.552	-32.997	-31.997	-30.805	

