

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE 1: OBJECTIFS | 2 |
| 1. ORIGINES ET DÉVELOPPEMENTS DE LA DAF | 2 |
| 2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA DAF..... | 2 |
| 3. MISSIONS DE LA DAF | 2 |
| CHAPITRE 2 : MOYENS | 3 |
| 1. MOYENS HUMAINS | 3 |
| 2. PARTENAIRES..... | 4 |
| 3. MOYENS FINANCIERS | 6 |
| 4. MOYENS LÉGISLATIFS | 6 |
| 5. MOYENS MATÉRIELS | 7 |
| CHAPITRE 3 : RESULTATS | 9 |
| 1. LES FINANCES | 9 |
| 2. LA COMMUNICATION | 11 |
| 3. LES RESSOURCES HUMAINES | 14 |
| 4. L'INFORMATIQUE..... | 15 |
| 5. LES TRADUCTIONS | 17 |
| 6. LA LOGISTIQUE | 17 |
| 7. AUTRES MISSIONS | 18 |
| CHAPITRE 4 : PERSPECTIVES | 19 |
| 1. LES FINANCES | 19 |
| 2. LA COMMUNICATION | 20 |
| 3. LES RESSOURCES HUMAINES | 21 |
| 4. L'INFORMATIQUE..... | 21 |
| 5. LES TRADUCTIONS | 23 |
| 6. LA LOGISTIQUE | 23 |
| 7. UNE ADMINISTRATION PRO-ACTIVE | 23 |
| ANNEXES | 25 |
| TEXTES LÉGAUX DE RÉFÉRENCE | 25 |
| TABLEAU FINANCIER..... | 26 |

CHAPITRE 1: OBJECTIFS

1. ORIGINES ET DEVELOPPEMENTS DE LA DAF

La Direction Administrative et Financière (DAF) a été créée le 1^{er} janvier 2002, à l'initiative du coordinateur des services de l'Administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement (AATL), chargé à l'époque de remplacer le Directeur général, détaché auprès d'un Ministre régional.

Dès sa création, elle a eu pour tâches d'assurer la coordination et la supervision des affaires budgétaires et comptables et de l'informatique pour l'ensemble des services de l'AATL. De manière ponctuelle, elle traitait également quelques dossiers dans le domaine de la logistique et du personnel.

Elle a progressivement assuré le rôle dévolu aux « services généraux » de la Direction générale.

En septembre 2004, à son retour de Cabinet, le Directeur général de l'AATL a confirmé l'existence de la DAF comme unité administrative transversale.

Composée initialement de 13 agents, l'effectif de la DAF, tout comme ses missions, s'est étoffé au fil des années.

Elle constitue aujourd'hui une unité administrative à part entière, destinée à assurer, sous l'autorité de la Direction générale, les missions et activités transversales ou communes à l'ensemble de l'AATL, en ce compris la coordination du secrétariat de la Direction générale.

2. OBJECTIFS STRATEGIQUES DE LA DAF

La DAF a trois objectifs stratégiques :

- Soutenir activement les unités administratives par la prise en charge de services transversaux pour augmenter l'efficacité de l'AATL ;
- Améliorer la visibilité interne et externe de l'AATL, en jouant un rôle d'interface avec les autres unités administratives et les partenaires externes afin de favoriser une image positive de l'AATL ;
- Initier ou contribuer à la mise en œuvre de projets spécifiques ou transversaux destinés à augmenter l'efficacité de l'AATL et à l'adapter aux évolutions législatives et technologiques.

En outre, la DAF fournit des avis, analyses ou rapports aux autres directions de l'AATL dans ses domaines de compétence que sont les finances, la communication, les ressources humaines, l'informatique, les traductions et la logistique.

3. MISSIONS DE LA DAF

La DAF assure la gestion et la coordination au niveau de l'AATL :

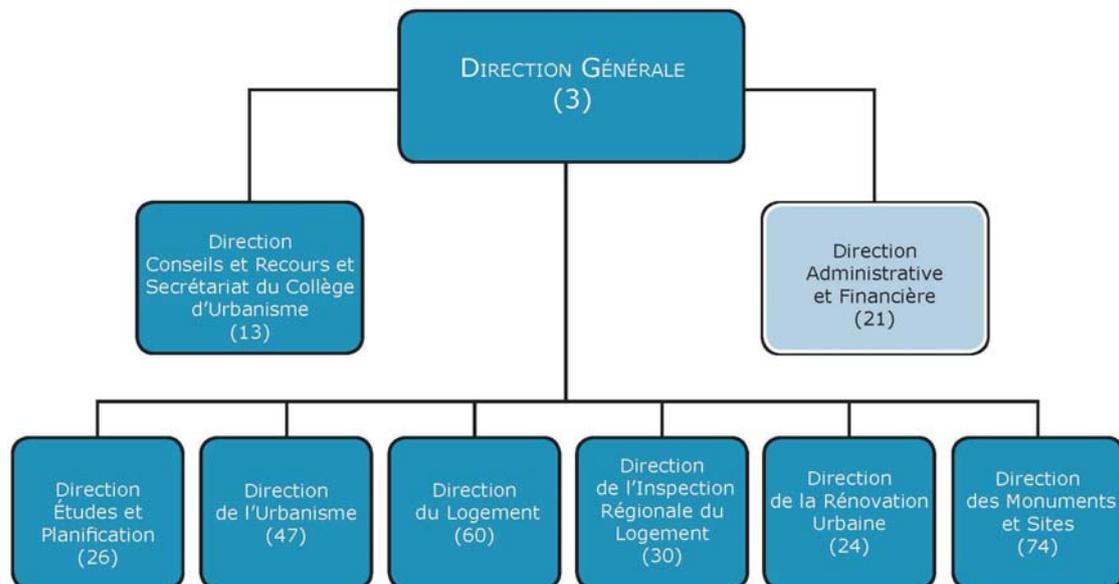
1. des finances (budget, comptabilité et trésorerie) ,
2. de la communication, de la documentation, de l'information et de l'accueil,
3. des ressources humaines,
4. de l'informatique,
5. des traductions,
6. de la logistique.

Elle conseille les unités administratives dans ses domaines de compétence.

CHAPITRE 2 : MOYENS

1. MOYENS HUMAINS

LA DAF DANS L'ORGANIGRAMME DE L'AATL



ORGANISATION INTERNE DE LA DAF

La DAF est l'une des deux directions transversales de l'AATL. Elle se divise en cellules qui sont chapeautées par un Directeur et dont les missions sont les suivantes :

1. Les finances (budget, comptabilité et trésorerie) : 4 personnes,
2. La communication (documentation, information et accueil) : 3 personnes + 2 dépendantes de la Direction de la Communication Externe,
3. Les ressources humaines : 1 personne,
4. L'informatique : 6 personnes,
5. Les traductions : 2 personnes,
6. La logistique : 1 personne (celle de la Cellule des Ressources Humaines).

La secrétaire du Directeur et trois enquêteurs complètent l'équipe.

REPARTITION DES AGENTS PAR NIVEAUX ET STATUTS (2004-2009)

| Personnel | A | | B | | C | | D | | E | | Total | |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| | Nbre | ETP | Nbre | ETP |
| Statutaires | | | | | | | | | | | | |
| Janvier 2004 | 6 | 5.58 | 2 | 2.00 | 2 | 2.00 | | | | | 10 | 9.58 |
| Janvier 2005 | 7 | 5.57 | 3 | 3.00 | 3 | 2.80 | | | | | 13 | 11.37 |
| Janvier 2006 | 6 | 4.77 | 3 | 3.00 | 4 | 3.80 | | | 2 | 2.00 | 15 | 13.57 |
| Janvier 2007 | 5 | 4.25 | 3 | 2.97 | 4 | 3.60 | | | 2 | 2.00 | 14 | 12.82 |
| Janvier 2008 | 6 | 5.78 | 3 | 3.00 | 4 | 3.60 | | | 2 | 2.00 | 15 | 14.38 |
| Janvier 2009 | 6 | 5.78 | 3 | 3.00 | 3 | 2.80 | | | 2 | 2.00 | 14 | 13.58 |
| Contractuels | | | | | | | | | | | | |
| Janvier 2004 | 2 | 1.00 | | | | | 1 | 1.00 | | | 3 | 2.00 |
| Janvier 2005 | 3 | 2.00 | | | | | 1 | 1.00 | | | 4 | 3.00 |
| Janvier 2006 | 6 | 5.00 | | | | | 1 | 1.00 | | | 7 | 6.00 |
| Janvier 2007 | 4 | 4.00 | | | | | 1 | 1.00 | | | 5 | 5.00 |
| Janvier 2008 | 3 | 3.00 | | | 1 | 1.00 | 1 | 1.00 | | | 5 | 5.00 |
| Janvier 2009 | 3 | 3.00 | | | 1 | 1.00 | 1 | 1.00 | | | 5 | 5.00 |

Les agents détachés du CIRB ne sont pas pris en compte dans ce tableau

Début 2004, la DAF comptait 13 agents plus 1 agent détaché du Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB).

Aujourd'hui, elle se compose de 19 agents (14 statutaires et 5 contractuels) et de 2 agents mis à disposition par le CIRB.

Il y a 10 niveaux A, 4 niveaux B, 4 niveaux C, 1 niveau D et 2 niveaux E.

La DAF fait appel à des étudiants durant l'été ainsi que, ponctuellement, à des personnes qui doivent réaliser un travail d'intérêt général.

La diversité des matières gérées par la DAF requiert une flexibilité et une solidarité accrue de la part des agents.

2. PARTENAIRES

PARTENAIRES INTERNES A L'AATL

La DAF est une direction transversale par essence. Elle collabore donc régulièrement avec toutes les autres unités administratives de l'AATL, pour l'ensemble de ses matières. La DAF privilégie essentiellement des réseaux de correspondants au sein des directions opérationnelles. C'est le cas pour la communication, les ressources humaines et l'informatique.

La Cellule Financière se repose sur des personnes ressources en matière de budget, de trésorerie et de recettes réparties au sein de chaque unité administrative. Elle coordonne et encadre les comptables de

recettes et les personnes-ressources Systems, Applications & Products for data processing (SAP) de l'AATL (voir organigramme : annexe 1).

PARTENAIRES INTERNES AU MRBC

La DAF travaille également en étroite collaboration avec d'autres administrations du Ministère ainsi qu'avec les services du Secrétaire général. C'est notamment le cas pour :

- La Cellule Financière qui participe au réseau des correspondants budgétaires et trésorerie organisé par l'Administration des Finances et du Budget. Elle collabore également avec les inspecteurs des finances, le contrôleur des engagements et des liquidations et les services juridique et du contentieux,
- La Cellule Communication, en relation avec la Direction de la Communication Externe, pour l'accueil au 7^{ème} étage, Batibouw, le Mipim, et divers autres événements de plus petite taille, et la Direction de la Communication Interne pour l'intranet et Iris Info,
- La Cellule des Ressources Humaines, en contact permanent avec les Directions des Ressources Humaines et Egalité des Chances et de la Gestion du personnel,
- La Cellule Informatique est en contact permanent avec la Direction de la Coordination Informatique et les responsables informatiques des autres directions,
- La Cellule Traductions en relation avec la Direction de la Traduction du Secrétariat général et l'ensemble des unités administratives de l'AATL,
- La Cellule Logistique qui a de nombreux contacts avec la Cellule Voyages de service de la Direction des Relations Extérieures, la Direction Achats et Logistique (DAL) ainsi qu'avec la Direction de la Gestion des Bâtiments et, ponctuellement, avec le Staff du Secrétaire général.

PARTENAIRES PUBLICS

La Cellule Informatique travaille de manière structurelle avec le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB). Pour certains projets informatiques, la DAF travaille, entre autres, avec l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement (IBGE), l'Association de la Ville et des Communes et les services communaux d'urbanisme.

La Cellule Communication travaille avec plusieurs Cabinets ministériels régionaux bruxellois, notamment le Cabinet du Ministre-Président et le Cabinet du Ministre de l'Urbanisme pour la réalisation d'expositions, le support logistique, la rédaction de conventions ...

La Cellule Communication collabore avec des asbl majoritairement subventionnées par la Région comme l'asbl *Patrimoine & Culture* qui est chargée par le Gouvernement de gérer les Halles Saint-Géry, l'asbl Centre Régional Bruxellois de Documentation sur l'Urbanisme et l'Architecture Paysager (CRBDUAP) chargée de gérer la Bibliothèque René Pechère (fonds documentaires, propriété de la Région), le Brussels Info Place (BIP) ...

PARTENAIRES PRIVÉS

La DAF travaille régulièrement avec des bureaux privés, principalement des graphistes pour l'élaboration de publications. Elle sous-traite une partie de ses traductions également à divers bureaux spécialisés. Elle travaille avec un maquettiste, concepteur de la maquette régionale installée au BIP, place Royale.

Depuis 2008, la Cellule Financière élabore, à la demande du Ministre ayant l'Urbanisme dans ses attributions, les dossiers de subventions au profit du monde associatif.

3. MOYENS FINANCIERS

La DAF ne dispose pas de moyens financiers propres. Cependant, ses activités occasionnent des dépenses quand elle assure des tâches transversales, d'intérêt général pour l'AATL ou dépendant directement de la Direction générale.

A défaut d'instructions particulières, elle s'efforce dès lors d'imputer les coûts des dossiers qu'elle gère sur les allocations budgétaires qui correspondent à la matière traitée.

Les tableaux annexés reprennent les dépenses gérées par la DAF et imputées respectivement dans les matières de l'Urbanisme (27 011 08 03 12 11), et de l'aménagement du territoire que ce soit des dépenses de marchés publics (27 007 08 01 12 11) ou de subventions (27 007 34 01 33 00).

Ils indiquent les montants consommés et la part, en pourcentage, du montant global.

Les chiffres traduisent une utilisation adéquate des crédits d'engagement et de liquidation. Les différences s'expliquent par les engagements réalisés en fin d'année ou par des subventions pour lesquelles la liquidation implique l'adoption des comptes annuels, généralement dans le premier trimestre de l'année budgétaire suivante.

L'analyse de ces dossiers fait apparaître la part, globalement en croissance, des dépenses de communication, sur les deux premières allocations.

La Cellule Communication gère ainsi un budget de € 350 000. Si l'on ajoute des dépenses imputées sur d'autres allocations de base comme Batibouw (€ 120 000 par an), ou l'Image de Bruxelles, qui prend en charge une partie substantielle du Mipim et de ses frais accessoires, c'est donc plus de € 500 000 qui sont investis annuellement dans la communication, l'image et le rayonnement de l'Aménagement du Territoire, auxquels il faut encore ajouter le montant de la subvention aux Halles Saint-Géry (€ 220 000) et à la Bibliothèque René Pechère (€ 110 000).

La DAF gère également les dépenses relatives au rapport annuel et à des brochures générales sur l'AATL, au Mipim, à la maquette régionale ...

Les dépenses faites en matière d'urbanisme, initiées par les ministres compétents et gérées par la DAF, concernent notamment des publications et feuillets d'information, des expositions, des coéditions d'ouvrages, le Mipim partiellement ...

Par ailleurs, un budget annuel global d'environ € 100 000 est consacré aux traductions réalisées par des bureaux de traductions privés. Les dépenses sont imputées aux unités administratives demanderesse.

La Cellule Logistique gère l'enveloppe qui est octroyée annuellement à l'AATL pour les dépenses liées aux missions à l'étranger de ses agents (€ 47 200 en 2008, € 35 000 en 2009).

L'AATL ne possède pas de budget informatique. Chaque dépense est imputée sur le budget informatique régional suite à une décision du Conseil des Ministres de juillet 2006.

4. MOYENS LEGISLATIFS

La DAF ne dispose pas de moyens législatifs ou réglementaires qui lui sont propres.

Elle utilise les outils législatifs et réglementaires généraux qui restent dans ses champs d'interventions. Il s'agit notamment de :

- L'Ordonnance Organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle (OOBCC) et de ses arrêtés d'exécution,
- L'Ordonnance du 12 décembre 1991 créant des fonds budgétaires,
- La loi sur les marchés publics et ses arrêtés d'exécution,
- Les dispositions réglementaires relatives au personnel.

5. MOYENS MATERIELS

BRUGIS ©

La DAF gère le système d'information géographique de l'AATL. Cet instrument a été mis au point au cours des 5 dernières années et, depuis 2005, il est accessible via l'intranet. Les données géographiques des différentes unités administratives de l'AATL peuvent y être consultées et comparées les unes aux autres.

De plus, MERCATOR, outil conçu pour la direction de l'urbanisme, permet l'analyse réflexive de cartes et l'automatisation de celle-ci, afin de la convertir en un rapport numérique.

Maquette 3D

La DAF a porté l'idée du développement d'une maquette virtuelle tridimensionnelle de la région, depuis 2006. La mise en œuvre de ce projet s'est concrétisé lors d'un concours, organisé par la Direction Etudes et Planification (DEP), en 2008. Suite à une collaboration efficace entre les Cellules Communication, Informatique et le CIRB, la modélisation 3D de l'ensemble de la Région a été réalisée dans une première version. Ce formidable outil de simulation est en pleine expansion et permettra bientôt à de nombreuses Directions, tant de l'AATL qu'extérieures, de présenter leurs projets selon des méthodes et technologies des plus modernes.

Maquette régionale

La Cellule Communication poursuit le développement et les améliorations techniques de la maquette physique installée désormais au BIP de manière définitive. Couvrant 50 km², soit le tiers de la Région, et représentée à l'échelle de 1/1.500, cet ensemble de plus de 20 m² permet aux visiteurs de repérer tous les lieux de Bruxelles situés entre la Basilique et l'ULB.

Cette maquette est régulièrement mise à jour. Durant cette dernière législature, elle s'est enrichie d'un écran tactile, d'un laser et d'une batterie de spots permettant des éclairages d'ambiance et des déclinaisons thématiques variées et adaptables. Elle est visible au BIP, dans le cadre de l'exposition permanente Experience Brussels.

Publications

Durant ces cinq dernières années, la Cellule Communication a fourni un appui technique et conceptuel dans la rédaction et la publication de feuillets d'information, de guides pratiques, des rapports annuels et de brochures d'informations générales destinées à des publics divers. Les réimpressions de ces publications témoignent de leur intérêt et de leur succès.

Plusieurs coéditions d'ouvrages ont permis la parution de livres qui, sans soutien régional, n'auraient pu être édités.

Dans le cadre du dernier salon Batibouw et du Mipim, l'ensemble des publications de tous les partenaires présents sur le stand a été gravé sur une clé USB, outil de diffusion pratique et peu coûteux, léger et facilement transportable.

Outils de gestion

La Cellule Informatique a développé, en collaboration avec la Cellule Communication, un programme de réservation et de gestion des salles de réunions (AGORA). Initiée par la DAF et mise en application depuis juin 2008, cette application est aujourd'hui utilisée dans l'ensemble du CCN.

La Cellule Financière utilise la banque de données *Prêts de la Province* qui reprend l'ensemble des dossiers de prêts octroyés par l'ancienne Province du Brabant à des particuliers propriétaires d'un immeuble situé sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale.

Elle a développé la banque de données *Arc-en-ciel* qui reprend une fiche technique de chaque dossier comptable géré par la DAF depuis sa création (2002). Cette banque de données permet de retrouver les éléments essentiels des dossiers sans devoir retourner vers le dossier papier qui est déjà classé dans les archives. L'encodage des dossiers du passé (1999-1989) fait l'objet d'une priorité 2009.

La Cellule des Ressources Humaines a accès, depuis un an et à sa demande, à certaines informations relatives au personnel qui émanent des banques de données des Directions des Ressources Humaines et Formation et de la Gestion du Personnel du MRBC.

CHAPITRE 3 : RESULTATS

Chargée initialement d'assurer une simple coordination logistique, financière et informatique au niveau de l'AATL, la DAF a vu ses missions et ses activités se déployer et se diversifier au fil de la législature écoulée et au gré des besoins internes et externes exprimés par ses différents interlocuteurs. De cette manière, son champ d'intervention a dépassé largement le caractère étreint de son appellation « administrative et financière ».

La gestion des traductions, la coordination des ressources humaines, l'appui logistique, la gestion et la coordination informatique et la montée en puissance de la communication sont venus étoffer la palette de ses domaines d'activités.

Les résultats obtenus ne sont pas toujours visibles concrètement; ils ne se mesurent qu'à l'aune de la satisfaction qu'ont pu en retirer ses divers partenaires.

Le lecteur trouvera cependant ci-après un condensé de ses réalisations au cours de la législature écoulée.

1. LES FINANCES

De manière générale, la DAF a veillé à l'orthodoxie budgétaire, à l'imputation idoine des recettes et des dépenses, au bon déroulement des opérations de préparation et de contrôle budgétaires, au pilotage des unités administratives dans les opérations budgétaires spéciales (cavaliers, arrêtés de transfert, ...).

Elle a joué le rôle permanent d'interface entre les unités administratives opérationnelles, l'Inspection des Finances, l'Administration des Finances et du Budget et les cabinets concernés.

Elle a assuré le respect de la réglementation budgétaire et comptable, le contrôle des délégations en matière financière, la coordination et la surveillance des opérations budgétaires de l'AATL.

Au cours de la législature, la DAF a continué d'exercer la fonction de correspondant budgétaire de l'AATL qui lui avait été confiée depuis 2002, date de sa création.

Elle a également assuré la gestion comptable de projets pour d'autres unités administratives de l'AATL: Direction de l'Urbanisme, la Direction Etudes et Planification, les Collèges d'Urbanisme et d'Environnement, la Direction générale.

Durant toute l'année 2004, elle a de plus assuré la gestion comptable des projets de la Direction du Logement avant que celle-ci ne dispose de sa propre cellule comptable.

Depuis 2006, avec l'entrée en vigueur de l'Ordonnance Organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle et de ses arrêtés d'exécution, les tâches demandées à la Cellule Financière se sont multipliées et diversifiées.

Les résultats atteints sont décrits, dans les grandes lignes, dans les paragraphes suivants.

GERER LES DEMANDES BUDGETAIRES ET ASSURER LE SUIVI BUDGETAIRE (CORRESPONDANT BUDGETAIRE)

La Cellule Financière a assuré une information régulière des autres unités administratives de l'AATL sur le budget dont elles disposent et leur a fourni des tableaux indicatifs sur l'exécution de leurs allocations de base.

Annuellement, elle a coordonné l'élaboration et la mise en œuvre du budget de l'AATL dans les délais prescrits en vérifiant, à la demande expresse de la Direction du Budget, la pertinence des données et l'utilisation de plans de liquidation standards nécessaires à une meilleure préparation du budget.

Elle a également coordonné et mis en œuvre la fonction des comptables de recettes de l'AATL en vérifiant que leurs arrêtés de désignation soient actualisés, qu'ils fournissent des estimations pertinentes pour l'élaboration du budget et qu'ils exercent leurs activités de manière uniforme.

En 2008, à la demande expresse du cabinet du Ministre ayant les matières de l'Urbanisme et du Logement dans ses compétences, la DAF a exercé la compétence de conseiller budgétaire de ce Ministre et a démontré la capacité de l'Administration à fournir aux cabinets un support adéquat, rigoureux et efficace dans ces matières techniques.

ASSURER LE SUIVI COMPTABLE

La Cellule Financière a géré les engagements et les liquidations pour plusieurs unités administratives de l'AATL. Elle a coordonné ces processus pour les autres unités administratives. Suite aux instructions relatives à la centralisation des factures à la Direction de la Comptabilité, elle a coordonné dans SAP les centres de coûts pour les unités administratives de l'AATL dont elle assure la gestion comptable.

Tout au long de cette législature, à la demande expresse d'autres unités administratives, la DAF a repris la gestion de comptes de recettes liées à des recettes non fiscales générales ou à des fonds budgétaires.

A la demande de la Direction générale, elle a repris la gestion du compte lié aux recettes suivantes:

- « Toutes autres recettes en matière d'aménagement de territoire, y compris des remboursements, des produits de ventes diverses et des recettes fortuites ».
- « Recettes perçues dans le cadre de la participation de l'AATL à des programmes européens ou à ceux d'autres institutions internationales ».

A la demande de la Direction de l'Urbanisme, elle a repris la gestion du compte lié aux recettes suivantes :

- « Montants des transactions administratives ainsi que de toute autre somme perçue par la Région à la suite de décision des cours et tribunaux à charge des contrevenants à l'ordonnance du 29 août 1991 organique de la planification et de l'urbanisme. Compensation programmatique en matière d'aménagement ».
- « Produit de la vente de terrain en matière d'aménagement urbain et foncier ».
- « Produit de la location de terrain en matière d'aménagement urbain et foncier ».

A la demande de la Direction du Logement, elle a repris la gestion du compte lié aux recettes suivantes :

- « Remboursements d'intérêts par des tiers relatifs notamment aux prêts en matière de logement et d'assainissement ».
- « Remboursements d'amortissements par des tiers relatifs notamment aux prêts en matière de logement et d'assainissement ».

Elle a également assuré provisoirement la récupération des crédits dans le cadre du Fonds du droit de gestion publique. Il s'agit de recettes provenant de la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB) et d'autres opérateurs immobiliers publics au sens de l'article 2 de l'Ordonnance du 17 juillet 2003 portant le Code bruxellois du Logement.

ASSURER LE SUIVI DE LA TRESORERIE

Suite à la décision du Gouvernement, mise en œuvre par le Conseil de Direction du 20 novembre 2006 et dans un souci d'optimiser le planning trésorerie et d'améliorer le financement à court et à long terme de la Région, la Direction de la Trésorerie a demandé aux autres administrations du MRBC la mise en place d'un réseau de correspondants de trésorerie.

La DAF a été chargée en 2007 d'assurer cette fonction de correspondant de trésorerie.

Elle a mis en œuvre et coordonné au niveau de l'AATL un réseau de personnes ressources en matière de trésorerie; elles sont chargées de fournir des estimations permettant d'établir un planning de trésorerie efficient pour l'ensemble des Ministres.

REALISER LE CONTROLE INTERNE DE 1ER NIVEAU (METIER)

Depuis l'entrée en vigueur de l'Ordonnance organique du 23 février 2006 et de ses arrêtés d'exécution, la DAF a été chargée de coordonner l'harmonisation des documents types au sein de l'AATL (bons de commandes, convention, arrêtés de subventions) et des procédures écrites pour permettre un contrôle interne de premier niveau adéquat.

Dans cette optique, elle a développé en 2008 un projet visant à jeter les bases d'un contrôle de l'octroi de subventions liées aux matières de l'urbanisme, comprenant une vérification de la réalisation des missions et un contrôle des pièces justificatives.

Vu la complexité de cette tâche et les particularités propres à chaque unité administrative de l'AATL et à chaque administration du Ministère, le Conseil de Direction a décidé en 2008 de conclure un marché public pour confier cette mission de rédaction de procédures écrites à un consultant externe.

La DAF a représenté l'AATL au comité de pilotage qui supervise les actions menées par ce consultant. La DAF collecte les informations auprès des autres unités administratives de l'AATL, participe aux groupes de travail destinés à réaliser des procédures liées aux recettes non fiscales, aux marchés publics et aux subventions.

2. LA COMMUNICATION

En 2004, la DAF a repris les missions de l'ancienne Direction de la Communication de l'AATL.

Bon nombre de dossiers ont vu le jour en cours de législature, ainsi que des besoins nouveaux : accueil et documentation, suivi des sites internet et du Portail régional, gestion des subventions aux asbl dépendant de l'AATL - Halles Saint-Géry et Bibliothèque régionale René Pechère -, manifestations extérieures comme Batibouw, le Mipim ou la mise en valeur de la maquette régionale, besoins en information et communication interne et externe pour l'AATL ont abouti à la constitution, en novembre 2007, d'une Cellule Communication. Celle-ci s'est structurée progressivement.

Son rôle est d'assurer la gestion et la coordination de la communication, de la documentation, de l'information et de l'accueil au niveau de l'AATL.

Constituée de 3 personnes après l'arrivée d'un agent en décembre 2007, la Cellule Communication s'appuie sur un réseau de correspondants issus des unités administratives de l'AATL, et travaille de manière structurée avec d'autres unités opérationnelles du Ministère, comme la Direction de la Communication Externe.

Elle sous-traite les matières spécifiques pour lesquelles elle n'est pas suffisamment équipée comme les publications, les traductions ou certaines prestations spécifiques : celles d'un maquettiste ou encore la réalisation de matériel d'exposition ...

Son rôle est transversal et vise à soutenir et renforcer l'image positive de l'administration. Elle ne se substitue pas aux Directions fonctionnelles ni aux cabinets et n'a pas pour rôle d'entretenir des relations avec la presse.

Deux hôtesse, dépendant de la Direction de la Communication Externe, sont mises à disposition de l'AATL, depuis mai 2008, pour assurer l'accueil situé au 7^{ème} étage. Elles sont encadrées par la Cellule Communication.

Les résultats atteints sont décrits dans les paragraphes suivants.

GESTION DE LA COMMUNICATION DE L'AATL

Diffuser et relayer les informations internes et externes

La Cellule Communication a réalisé une ligne graphique propre à l'AATL, destinée à l'envoi de courriels d'information, internes et externes. Elle a mis en pratique effective l'envoi de messages bilingues dans des délais courts visant à assurer l'information de l'ensemble des agents de l'AATL. Une adresse courriel **aatl.communication@mrbc.irisnet.be** a été créée, servant de point de centralisation interne et externe des diverses demandes pour ce qui concerne les réservations de salles, les demandes de documentation et les commandes de documents.

Un mini-portail a été créé, **www.aatl.irisnet.be**, permettant à l'AATL d'avoir une identité propre sur la toile. Ce site est destiné à regrouper, par des hyperliens, toutes les pages AATL du portail du MRBC et tous les sites se rapportant à l'AATL.

Des bons de commande accessibles et qui peuvent être complétés en ligne ont été mis progressivement sur les sites qui proposaient les documents d'information planologique et urbanistique.

L'entrée en service, il y a un an, des deux hôtesse d'accueil a constitué une réelle plus-value pour la diffusion d'informations tant aux visiteurs qu'au personnel de l'AATL.

Se faire connaître en tant qu'interlocuteur privilégié

La Cellule Communication devient progressivement un interlocuteur privilégié, dans la mesure où son expérience lui a permis de renseigner et d'aider utilement d'autres unités administratives, par exemple dans le domaine graphique, de l'édition ou de renseignements pratiques.

Coordonner et veiller à l'actualisation des informations contenues dans le portail et sur les sites web de l'AATL

En 2007, les pages relatives à l'urbanisme ont été placées sur le portail, rédigées par la Direction de l'Urbanisme, avec l'aide de la Cellule Communication.

L'actualisation des pages du portail a fait l'objet d'une veille permanente.

Le système de Content Management System, permettant l'actualisation des pages par des agents désignés, a connu des problèmes techniques entraînant des retards de mises à jour. Devenu obsolète, il sera modifié en 2009.

EXTERIORISATION DE L'AATL

Gérer les conventions relatives à certains lieux qui constituent des vitrines régionales en rapport avec les matières de l'AATL

La Cellule a encadré les subventions octroyées par l'Aménagement du Territoire à *Patrimoine & Culture*, asbl gérant les Halles Saint-Géry, et au Centre Régional Bruxellois de Documentation sur l'Urbanisme et l'Architecture paysagère (CRBDUAP), qui gère la Bibliothèque régionale René Pechère, au CIVA. Elle a assuré le secrétariat du Comité d'accompagnement instauré par l'arrêté de subvention et liquidé les montants, après analyse des pièces justificatives. Elle est également intervenue de manière régulière dans l'élaboration des dossiers de subvention.

Rechercher, analyser et proposer toute forme de mise en valeur des activités de l'AATL

La Cellule a mis en œuvre une série d'initiatives porteuses d'identité, par exemple la création d'une ligne graphique constante, servant tant à l'envoi de courriels internes, qu'au site de l'AATL, au programme Agora de gestion des salles ...

Pour les 20 ans de la Région, en 2009, le logo a été décliné pour la réalisation d'un folder destiné à promouvoir la Région dans le cadre de cet anniversaire ou encore pour mettre en valeur les informations contenues dans la clé USB distribuée au public à Batibouw et au Mipim.

A cette occasion, plusieurs lieux considérés comme vitrines de l'AATL ont été spécialement mis en évidence pour en promouvoir la visite.

En 2008, d'autres projets pris en charge par la Cellule ont permis d'accroître la visibilité de l'AATL comme par exemple sa participation active à une exposition.

La Cellule est intervenue à plusieurs reprises pour assister de manière effective les cabinets ministériels.

Assurer la gestion et la coordination de manifestations en rapport avec les matières de l'AATL, Batibouw, le Mipim et la maquette régionale

La Cellule Communication a accru progressivement son rôle dans la coordination et l'assistance, l'organisation interne et l'intendance du salon Batibouw. Elle a développé de la même manière son action pour le Mipim, en coordonnant notamment la délégation et en prenant en charge les aspects pratiques et les relations avec Reed Midem, organisateur de ce salon.

La maquette régionale a été exposée de manière régulière dans des lieux accessibles au public, notamment dans le cadre d'expositions ou du Mipim, à Cannes. Elle s'est enrichie de nouveaux équipements techniques, comme un laser permettant de pointer divers lieux emblématiques ainsi qu'un écran tactile programmable, pour accroître ses possibilités thématiques.

Depuis décembre 2008, elle est installée définitivement, à la Place Royale, au sein de Brussels Info Place (BIP). Son entretien et sa mise à jour ont été réalisés par la DAF en collaboration avec le maquettiste qui en a été le concepteur.

GERER LA DOCUMENTATION

Assurer la gestion du Centre de Documentation en collaboration avec la DMS

La Cellule Communication a pris temporairement en charge la gestion administrative du Centre de Documentation de l'AATL. Les rôles de chaque unité administrative ayant été clarifiés et l'équipe de la Direction des Monuments et Sites (DMS) chargée de ce Centre s'étant étoffée, la DMS gère désormais le Centre seule.

La gestion des outils de travail est par contre prise en charge par la Cellule Communication de la DAF. Par outils de travail, on entend la documentation technique ou spécifique mise à disposition des agents.

Coordonner l'édition et la diffusion interne et externe de documents, rapports et brochures

Depuis 2007, la réalisation du rapport annuel de l'AATL (environ 150 pages), édité séparément en français et en néerlandais, est coordonnée par la DAF. Il est distribué à près de 1.500 exemplaires.

Une brochure trilingue sur les activités de l'AATL a vu le jour en 2008. Elle est notamment destinée à nos visiteurs étrangers.

La gestion de plusieurs conventions de coédition ont permis la parution d'ouvrages spécifiques sur Bruxelles ou sur des matières liées à l'aménagement du territoire, grâce à une aide régionale.

Fournir une aide logistique dans la gestion des stocks de documents des autres unités administratives et assurer la gestion administrative et pratique de stocks de publications et de leurs locaux

Un local situé au niveau des parkings du CCN, promis de longue date, a été mis à disposition de l'AATL début 2009. La situation antérieure laissait une partie importante des publications de l'AATL dans une situation précaire, parfois à même les parkings.

ACCUEIL DES VISITEURS

Organiser l'accueil des visiteurs, renseigner et conseiller le public

Etranglé progressivement par le manque de locaux, l'accueil à l'étage occupé par l'AATL, qui existait dans le passé, a disparu, laissant les visiteurs sans repères.

Projet en gestation depuis plusieurs années, l'organisation d'un accueil moderne et convivial a vu le jour en 2008. Après de multiples tentatives et avec les efforts conjoints de la Direction de la Communication Externe, l'AATL, via la Cellule Communication de la DAF, s'est portée volontaire comme étage pilote, dans le but d'élaborer un scénario d'accueil comparable à celui existant au City Center. La solution permettant de dégager un espace dans un étage totalement occupé n'a pu être mise en œuvre qu'avec l'aide et la compétence de nombreux agents de la DAF mais aussi extérieurs. De nombreux bureaux ont été déménagés, des réaménagements internes aux cellules se sont faits, des agents ont sacrifié une partie de leur espace pour permettre d'accueillir une fonction nouvelle d'intérêt général.

La difficulté d'obtenir du personnel s'est ajoutée à l'absence d'espace. Une solution, bien que précaire, a été trouvée par l'intermédiaire de la mise à disposition de deux hôtesse d'accueil par la Direction de la Communication Externe au 7^{ème} étage. S'agissant de contrat premier emploi, leur renouvellement et leur pérennité ne sont pas assurés.

Une année de fonctionnement démontre à suffisance l'intérêt réel et la plus-value de cette fonction d'accueil dans l'information fournie, l'assistance aux visiteurs, la gestion des salles et leur contrôle.

L'achèvement de la zone d'accueil, notamment la signalétique depuis les ascenseurs de la passerelle ainsi que les finitions de l'espace d'accueil lui-même, font l'objet d'une réflexion collégiale qui se concrétisera en 2009.

Assurer la gestion des salles de réunions

La Cellule Communication organise la réservation et l'occupation des salles de réunion avec l'application informatique AGORA développée par la DAF (voir point Informatique).

3. LES RESSOURCES HUMAINES

La Cellule des Ressources Humaines est constituée d'une seule personne qui a rejoint la DAF par le biais de la mobilité interne en septembre 2006.

Elle est également chargée de la gestion et de la coordination logistiques au niveau de l'AATL (voir infra).

Cette cellule assure, sur le plan administratif, une gestion centralisée et coordonnée des dossiers relatifs aux ressources humaines de l'AATL. Elle est le trait d'union entre l'AATL, la Direction des Ressources Humaines et Egalité des Chances (DRHEC) et la Direction de la Gestion du Personnel et elle veille à avoir une vue d'ensemble de la situation relative au personnel.

Elle initie et/ou suit l'évolution des dossiers pour intervenir quand cela s'avère nécessaire.

Elle entretient également des contacts réguliers avec les unités administratives de l'AATL.

Pratiquement, la Cellule a assuré une coordination et un suivi des demandes en personnel de l'AATL en centralisant et en analysant les besoins des différentes unités administratives dans le cadre des plans de recrutement.

Cela concernait la seconde partie du plan de recrutement 2003/2004, le plan 2006/2007, le plan 2007 bis et la première partie du plan de recrutement 2008/2009 seulement, puisque la mise en place du moratoire, en juillet 2008, par la Ministre de la Fonction Publique, a interrompu ce processus.

La Cellule a rédigé, quand cela s'avérait nécessaire, les demandes de remplacements et d'engagements d'agents, les offres de mobilité et a veillé à ce que les besoins soient rencontrés. Elle a conseillé les agents et les unités administratives lorsque cela était utile ou à leur demande. Elle leur a transmis les informations notamment sur l'état d'avancement des dossiers.

Elle a fourni régulièrement à la DRHEC les précisions et informations demandées.

Des dossiers d'engagement en cours avant juillet 2008 n'ont pu se concrétiser suite à l'instauration du moratoire.

Les nouveaux besoins qui l'ont suivi n'ont pas toujours pu être rencontrés.

Les dérogations introduites auprès du Cabinet de la Fonction Publique se sont souvent soldées par un refus.

Enfin, la Cellule a assuré le suivi des demandes spécifiques de la DRHEC et, le cas échéant, a centralisé les réponses des unités administratives (exemples : révision de certaines descriptions de fonction, besoins d'étudiants pendant l'été ...).

Le Directeur de la DAF a assumé, depuis 2006, la mission de maître de stage pour l'AATL, secteur francophone. Il a guidé les stagiaires tout au long de leur stage et a rédigé les rapports d'évaluation.

Pratiquement, 24 stagiaires ont ainsi été proposés pour une nomination définitive au terme de leur stage.

4. L'INFORMATIQUE

ACTIVITES GENERALES

En 2007, la Cellule Informatique de l'AATL comptait 7 collaborateurs. 3 d'entre eux avaient été mis à disposition par le CIRB. En 2008, le CIRB décida de rappeler un collaborateur. Depuis, l'équipe informatique est constituée de 6 personnes.

La cellule est le point de contact pour l'ensemble des unités administratives de l'AATL en ce qui concerne l'achat de matériels et de logiciels. Depuis 2007, la cellule informatique pourvoit aux besoins de l'AATL grâce au CIPM, rassemble, en collaboration avec les différentes unités administratives, les questions et les demandes nécessaires au traitement des divers problèmes informatiques et effectue le suivi de la réalisation de ces projet avec les directions concernées.

L'équipe apporte également son soutien aux différentes directions en répondant aux questions et en résolvant les problèmes informatiques les plus divers. En 2006, il a été décidé que la résolution de ces problèmes ne pouvait se faire que via le helpdesk. Depuis lors, les collaborateurs informatiques sont moins à même de mettre leurs connaissances actives au service de leurs collègues en les aidant directement à résoudre leurs problèmes car ils n'y sont plus autorisés.

NOVA

Le projet Nova, le système de gestion pour le traitement des demandes de permis d'urbanisme, était à l'origine destiné à la direction régionale de l'Urbanisme.

En 2005, la poursuite du projet fut confiée au CIRB. Jusqu'alors, le système était uniquement un outil d'aide à la gestion de l'administration régionale. Comme prévu au projet, la mise au point d'une application utilisée au niveau communal du système Nova fut commencée en 2004.

Fin 2008, 5 communes utilisaient déjà activement ce système permettant des échanges directs, entre les communes et la Région, des données nécessaires à la gestion des demandes de permis d'urbanisme.

BRUGIS ©

En plus du projet Nova, la cellule a élaboré elle-même le système d'information géographique de l'AATL (BruGIS). Cette initiative interne a permis de créer un outil GIS à l'échelle d'une administration. Il s'est rapidement avéré que non seulement la DAF, mais également d'autres directions, pouvaient utiliser cette application.

Ce système est disponible via Intranet depuis 2005 et gère aujourd'hui déjà plus de 250 bases de données, dont le contenu est fourni par près de 20 partenaires.

En 2008 il était évident que la plateforme était suffisamment stable pour que d'autres administrations puissent également l'utiliser. C'est ainsi que la décision a été prise de commencer à préparer la fusion de BRUGIS et de NOVACOM, à la demande de la plateforme de concertation de NOVACOM (l'application administrative communale pour la gestion des demandes de permis d'urbanisme). Les premiers tests concernant les données de Bruxelles Mobilité ont également eu lieu en 2008. Cette administration a, elle aussi, décidé d'étudier plus avant les possibilités offertes par le système qui pourraient lui être utiles.

Suite à ce succès, une version internet de cette application a également été mise au point, elle était active en février 2009.

3D

Depuis 2006, la DAF plaide en faveur de la réalisation d'une maquette virtuelle de la Région. Il a été décidé que sa création se déroulerait en plusieurs phases, vu l'évolution rapide de telles applications constatée aujourd'hui sur le marché. L'approche choisie vise la réalisation d'un nouvel instrument offrant des possibilités tant en matière de visualisation que d'analyse. La première étape a été franchie lors du concours d'urbanisme concernant le Quartier européen. Les résultats de ce concours ont montré que le modèle réalisé avait un caractère suffisamment transversal pour pouvoir également être utilisé par divers bureaux d'architectes internationaux. Suite à cette expérience, le modèle fut élargi à toute la Région. De nombreux bâtiments ayant un grand intérêt visuel et répartis sur l'ensemble du territoire furent décrits avec force détails.

AGORA

A la demande de la Cellule Communication, la direction a développé un outil intranet pour la gestion des salles de réunion de l'AATL (AGORA). Aujourd'hui, cet outil est utilisé pour la gestion de toutes les autres salles de réunion du bâtiment du CCN.

WEBSITES

En 2008, le Comité Informatique Préparatoire du Ministère (CIPM) a décidé qu'à l'avenir, les sites web seraient limités et auraient une meilleure visibilité sur le web. A l'époque, la cellule informatique commençait, en collaboration avec la direction des Monuments et Sites, un projet pour l'analyse et la définition des besoins en matière de sites web. Les résultats de cette étude seront disponibles en 2009 et serviront de base pour la création d'un ou de plusieurs sites au profit de la direction des Monuments et Sites. Cette note servira également de référence lors de l'élaboration d'autres sites qui seront utilisés par l'AATL.

5. LES TRADUCTIONS

La DAF gère la plupart des traductions de l'AATL.

En 2004, un premier traducteur néerlandophone venant de la DEP, a rejoint la DAF. A l'époque, l'essentiel des traductions concernait la Planification, en ce compris les travaux de la Commission Régionale de Développement.

En novembre 2005, deux nouvelles traductrices, l'une néerlandophone, l'autre francophone, ont été affectées à la DAF. En décembre 2007, la traductrice francophone a rejoint la Direction de la Traduction des Services Généraux par mobilité interne.

Les deux traducteurs néerlandophones de la Cellule travaillent essentiellement du français vers le néerlandais, ce qui constitue la majorité des demandes. Il s'agit, à titre d'exemple, de textes juridiques et administratifs, d'arrêtés de classement, des Atlas du sous-sol archéologique, de certaines publications urbanistiques, de pages Web et du rapport annuel de l'AATL.

Pour des traductions spécifiques, cette cellule relit les traductions réalisées en externe.

Les traducteurs de l'AATL sont assistés, de manière marginale, par la Direction de la Traduction du MRBC pour une partie des traductions du néerlandais vers le français.

Une convention cadre, annuelle et signée avec trois bureaux privés, fournit une assistance pour des traductions plus longues, comme certains livres, et constitue un renfort pour les traductions urgentes.

6. LA LOGISTIQUE

La Cellule chargée de la gestion et de la coordination logistiques au niveau de l'AATL est constituée d'une seule personne chargée également de la gestion et de la coordination des ressources humaines au niveau de l'AATL (voir supra).

Dans cette matière, la Cellule a géré les demandes des unités administratives et l'intendance en recherchant notamment des solutions au manque de locaux et en assurant la coordination des déménagements.

Ainsi, un déménagement très important précédé de multiples concertations a été mené à bien par la DAF lorsque le MRBC a pu occuper des étages supplémentaires du CCN. La Direction de l'Inspection Régionale du Logement (DIRL) a quitté les locaux du City Center pour rejoindre le 4^e étage du CCN, la DEP a déménagé du 7^e vers le 4^e tout comme la Cellule Archéologie de la DMS.

La concrétisation des divers plans de recrutements et, par voie de conséquence, l'arrivée de nouveaux agents de même que la mise en place d'un accueil au 7^e étage du bâtiment ont engendré des mouvements et déplacements importants internes à l'AATL.

La situation actuelle ne permet plus d'accueillir de nouveaux agents au sein de l'AATL dans de bonnes conditions de travail.

La Cellule a conseillé les unités administratives lorsque cela était utile ou à leur demande. Elle leur a transmis les informations notamment sur l'état d'avancement des dossiers.

La Cellule a par ailleurs géré les demandes transversales qui émanent des SSG (demandes de contingent kilométrique ...).

Elle a géré également l'enveloppe budgétaire allouée à l'AATL pour les voyages de service à l'étranger.

Dans le cadre de cette mission, elle a initié, dans un souci d'économie et d'équité, la rédaction d'une note de service visant à préciser les dispositions de la Circulaire « Voyages de service à l'étranger » en matière d'indemnité journalière.

Notons que l'AATL ne peut concrétiser la totalité de ses voyages de service à l'étranger avec l'enveloppe budgétaire dont elle dispose (€ 47 200 en 2008, € 35 000 en 2009).

En 2008, le moratoire imposé par la Ministre de la Fonction Publique a encore limité les déplacements à l'étranger des agents de l'AATL (les € 47 200 alloués en début d'année sont passés à € 36 000).

7. AUTRES MISSIONS

De 2004 à 2006, par délégation du Directeur général et en accord avec la DEP, elle a ponctuellement été chargée de la coordination des aspects administratifs des dossiers internationaux.

Dans ce cadre, en 2004, elle a assuré la participation de la Région au Comité de suivi de la programmation de l'union européenne « INTERREG IIIB et IIIC » (aspects administratifs) en concertation avec les deux autres régions.

L'aspect technique était quant à lui géré par la DEP.

Lors de cette année charnière de l'évaluation à mi-parcours et en concertation avec les deux autres régions belges, elle a présidé les comités de suivi d'« INTERREG IIIB » et a assuré la coordination auprès des autres instances du programme : secrétariat, autorité de gestion, autorité de paiement.

En 2006, suite à une mobilité interne vers la direction des relations extérieures, il a été mis fin à cette fonction de représentation et de négociation.

CHAPITRE 4 : PERSPECTIVES

Lors de la prochaine législature, la DAF poursuivra ses missions transversales dans ses domaines d'intervention habituels. Elle accentuera son rôle de facilitateur, d'interface et de service vis-à-vis des autres directions de l'AATL comme du monde extérieur.

Ses interventions et ses activités continueront à se développer selon les secteurs et les besoins de l'AATL en général et des Directions en particulier sous la forme de collaborations, de partenariats et de synergies. Souplesse, flexibilité, écoute, ouverture et disponibilité continueront à caractériser son mode de fonctionnement.

Ses moyens humains et financiers devraient être renforcés si de nouvelles responsabilités devaient lui être confiées.

Elle poursuivra le développement et la coordination de la plateforme transversale de gestion de données géolocalisées via « BruGIS » en tenant compte des besoins et des ressources de chaque unité administrative de l'AATL et des clients extérieurs.

La DAF s'inscrit dans les objectifs d'Efficacité, d'Efficiency et d'Economie inscrits dans la démarche globale du MRBC. Elle continuera à être au service du citoyen et des autres directions de l'AATL.

1. LES FINANCES

Dans un contexte de crise budgétaire et afin de permettre aux acteurs du budget de la Région d'assurer une gestion efficace des deniers publics, il appartiendra à la DAF d'assurer un relais efficace entre les cabinets, l'administration du budget et les unités administratives de l'AATL et de collationner des données pertinentes.

Les perspectives de la Cellule Financière sont les suivantes :

- En début de législature, veiller tout particulièrement à donner aux nouveaux cabinets une information détaillée sur les procédures budgétaires et comptables en vigueur à l'AATL.
- Mettre en place une structure permanente de collaboration dans les matières de la compétence du correspondant budgétaire réunissant les nouveaux cabinets ministériels et l'AATL afin de s'informer respectivement des opérations en dépenses (en engagement et en liquidation) et des opérations en recettes affectées, liées aux Fonds budgétaires de l'AATL et d'assurer une cohérence plus grande entre les estimations et les réalisations.
- Informer les nouveaux cabinets ministériels des procédures en matière de subventions.
- Etablir un pôle de compétence en matière de « Marchés publics » pour l'AATL.
- Coordonner et encadrer la mise en œuvre des procédures transversales et des procédures particulières dans le cadre du développement des outils de gestion financière et de contrôle interne.
- Elaborer une stratégie globale de suivi budgétaire et comptable des para-régionaux actifs dans les matières de l'AATL.
- Coordonner et encadrer la mise en exploitation du logiciel budgétaire intégré.

2. LA COMMUNICATION

La Cellule Communication, composée aujourd'hui de 3 personnes, auxquelles s'ajoutent deux hôtesses mises à disposition par la Direction de la Communication Externe, effectuera essentiellement des missions liées à la Direction générale de l'AATL et encadrera, dans ses compétences, les unités administratives, à leur demande.

Cinq objectifs primordiaux seront développés dans les prochaines années :

- Déployer une vision cohérente et globale de la communication de l'AATL.
- Mettre en valeur les actions, missions et réalisations de l'AATL ainsi que ses vitrines : Halles Saint-Géry.
- Bibliothèque René Pechère ...
- Fournir une information de qualité.
- Anticiper les besoins et les attentes du public et des agents.
- Coordonner les événements et manifestations extérieures : Batibouw, Mipim, Realty.

Au vu de ses missions actuelles, elle formule quatre propositions concrètes :

UNE ADMINISTRATION ACCUEILLANTE

La Cellule Communication insufflera à l'AATL l'esprit d'une entreprise publique accueillante et compétente. Elle poursuivra le développement d'une image positive, constructive et engagée de l'administration et de ses agents dans leur rôle de service public.

Cette approche passe par un accueil convivial, des espaces agréablement aménagés et signalés, des lieux de réunions accueillants et bien équipés.

UNE INFORMATION DE QUALITE

L'Administration veillera à répondre aux attentes du public et des agents de l'administration, tant au niveau du fond qu'en termes de délais, et tentera, si possible, de les anticiper. Espaces d'accueil, adresses électroniques, sites, portails, téléchargements de documents ... seront autant de moyens de communication à développer.

Une identité graphique, commune aux différents supports de communication, sera privilégiée pour marquer d'une empreinte spécifique ce qui relève de l'aménagement du territoire.

Les textes du nouveau portail seront harmonisés et actualisés. Les formulaires de commande de documents seront de plus en plus interactifs.

DES SUPPORTS D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION DIVERSIFIES ET INNOVANTS

Outre les publications imprimées, comme le rapport annuel, qui seront poursuivies avec toute la cohérence graphique et rédactionnelle possible, la Cellule proposera d'autres modes de communication, plus visuels, comme notamment de petits films traitant de sujets spécifiques.

Comme cela s'est fait pour Batibouw 2009 et le Mipim 2009, l'ensemble de la documentation de l'AATL disponible sous forme de fichiers électroniques sera distribué au public sur clé USB, regroupant le cas échéant également les publications d'autres entités régionales.

Une politique éditoriale devrait être développée afin de permettre la diffusion de travaux internes vers le public, d'anticiper et de planifier les publications propres à l'AATL ainsi que d'autres ouvrages d'intérêt régional, sous forme de collection.

Une gestion administrative et pratique des publications et de leur stockage dans des locaux appropriés sera mise en œuvre prioritairement.

DES VITRINES TOUJOURS PLUS NOMBREUSES

La Cellule Communication prendra en charge les aspects liés à l'extériorisation de l'AATL comme l'organisation et l'encadrement des Midis de l'Aménagement du Territoire, certains colloques, des manifestations ou journées d'études...

La maquette de la Région, située désormais au BIP, connaîtra de nouveaux déploiements thématiques tandis que l'élaboration de la maquette numérique, support en pleine croissance développé dans de très nombreuses villes, deviendra demain un formidable outil de communication destiné à expliquer tant aux décideurs qu'à la population les mutations urbaines, les projets, l'évolution de la Ville.

Les asbl subventionnées par la Région, comme les Halles Saint-Géry ou la Bibliothèque régionale René Pechère seront toujours encadrées par l'AATL, soucieuse de leur développement et de leur rayonnement.

Enfin, la Cellule Communication est en mesure de proposer un soutien effectif et efficace dans l'organisation d'expositions, sur base d'un matériel simple entreposé à l'AATL, conçu pour être réutilisé de manière rationnelle.

3. LES RESSOURCES HUMAINES

La Cellule des Ressources Humaines poursuivra sa mission de gestion centralisée et coordonnée des dossiers relatifs aux ressources humaines de l'AATL en insistant toujours auprès de ses partenaires sur son rôle transversal et de lien entre les unités administratives de l'AATL, la Direction des Ressources Humaines et Formation ainsi que la Direction de la Gestion du Personnel.

La mise en œuvre des perspectives de la DAF nécessitera l'adaptation de ses effectifs.

Les besoins identifiés à court terme sont :

- La poursuite de la mission d'accueil et d'information des nombreux visiteurs à l'AATL

Pratiquement, les deux hôtesse sous contrat de premier emploi qui remplissent ce rôle au 7^{ème} étage du CCN depuis juin 2008 sous l'autorité de la Direction de la Communication Externe doivent être maintenues et intégrées à la DAF.

- L'exploitation optimale de BruGIS © et le développement du projet 3D.

Il est indispensable de renforcer la Cellule en charge de la gestion et de la coordination des projets informatiques AATL par des techniciens qualifiés ayant des compétences urbanistiques et géographiques.

La DAF continuera à faire appel à des étudiants durant les mois d'été ainsi qu'à des personnes devant accomplir des tâches d'intérêt général.

4. L'INFORMATIQUE

Aujourd'hui, l'informatique est un élément incontournable de notre société et de l'Administration. L'intégration numérique des informations est de plus en plus souvent exigée. Du fait des possibilités offertes par les systèmes actuels, nous voulons également aller toujours plus loin dans l'étude et l'analyse des données, comme c'est le cas à l'AATL.

En matière de politique informatique, la cellule souhaite que la réalisation de programmes de politique générale et la prise de mesures de soutien s'accompagnent d'une étude préliminaire du domaine informatique. La nécessité d'apporter un support à l'administration sous forme d'un outil informatisé est d'autant plus grande si ces programmes de politique générale exigent une assistance de longue durée. Plus les mesures sont complexes, plus le programme de soutien exigé sera onéreux. Plus longtemps un programme est appliqué, plus il y a de risques qu'en raison de la fluctuation des facteurs propres au monde financier (ex: code IBAN), l'application doive également subir de nombreuses adaptations au cours de années. Mener une étude préliminaire sur les besoins en matière d'applications informatiques de gestion pourrait empêcher l'apparition de nombreux problèmes complexes et onéreux.

APPROCHE TRANSVERSALE

La transversalité est l'avenir de tout projet informatique, également à l'AATL. Le fait de rassembler autant que possible les informations disponibles, provenant des différentes directions, augmente l'efficacité du travail. La DAF jouera un rôle d'orientation en matière de motivation et de recommandation concernant la collaboration transversale entre les différentes directions au sein de l'AATL, d'une part, et les autres administrations, d'autre part.

GIS

- Plateforme Brugis

La DAF poursuivra le développement et la gestion de la plateforme BruGIS au sein de l'AATL afin d'accompagner avec cohérence la croissance prévue de ce système d'information géographique. Le rôle de la plateforme sera de définir les futures lignes directrices de ce projet en se basant sur les diverses expériences et les possibilités offertes par un outil GIS. De plus, la DAF œuvre de manière proactive à étendre la collaboration au projet BruGIS aux autres administrations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère.

- Site web Mercator

Un site web Mercator a été mis sur pied dans le cadre du projet BruGIS. A l'aide de cet outil, on pourra effectuer des recherches standards en ligne dans l'ensemble des données GIS. De la même façon, des outils d'analyse GIS peuvent être développés pour de nombreux utilisateurs spécifiques (notaires, architectes, agents immobilier, ...). La DAF travaillera activement à interroger divers groupes d'utilisateurs et, en concertation avec ces groupes et la plateforme BruGIS, effectuera les mises au point qui s'avèrent nécessaires.

- Picpoint

Le projet BruGIS s'accompagnera également de la création d'un outil spécifique visant le stockage de matériel visuel sous forme numérique. Outre la simple fonction d'archivage du matériel, cet outil aura l'avantage de pouvoir stocker ces fichiers souvent très lourds de manière plus intelligente et de les rendre moins encombrants pour les serveurs disponibles.

- Recherche et suivi

La DAF restera en même temps responsable du développement et de l'accroissement des possibilités de l'outil GIS en fonction des évolutions technologiques disponibles. L'idée d'une fusion de la technologie 3D et de l'outil GIS fait, par exemple, partie de ces éventuels développements.

L'importance de l'outil GIS est reconnue de tous. La valeur de cet ensemble d'applications augmente de jour en jour. C'est pourquoi nous attendons avec impatience l'arrivée dans l'équipe, en 2009, d'un agent temps plein supplémentaire.

PLATEFORME DE BASES DE DONNÉES

Par analogie avec la plateforme BruGIS, la DAF va également créer une plateforme de bases de données. Cette plateforme aura pour objectif de mettre encore davantage en relation les données

présentes au sein de l'ensemble de l'administration, afin de continuer à en améliorer l'efficacité et l'accessibilité.

3D - RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les possibilités offertes par la technologie 3D continuent d'être explorées. Un groupe de travail a également été créé pour le projet BruGIS et diverses études ont été menées concernant l'intégration de cette technologie dans le cadre de la politique d'octroi de permis, de la planification et de l'étude historique de la Région.

SYSTÈME DE GESTION DE DOCUMENTS

Cette technologie permet d'assurer la transposition d'une organisation papier à une organisation numérique. Cette transposition offre des avantages tant en ce qui concerne le suivi des dossiers que le classement et l'archivage des pièces. Un tel système rend également superflue la gestion individuelle des dossiers papier par les agents : on gagne énormément de temps et de place. Les possibilités de télétravail sont également renforcées. Par le biais d'un groupe de travail global constitué au sein de l'administration, la DAF étudie les possibilités offertes par cette technologie qui pourraient être utiles à l'AATL.

5. LES TRADUCTIONS

La préoccupation primordiale de la Cellule Traduction sera de fournir des traductions de qualité, dans les délais impartis en veillant à une homogénéité des termes utilisés.

Si au cours de ces 5 dernières années, l'essentiel des traductions s'est fait du français vers le néerlandais, la répartition des compétences du prochain Gouvernement régional pourrait imposer d'éventuelles adaptations.

6. LA LOGISTIQUE

La mise en place de la signalétique de l'accueil du 7^{ème} étage et la mise en évidence de cet espace seront finalisées.

Des réflexions ont été menées par les Directions compétentes du MRBC pour moderniser les couloirs du bâtiment. La DAF y a été associée et participera activement à la mise en œuvre de ce projet.

L'espace dévolu à l'AATL au CCN est entièrement utilisé. L'arrivée de nouveaux agents engendrera de nouveaux déménagements internes. Une réflexion sera menée sur la manière d'utiliser les espaces.

Les montants alloués annuellement à l'AATL en matière de voyages de service à l'étranger sont insuffisants pour couvrir tous les déplacements des agents (€ 47200 en 2008, € 35 000 en 2009).

L'enveloppe annuelle devrait au minimum correspondre à celle octroyée en 2008. Une alternative consisterait à autoriser l'imputation des frais de certains déplacements sur les budgets opérationnels des Directions, contrairement à ce que prévoit la Circulaire « Voyages de service à l'étranger ».

7. UNE ADMINISTRATION PRO-ACTIVE

La DAF se fait fort de rendre spontanée la mise en place des courants de modernisation du management initiés par les services généraux du ministère fin 2007, au sein de l'AATL.

L'utilisation cohérente et intégrée des outils développés dans le cadre du projet « cohérence des initiatives en matière de management humain et organisationnel (CIM) » sera assurée au sein de l'AATL. Il s'agit de la mise à jour systématique des référentiels d'administration (RA) et des plans opérationnels (POP) pour chaque unité administrative, de l'évaluation annuelle de la réalisation des objectifs fixés par ces plans et bisannuelle du travail accompli par les agents ; de la mise en œuvre de la méthode du cadre d'autoévaluation de la fonction publique (CAF) et de l'utilisation efficace de tableaux de bord (TB) pour l'ensemble des unités administratives qui ne les ont pas encore développés. La DAF veillera à l'homogénéité et à la transversalité de ces démarches au sein des différentes unités administratives afin d'assurer une approche efficace par domaine de compétence.

L'AATL remettra également, à l'attention du Gouvernement suivant, un bilan quinquennal de ses activités et un mémorandum doté d'un plan d'actions en fin de législature.

ANNEXES

TEXTES LEGAUX DE REFERENCE

- ▶ [Loi spéciale du 16 janvier 1989 relative au financement des Communautés et des Régions, notamment l'article 50, & 2. Version consolidée au 11 avril 2006](#)
- ▶ [Loi du 15 mars 1991 portant réforme de la comptabilité générale de l'Etat et de la comptabilité provinciale](#)
- ▶ [Loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des Comptes](#)
- ▶ [Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle](#)
 - [http://infonet.mrbc-mbhg.irisnet.be/html/fr/Services/Finances et Budget/R%20forme Financi%20re/Textes l%20e9gaux/Circulaire plan comptable/20071115_Circulaire.pdf](http://infonet.mrbc-mbhg.irisnet.be/html/fr/Services/Finances%20et%20Budget/R%20forme%20Financi%20re/Textes%20l%20e9gaux/Circulaire%20plan%20comptable/20071115_Circulaire.pdf)
Ordonnance du 1er juin 2006, modifiant l'OOBCC, visant à imposer des critères d'investissement socialement responsables aux marchés financiers de pouvoirs publics
 - [http://infonet.mrbc-mbhg.irisnet.be/html/fr/Services/Finances et Budget/R%20forme Financi%20re/Textes l%20e9gaux/Circulaire plan comptable/20071115_Circulaire_tableau1.pdf](http://infonet.mrbc-mbhg.irisnet.be/html/fr/Services/Finances%20et%20Budget/R%20forme%20Financi%20re/Textes%20l%20e9gaux/Circulaire%20plan%20comptable/20071115_Circulaire_tableau1.pdf)
Ordonnance du 31 janvier 2008 modifiant l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle
- ▶ [Dérogations aux articles 100 à 103 de l'OOBCC](#)
 - [Ordonnance du 20 octobre 2006 établissant un cadre pour la politique de l'eau \(art 71 page 58 795\)](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 15 juin 2006 portant sur les composantes analytiques de la comptabilité générale](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 15 juin 2006 concernant les nouvelles ventilations et dépassements de crédits de dépenses](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 15 juin 2006 relatif à l'engagement comptable, à la liquidation et au contrôle des engagements et des liquidations](#)
 - [Arrêté du GRBC du 21 juin 2007 modifiant l'arrêté du GRBC du 15 juin 2006 relatif à l'engagement comptable, à la liquidation et au contrôle des engagements et des liquidations](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 15 juin 2006 modifiant l'arrêté du GRBC du 18 juillet 2000 portant règlement de son fonctionnement et réglant la signature des actes du Gouvernement](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 15 juin 2006 reportant l'entrée en vigueur de certaines dispositions de l'ordonnance organique du 23 février 2006 fixant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 13 juillet 2006 relatif au cycle budgétaire, à la structure de l'ordonnance budgétaire, à l'exposé général du budget et aux justifications du budget](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 13 juillet 2006 relatif au contrôle administratif et budgétaire ainsi qu'à l'établissement du budget](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 19 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers](#)
 - [Arrêté du GRBC du 13 septembre 2007 modifiant l'arrêté du GRBC du 19 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers](#)
- ▶ [Arrêté du GRBC du 18 octobre 2007 portant sur le contrôle interne et notamment sur le contrôle interne métier, le contrôle comptable et le contrôle de la bonne gestion financière](#)
- ▶ [Circulaire du 28 décembre 2006 \(et annexes\) du Ministre chargé des Finances et du Budget fixant le plan comptable applicable à la RBC](#)
- ▶ [Circulaire du 15 novembre 2007 \(et annexes\) du Ministre des Finances et du Budget visant à faire appliquer les règles comptables prévues par l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle.](#)
 - [Texte de la circulaire](#)
 - [Tableau 1](#)
 - [Tableau 2](#)

TABLEAU FINANCIER

| Direction administrative et financière | | | | |
|--|--|---------------|--|---------------|
| Assurer la gestion et la coordination de la communication, de la documentation, de l'information et de l'accueil au niveau de l'AATL | | | Dépenses de fonctionnement liées aux frais d'études relatifs à l'aménagement du territoire, planification et d'organisation de concours, conférences et expositions, y compris la Maison de l'urbanisme, confection et diffusion de documents scientifiques (27 007 08 01 12 11) anciennement 16 11 21 12 11 | |
| Dernier état budgétaire de l'année (en milliers d'euro) | | | | |
| Année budgétaire | Montant global du budget d'engagement alloué | % d'exécution | Montant global du budget de liquidation alloué | % d'exécution |
| 2004 | 1788 | - | 1800 | - |
| 2005 | 1798 | 4,65% | 1798 | 4,58% |
| 2006 | 2000 | 2,71% | 2318 | 2,34% |
| 2007 | 1768 | 7,30% | 1527 | 8,45% |
| 2008 | 2000 | 7,00% | 1600 | 7,19% |

| C | B |
|------------|------------|
| - | - |
| 83.650,08 | 82.273,29 |
| 54.259,98 | 54.259,98 |
| 129.068,47 | 129.035,63 |
| 140.065,80 | 114.975,16 |

| Direction administrative et financière | | | | |
|--|--|---------------|--|---------------|
| Assurer la gestion et la coordination de la communication, de la documentation, de l'information et de l'accueil au niveau de l'AATL | | | Subventions de fonctionnement aux associations privées pour l'organisation d'expositions et de conférences ainsi que pour des travaux et concours ayant trait à l'aménagement du territoire en ce compris les dépenses pour formation (27 007 34 01 33 00) anciennement 16 11 26 33 00 | |
| Dernier état budgétaire de l'année (en milliers d'euro) | | | | |
| Année budgétaire | Montant global du budget d'engagement alloué | % d'exécution | Montant global du budget de liquidation alloué | % d'exécution |
| 2004 | 510 | - | 509 | - |
| 2005 | 542 | 55,35% | 889 | 27,00% |
| 2006 | 600 | 52,00% | 764 | 33,19% |
| 2007 | 647 | 48% | 619 | 41% |
| 2008 | 673 | 49,03% | 697 | 38,45% |

| C | B |
|------------|------------|
| - | - |
| 300.000,00 | 240.000,00 |
| 312.000,00 | 253.600,00 |
| 310.000,00 | 252.000,00 |
| 330.000,00 | 268.000,00 |

Ce document est téléchargeable en format PDF sur le site portail de la Région:

www.bruxelles.irisnet.be

Rubriques : Région de Bruxelles-Capitale / Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale /
Compétences et organisation / Aménagement du Territoire et Logement

Le mémorandum de l'AATL 2009-2014 est également téléchargeable sur ce site.

ADRESSE DE CONTACT

**Administration de l'Aménagement du territoire et
du Logement (AATL)**

Direction Administrative et Financière (DAF)

Directeur: Philippe THIERY

CCN - Rue du Progrès, 80/1

1035 BRUXELLES

Tél.: 02.204.24.72 - Fax.: 02.204.15.58

Info: aatl.communication@mrbc.irisnet.be

aatl.irisnet.be

