



Services du Gouvernement
francophone bruxellois

Construire Promouvoir Innover

Plan stratégique
2015 - 2018

SOMMAIRE

1. AVANT-PROPOS	3
2. CONCEPT D'ELABORATION	5
3. ENJEUX ET DEFIS POUR LA COCOF	7
3.1. Les parties prenantes de la COCOF (« Stakeholders »)	7
3.2. Résultats de l'analyse de l'environnement (analyse « SWOT »)	8
4. NOTRE MISSION	10
Déclaration de mission	10
Les valeurs « COCOF »	12
5. NOTRE VISION	14
6. NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES	15
7. NOS STRATEGIES	17
8. NOS STRATEGIES TRADUITES EN INITIATIVES ET ACTIONS	26
9. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE	40

Le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

1. Avant-propos

Construire, Promouvoir, Innover : notre leitmotiv pour les 4 prochaines années !

Par ces 3 verbes, la Commission Communautaire Française (COCOF) souhaite mettre en évidence les piliers qui soutiendront son processus de transformation et de modernisation. Processus qui portera tant sur la relation entre l'Administration et toutes ses parties prenantes - qu'elles soient internes ou externes - que sur son propre fonctionnement organisationnel.

La COCOF souhaite d'abord **construire** via la mise en place d'un cadre de fonctionnement externe et interne efficace et respectueux du rôle de chacun. Elle veut ensuite **promouvoir** loyalement les politiques décidées par le Gouvernement Francophone Bruxellois en jouant un rôle essentiel en amont, dans leur déploiement, et en aval de celui-ci. Enfin, elle désire **innover**, c'est-à-dire mettre en place de nouvelles solutions qui permettront d'augmenter l'efficacité de son action et, partant, faire référence.

Maintenir le cap n'est pas chose aisée dans une organisation en mouvement, au sein d'un environnement lui-même en permanente mutation. Établir un plan constitue dès lors un outil précieux : il faut fixer la destination souhaitée et déterminer la stratégie, le chemin à suivre pour arriver au but. Nous voulons un plan qui soit un outil de management moderne, mais qui soit aussi un outil fédérateur et mobilisateur pour tous les agents de la COCOF. Il doit être également un outil de communication et de positionnement à destination de nos usagers et bénéficiaires, de nos partenaires et des autres parties prenantes. Il leur permettra de savoir ce que nous voulons réaliser au cours des 4 prochaines années, et comment.

La COCOF déploie son action, via ses directions d'administration, dans des secteurs et des compétences très différents les uns des autres. Dans ce contexte, le Conseil de direction (CD) est l'organe au sein duquel la vision d'avenir de l'administration doit être développée, suivie et évaluée. C'est sur cette base qu'il permet à la COCOF de parler d'une seule voix.

Le CD s'est ainsi attelé à développer et définir la vision d'avenir et le plan stratégique de la COCOF. Eu égard à ce positionnement, le présent document permet de situer et d'intégrer tous les objectifs fixés à la COCOF. Il forme un carnet de route commun pour toutes les DA, tout en leur permettant de respecter leurs spécificités. Il constitue par ailleurs la base principale pour l'évaluation du degré de réalisation des objectifs.

Après une présentation au Gouvernement Francophone Bruxellois, le CD présentera également le plan aux agents de la COCOF afin qu'il puisse prendre connaissance de sa teneur, se l'approprier et l'enrichir.

Les défis qui s'imposent à la COCOF sont nombreux : l'évolution du contexte institutionnel et son impact en matière de transferts de compétences, ainsi que l'évolution du financement ; les priorités qui découlent de l'accord de majorité et de la Déclaration de Politique Communautaire ; l'évolution de la population bruxelloise, pour ne citer que les plus cruciaux. Pour pouvoir relever ces défis majeurs, il est nécessaire que l'administration s'inscrive dans une démarche de transformation profonde et bienveillante pour chacun. Nous pensons que le plan stratégique permet d'apporter une réponse adaptée et efficace à ces différents enjeux.

Nous souhaitons vivement que ce plan stratégique indique le cap qui guidera nos actions vers l'horizon 2018 et emmènera la COCOF vers sa vision d'avenir : lui permettre d'être un acteur reconnu pour sa contribution essentielle et unique au bien-être des Bruxellois.

Notre plan stratégique est ambitieux. Plusieurs objectifs ne pourront être atteints que si certaines conditions de réussite extérieures sont pleinement rencontrées. Certains objectifs requièrent un financement particulier. Pour d'autres, des moyens en personnel seront nécessaires et seront sollicités via nos plans de recrutement.

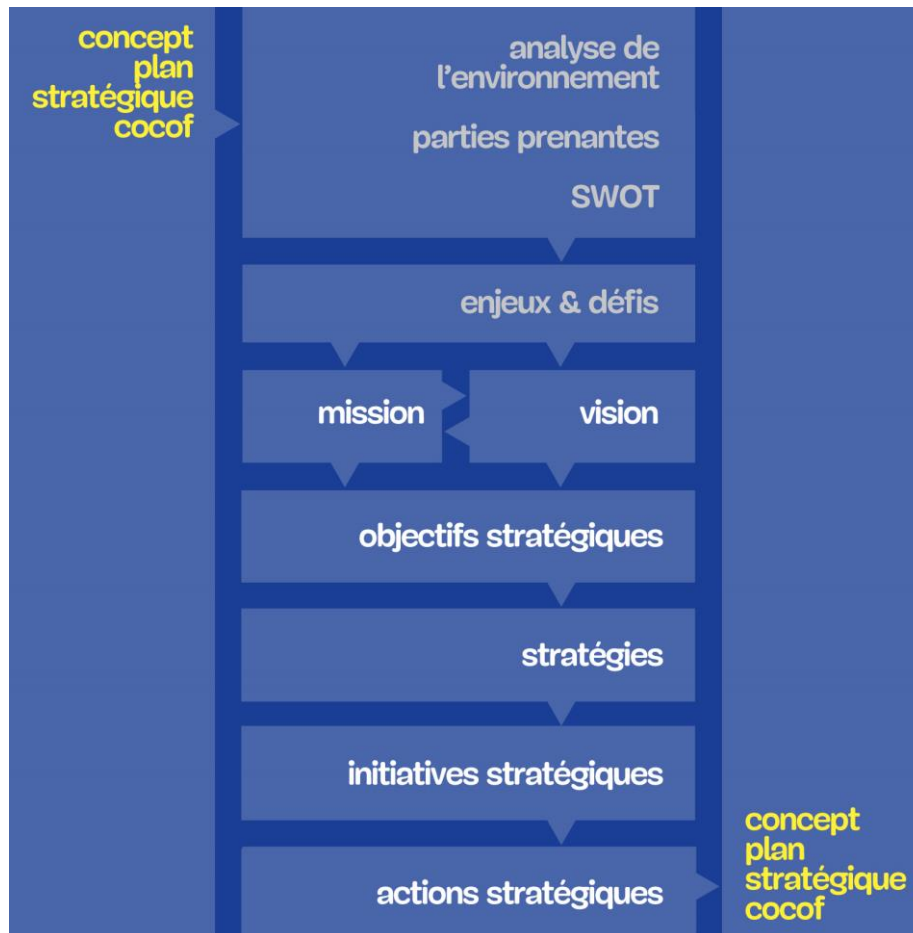
La volonté du Conseil de direction est de s'inscrire dans une relation équilibrée entre le Gouvernement Francophone Bruxellois et l'administration. Celle-ci se fonde notamment sur un système de délégation efficace ayant pour corollaire une préparation concertée et un reporting régulier.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Le Conseil de direction

2. Concept d'élaboration

Notre plan stratégique se décline autour d'une série d'éléments-clés (le concept) qui montrent son articulation globale, et qui peut s'illustrer par le schéma suivant :



La réflexion stratégique commence en toute logique par une **analyse de l'environnement** dans lequel notre organisation évolue. Pour la réaliser, nous avons d'abord fait l'inventaire des **parties prenantes** de la COCOF. Ensuite, l'analyse a porté sur la mise en perspective des questions externes et des questions internes à la COCOF. Pour ce faire, nous avons utilisé le modèle bien connu d'auto-évaluation « **SWOT** »¹. L'analyse SWOT a été réalisée au niveau de la COCOF dans son ensemble et aussi par activité-clé. La fusion de ces deux points de vue a permis d'obtenir une analyse consolidée qui nous a permis d'identifier une série de priorités, représentant autant de sujets et de pistes de travail potentiels.

Le 2^{ème} point d'ancrage de notre réflexion stratégique a consisté à définir la **mission** de la COCOF. La mission reprend la raison d'être de notre institution, pourquoi elle existe. Elle précise tout d'abord le rôle premier de la COCOF par rapport à son environnement, autrement dit l'impact et/ou l'effet qu'elle cherche à avoir sur celui-ci. Elle énumère ensuite nos activités-clés et finalement les valeurs que nous partageons.

¹ SWOT: Strengths (S) – Forces, Weaknesses (W) – Faiblesses, Opportunities (O) – Opportunités, Threats (T) – Menaces.

Pour pouvoir définir un plan, un chemin à parcourir, il convient de préciser une destination « globale » à atteindre, c'est-à-dire la **vision** d'avenir de l'organisation. 3^{ème} point d'ancrage de la réflexion stratégique, la vision montre, de manière concise, la situation souhaitée par l'organisation, précise comment elle veut être perçue par le monde extérieur, et constitue une balise en interne. La vision de la COCOF a donc été déclinée à partir de l'analyse de l'environnement tout en tenant compte de sa mission.

Il est ensuite nécessaire de préciser davantage mission et vision. Cette étape consiste à définir des **objectifs stratégiques** qui explicitent en quoi consiste la vision et indiquent comment elle sera réalisée. Les objectifs stratégiques sont aussi alignés par rapport à la mission de l'organisation.

La situation de départ ayant été mise en perspective (analyse de l'environnement et mission), la situation future (vision et objectifs stratégiques) ayant été précisée, il s'agit maintenant d'indiquer l'itinéraire à suivre pour passer de l'une à l'autre. Celui-ci est formé par la **stratégie** de l'organisation. La stratégie indique comment atteindre les objectifs. Définir une stratégie revient à faire des choix quant aux pistes de travail préférentielles à suivre pour atteindre les objectifs. Une stratégie est une hypothèse de travail avec laquelle l'organisation espère atteindre le succès. En ce qui nous concerne, nous avons identifié un nombre limité de stratégies permettant d'atteindre objectifs stratégiques et vision.

Il paraît évident qu'une quinzaine de stratégies (cf. infra) ne constituent pas un référentiel de travail suffisamment précis pour déployer des actions. Il a donc fallu décrire plus concrètement nos stratégies. Nous les avons déclinées en **initiatives** et en **actions stratégiques**. À noter que pour chaque initiative stratégique, et si nécessaire par action stratégique, nous avons déjà précisé : le (les) services pilotes (c'est-à-dire responsable(s) de la mise en œuvre), l'horizon temporel et les conditions de réussite essentielles identifiables à ce jour.

Une bonne partie du présent plan stratégique est donc consacrée à la description détaillée de notre stratégie pour les prochaines années (voir les chapitres 7 et 8).

Cette partie très consistante est logiquement précédée par le référentiel stratégique de la COCOF (voir chapitre 4 – Notre mission, chapitre 5 – Notre vision et chapitre 6 - Nos objectifs stratégiques).

Et dans les pages qui suivent (chapitre 3), vous trouverez le résultat de notre analyse de l'environnement qui énumère les enjeux et défis à relever par la COCOF.

Notre plan stratégique est un préalable très important. Sa traduction concrète et sa réalisation sur le terrain représentent un enjeu qui l'est encore plus. Il sera traduit dans des **plans opérationnels** (POP) élaborés, mis en œuvre et suivis au niveau des directions d'administration.

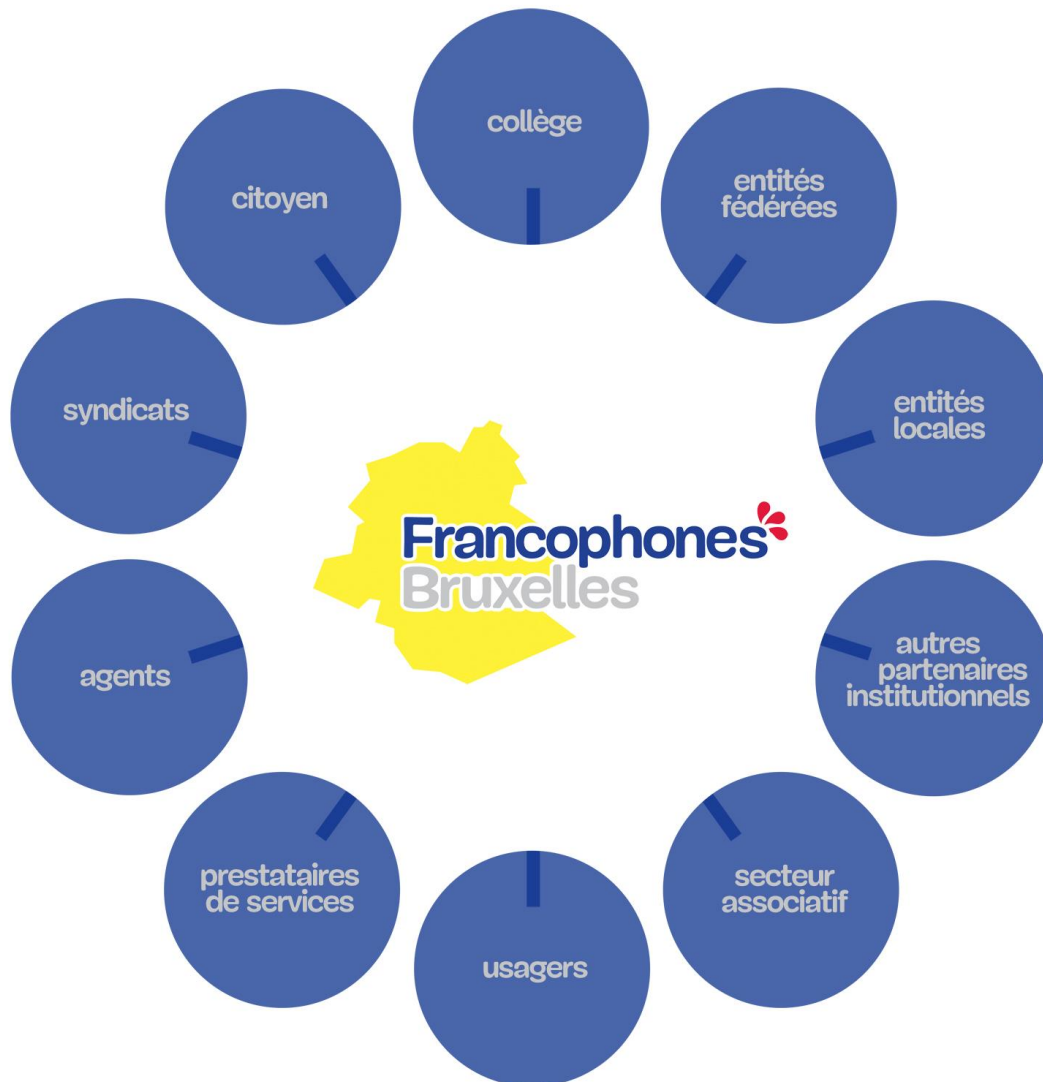


Un reporting régulier sur leur degré de réalisation et, partant, celui du plan stratégique, sera effectué.

3. Enjeux et défis pour la COCOF

3.1. Les parties prenantes de la COCOF (« Stakeholders »)¹

Voici l'inventaire des différentes parties identifiées comme ayant un intérêt dans nos activités, nos « parties prenantes », qu'il est nécessaire d'identifier avant toute analyse approfondie de l'environnement :



Entités fédérées : Etat fédéral, régions et communautés.

Entités locales : provinces et communes.

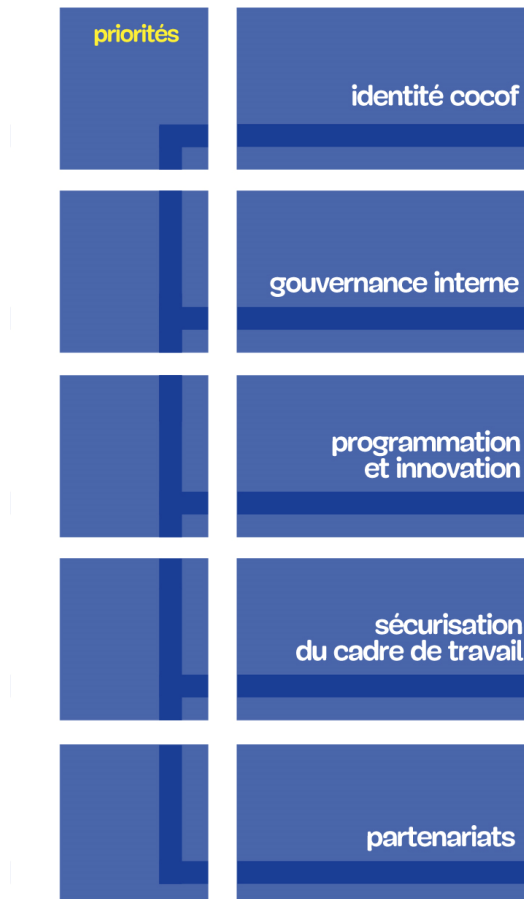
Autres partenaires institutionnels : SPSS, OIP en région et communauté, ...

¹ «Tous ceux qui ont un intérêt dans les activités de l'organisation. On peut généralement classer les parties prenantes en 4 catégories : l'autorité politique, les partenaires, les citoyens/clients et le personnel considéré comme la partie prenante la plus importante. » CAF 2006.

3.2. Résultats de l'analyse de l'environnement (analyse « SWOT »)

L'analyse approfondie de notre environnement a été effectuée par une application méthodique et rigoureuse du modèle « SWOT ». Dans ce modèle, les forces et faiblesses (S & W) ont une perspective interne, alors que les opportunités et les menaces (O & T) ont une perspective externe. Les analyses SWOT réalisées d'une part au niveau global et d'autre part par activité-clé ont été intégrées dans une SWOT consolidée.

Ceci nous a permis d'identifier toute une série d'enjeux et défis pour la COCOF. Nous les avons regroupés autour de 5 thèmes prioritaires (sans ordre d'importance):



Le thème prioritaire 1 est la nécessité d'affirmer **l'identité** de la COCOF.

Cette priorité passe par la mise en place d'une identité commune et l'amélioration de la visibilité de la COCOF, notamment par une communication externe efficace et par la mise en perspective de l'offre de services, particulièrement en termes de support du secteur associatif. Ce thème vise aussi à établir une relation « adulte » entre l'autorité politique et l'administration.

Le 2^{ème} thème prioritaire vise à améliorer la **gouvernance** interne de la COCOF.

Cette thématique comporte plusieurs aspects importants et différents : l'augmentation de l'efficacité de la gestion budgétaire, financière et patrimoniale ; le développement du contrôle interne et de la démarche qualité ; l'introduction du management par objectifs. Il s'agira aussi d'introduire davantage de transversalité interne par un management des processus.

Le 3^{ème} thème prioritaire est la mise en place d'une **programmation** dont toutes les phases sont bien maîtrisées : identification des besoins, développement et définition de l'offre – en ce compris le développement du conseil au pouvoir politique –, planification de l'offre, contrôle - inspection, mesure de l'impact. Cette programmation visera à déployer l'offre selon une approche orientée « client » (harmonisation et simplification des réglementations).

L'**innovation** constitue le 2^{ème} volet de ce thème. Elle se décline autour d'un axe de recherche et d'un axe de valorisation des actions innovantes.

La **sécurisation** du cadre de travail constitue le 4^{ème} chantier prioritaire issu de l'analyse de l'environnement.

Cet axe de travail inclut tous les enjeux relatifs à une gestion efficace, normalisée et modernisée de l'administration du personnel et des ressources humaines. On y trouve notamment la gestion des compétences ; l'objectivation de la relation de travail ; les relations sociales ; le bien-être et la qualité au travail ; la communication interne.

La 5^{ème} et dernière priorité est la relation de **partenariat** que la COCOF veut instaurer avec ses parties prenantes, et plus particulièrement avec les instances de concertation et de décision interfédérales, les entités fédérées et le secteur associatif, en s'appuyant plus fortement sur les fédérations.

Les enjeux et défis que nous avons pointés ci-dessus ont constitué le socle sur lequel nous avons érigé notre stratégie de manière concrète et ciblée.

4. Notre mission

Déclaration de mission

La mission d'une organisation décrit sa raison d'être. Elle se veut être un texte fondateur.

NOUS VOULONS :

Offrir aux Bruxellois des services accessibles et efficaces dans tous les secteurs de la COCOF afin d'améliorer leur qualité de vie et leur bien-être, de favoriser leur émancipation et leur inclusion dans la société.

NOUS LE FAISONS PAR LE DEPLOIEMENT DES ACTIVITÉS CLÉS SUIVANTES :

1. Agréer des associations;
2. Subventionner des associations (agréées ou non);
3. Contrôler l'utilisation des subventions;
4. Évaluer les actions;
5. Conseiller l'autorité politique;
6. Octroyer des aides individuelles;
7. Sensibiliser et orienter;
8. Offrir des services de soutien et de support;
9. Organiser des instituts d'enseignement, de formation et de recherche;
10. Assurer les obligations internationales de la COCOF.

1. Agréer des associations :

Valider la délégation que la COCOF donne à des associations pour remplir des missions de service public qui répondent à des besoins de proximité des Bruxellois.

2. Subventionner des associations (agréées ou non) :

Donner les moyens financiers à des associations afin que celles-ci puissent remplir des missions de service public qui répondent à des besoins de proximité des Bruxellois.

3. Contrôler l'utilisation des subventions :

Vérifier que les moyens financiers octroyés sont utilisés de façon conforme aux réglementations et à la délégation donnée par la COCOF.

4. Évaluer les actions :

S'assurer que les actions mises en œuvre par la COCOF au travers des associations répondent de façon adéquate aux besoins des Bruxellois.

5. Conseiller l'autorité politique :

Faire des recommandations d'adaptation des législations et réglementations. Faire des recommandations pour mieux organiser la répartition des tâches entre l'administration et le Gouvernement.

6. Octroyer des aides individuelles :

Assurer pour les Bruxellois la prise en charge des aides permettant d'améliorer l'intégration des personnes handicapées (aides individuelles pour l'aménagement du lieu de vie, l'aide à la scolarité, l'intégration professionnelle).

7. Sensibiliser et orienter :

Organiser des services permettant aux Bruxellois d'obtenir de l'information et des orientations vers les services qui les aident à répondre à certains de leurs besoins.

8. Offrir des services de soutien et de support :

Répondre à des besoins de support (service du personnel, informatique, service du bâtiment,...) des "clients" que sont les directions d'administration sectorielles, les associations et organisations de terrain, et la population bruxelloise.

9. Organiser des instituts d'enseignement, de formation et de recherche :

Organiser, en tant que PO subventionné par la FWB, des écoles secondaires ordinaires, une école primaire et des écoles secondaires d'enseignement spécialisé, des écoles de promotion sociale et une Haute Ecole. Assurer l'organisation, la collaboration et la mise en commun des équipes de recherche. Poursuivre les dispositifs de formation professionnelle pour des apprenants jeunes et adultes, notamment par le processus de l'alternance.

10. Assurer les obligations internationales de la COCOF :

Assurer nos obligations par rapport aux accords que la COCOF a ratifiés et initier de nouvelles collaborations avec de nouveaux pays/régions sur base de la spécificité de nos missions.

Les processus internes de support (communication, administration du personnel, gestion des ressources humaines, amélioration des conditions de travail, diffusion de la politique de gestion de RH, gestion du budget et de la comptabilité, gestion des bâtiments propres et des équipements) ne sont, à dessein, pas repris dans nos activités-clés qui constituent le « cœur de métier » de notre organisation.

Les valeurs « COCOF »

Avec les croyances, les traditions, les habitudes, les **valeurs** font partie de la culture d'entreprise et la définissent. Les valeurs sont des références pour l'action quotidienne¹.

« Les valeurs d'entreprise sont le résultat de l'histoire de l'entreprise et fondent son identité, sa culture. Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie »².

Compte tenu des définitions proposées ci-dessus, voici les références que nous voulons pour inspirer et guider notre action quotidienne, les « valeurs COCOF » :



¹ AMIEL M, BONNET F, JACOBS J, Management de l'administration, De Boeck.

² <http://www.sadclarentides.org/wp-content/uploads/2014/08/Mission-vision-valeurs-DD-Estrie.20130821.145803.0.pdf>

Chaque valeur-clé a son propre sens. Elle se décline aussi en une ou plusieurs valeurs dérivées.

1 Service public

Le service public est la valeur par laquelle notre haute exigence en matière de service au public est mise au service de la qualité de la construction d'un vivre ensemble propre à la Région de Bruxelles-Capitale. Elle renvoie à notre volonté de professionnalisme. Elle implique accessibilité et disponibilité, avec le souci constant de la légalité, de l'égalité et du respect de la diversité.

Valeurs dérivées : disponibilité, accessibilité, légalité, diversité.

2 Solidarité

La valeur de solidarité signifie pour nous donner au public bruxellois la même opportunité d'accès aux services offerts, quelle que soit sa situation économique, culturelle ou de handicap, ... dans un souci constant d'être au plus proche de ses besoins et attentes.

Valeurs dérivées : proximité, valeurs sociales.

3 Efficacité, efficience

Tous les moyens mis à disposition de la COCOF doivent être utilisés de la manière la plus rationnelle possible pour mettre en œuvre les objectifs de service public de la COCOF.

Valeur dérivée : fiabilité.

4 Participation

La participation signifie d'une part la prise en considération permanente de toutes ses parties prenantes dans les procédures et décisions de la COCOF et d'autre part, une attitude proactive de tous vers ses partenaires internes et externes.

Valeurs dérivées : coopération, concertation.

5 Éthique

Toute action de la COCOF et de ses agents doit être déployée en veillant à toujours agir au mieux dans le respect de chacun et dans le respect de son environnement et en assurant la transparence des pratiques et des financements.

Valeurs dérivées : transparence, loyauté, respect.

6 Professionnalisme

Nous estimons que le professionnalisme de nos actions et de nos comportements garantit la légitimité de l'action publique. Il exige la poursuite du plus haut standard de qualité dans notre offre de services, l'attention à l'innovation et l'exemplarité des procédures.

Valeurs dérivées : exemplarité, qualité de l'offre.

Ces valeurs feront l'objet d'un travail de déclinaison et de concrétisation avec tous les agents de la COCOF.

5. Notre vision

La vision exprime la situation désirée par la COCOF.

Notre vision d'avenir est :

vision

la cocof veut devenir
un catalyseur d'innovation sociale,
reconnue par ses partenaires
comme **promoteur du bien-être**
et **moteur d'émancipation**

Catalyseur d'innovation sociale

La COCOF veut développer et partager une expertise afin d'impulser et d'orienter des actions novatrices en adéquation avec les besoins.

Reconnue par ses partenaires

La COCOF veut développer une relation équilibrée avec ses partenaires afin de renforcer la légitimité de ses actions.

Promoteur du bien-être et moteur d'émancipation

La COCOF veut déployer des actions qui renforcent la qualité de vie des Bruxellois, les amène à être citoyens à part entière et favorise une égalité des chances et des conditions.

Le slogan décliné de notre vision sera :

Promoteur de bien-être.

6. Nos objectifs stratégiques

Ayant pris la mesure de l'environnement dans lequel nous intervenons, y compris les objectifs qui nous ont été assignés par le Gouvernement Francophone Bruxellois et les défis à relever, et d'autre part de nos mission et vision d'avenir, nous avons définis **5 objectifs stratégiques (OS)**:

objectifs stratégiques	OS1	développer une culture de service au public fondée sur des processus et outils de gestion adaptés
	OS2	mettre en place une gouvernance interne qui donne du sens à notre action
	OS3	transformer l'image de la cocof
	OS4	devenir un centre d'expertise et de connaissance dans des domaines spécifiques
	OS5	favoriser l'interaction et les partenariats avec les parties prenantes

OS1 Objectif stratégique 1 **Culture de service au public et outils de gestion**

Dans le souci d'offrir des services efficaces et de qualité tournés vers les usagers et bénéficiaires, leurs besoins et leurs attentes, la COCOF doit se doter de mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation portés par ses agents (PDCA ou Plan – Do – Check – Act).

OS2 Objectif stratégique 2 **Gouvernance interne**

La gouvernance de la COCOF doit être porteuse d'une dynamique permettant à chacun de valoriser son rôle dans la poursuite des objectifs communs. Cela implique de suivre l'évolution de nos moyens et de nos besoins, ainsi que de maîtriser leur utilisation au travers d'indicateurs, par l'information et la formation des agents, et par le dialogue constant avec l'autorité politique.

OS3 Objectif stratégique 3 **Transformer l'image**

La COCOF veut donner une image positive de ses missions, actions et fonctionnement.
La COCOF doit rendre visible la réalité, la qualité et l'exemplarité de son action auprès des Bruxellois et de ses institutions partenaires.

OS4 Objectif stratégique 4 **Centre d'expertise et de connaissance**

Comme administration moderne, la COCOF doit se doter d'une capacité d'analyse des besoins et de connaissance des pratiques de terrain. Pour la COCOF, il s'agit de développer simultanément:

- Une expertise transversale sur l'ensemble des matières traitées, notamment par des processus d'évaluation;
- Une expertise spécifique sur des domaines non couverts par des services publics ou privés.

OS5 Objectif stratégique 5 **Interactions et partenariats**

La COCOF exerce ses compétences avec d'autres partenaires institutionnels et délègue en partie ses missions de service public au secteur associatif. Elle doit collaborer activement et instaurer un dialogue permanent avec ses parties prenantes afin de valoriser les partenariats avec celles-ci.

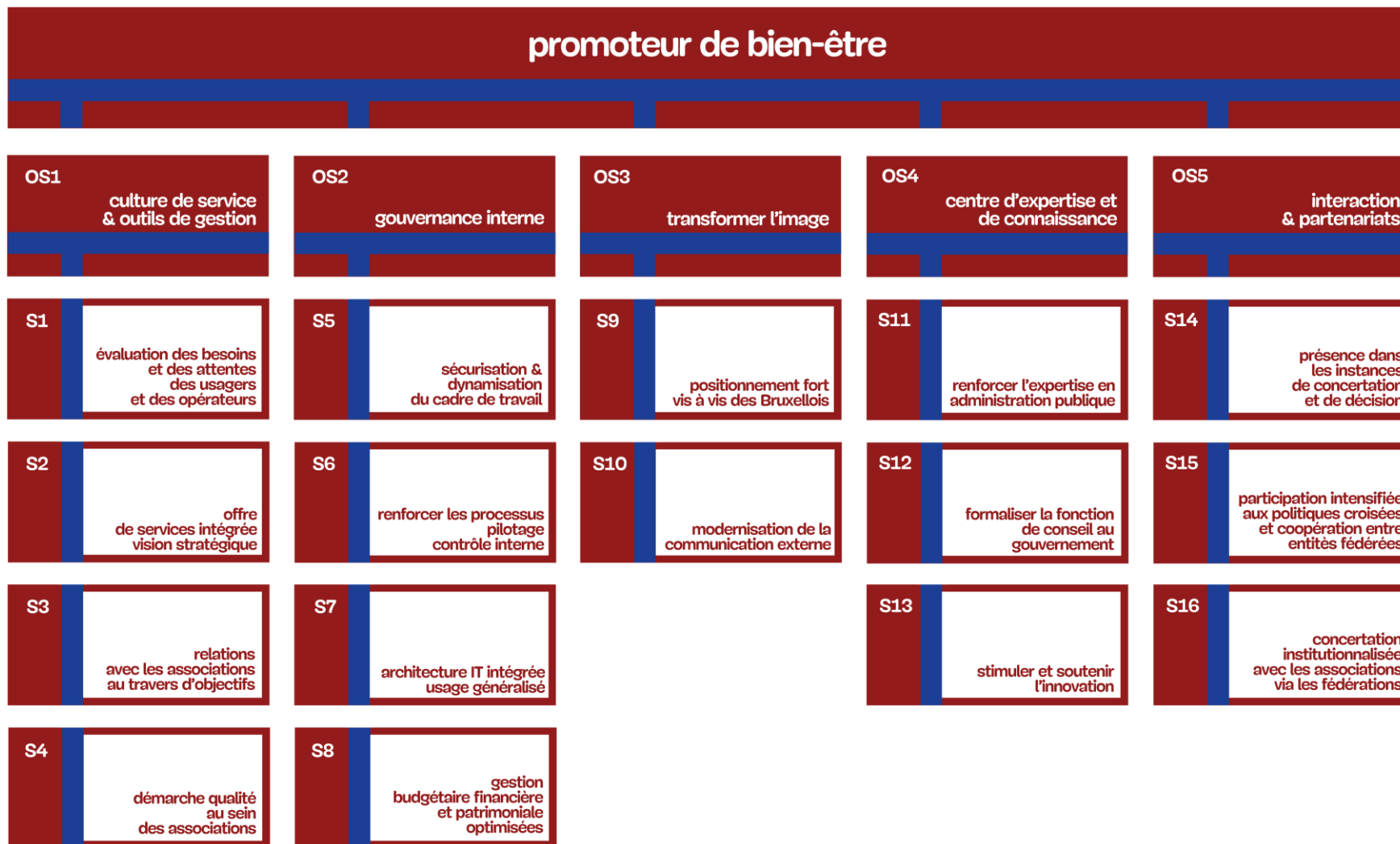
7. Nos stratégies

Les stratégies indiquent comment nous pourrions atteindre les 5 objectifs stratégiques de la COCOF.

Elles sont donc positionnées en regard de chaque objectif stratégique. Cette manière de les représenter nous a permis de définir la **CARTE STRATÉGIQUE** de la COCOF.

Cette carte est reprise ci-dessous.

Ensuite nous donnons ci-dessous un bref commentaire visant à expliciter les raisons qui ont présidé au choix de chaque stratégie, ainsi qu'à préciser les principales pistes d'action qui la composent. Ces pistes seront déclinées dans le chapitre consacré aux initiatives et actions stratégiques.



OS1. Développer une culture de service public fondée sur des processus et outils de gestion adaptés - pilotage stratégique

OS1
culture de service & outils de gestion

S1: Organiser un dispositif de remontée et d'évaluation systématique des besoins et attentes des usagers et opérateurs

Une offre de services efficace doit impérativement se décliner d'une analyse des besoins. Ceux-ci doivent pouvoir être récoltés au niveau des associations de manière systématique, standardisée et adaptée.

La COCOF compte mettre en place un dispositif à cette fin (notamment via les rapports d'activité). Elle associera fédérations et associations dans cette démarche. Dans ce contexte, les missions attribuées aux conseils consultatifs seront (re)définies.

Cette stratégie vise aussi à la création d'une fonction d'observatoire et d'évaluation de l'impact des actions.

S1
évaluation des besoins et des attentes des usagers et des opérateurs

S2
offre de services intégrée vision stratégique

S2 : Intégrer toutes les offres de services dans une vision stratégique

Si la mise en perspective des besoins constitue une base importante pour définir l'offre de services souhaitée, il convient aussi d'analyser de manière critique l'offre de services actuelle. La COCOF le fera par l'établissement d'un cadastre des associations.

Les deux exercices seront consolidés au travers d'une programmation qui intègre les besoins de la population et les activités des différents opérateurs. Auparavant, la COCOF se sera dotée d'outils de planification.

Cette stratégie essentielle dans notre plan inclut les projets prioritaires issus de la déclaration politique du Gouvernement Francophone Bruxellois.

S3
relations avec les associations au travers d'objectifs

S3 : Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs

Il s'agit ici encore d'une orientation essentielle du plan. Elle vise à faire évoluer progressivement notre

S4
démarche qualité au sein des associations

relation subventionnelle actuelle avec les associations vers un cadre général conventionnel avec les fédérations, dans lequel les obligations respectives seront définies selon un mécanisme de co-responsabilisation. Le contrôle des subventions et le travail d'inspection seront adaptés en fonction de cette transformation.

Cette stratégie s'accompagne d'une démarche d'harmonisation et de simplification administrative visant à mettre en place une relation facilitée et plus efficiente pour tous.

Dans le même esprit, cette stratégie nous permettra de décliner une offre de support d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.

S4 : Généraliser et renforcer la démarche qualité au sein des associations afin de les inscrire dans une démarche d'amélioration permanente

La rencontre des besoins et attentes des Bruxellois constitue un objectif permanent. Le déploiement de l'offre de services au travers des associations doit se faire dans un souci d'amélioration permanente de la qualité. La COCOF compte créer un cadre pour l'échange de bonnes pratiques entre associations. Elle mettra en place des standards de qualité pour les associations en faisant évoluer le référentiel et outils actuels. Un élargissement du champ d'action de la « *démarche d'évaluation qualitative* » sera entrepris.

OS2. Mettre en place une gouvernance interne qui donne du sens à notre action



S5 : Sécuriser et dynamiser le cadre de travail de chacun

Une mise en œuvre efficace de la composante externe de la stratégie (le focus opérationnel) nécessite un parfait alignement avec la composante interne de l'organisation. La bonne gestion de nos ressources humaines constitue bien sûr un élément essentiel de cette composante.



Dans cette perspective, la COCOF créera un 1^{er} niveau d'alignement entre les objectifs organisationnels globaux et les objectifs déclinés dans toutes ses strates, jusqu'au niveau individuel. Le cadre de ce 1^{er} niveau d'alignement sera mis en place via différents outils (règlement de travail, cadastre de la force de travail, management par objectifs, ...).



La COCOF s'attachera à créer un 2^{ème} niveau d'alignement par la mise en place de la gestion des compétences visant à créer les conditions pour que chacun puisse s'acquitter de ses objectifs.



Ces 2 niveaux d'alignement doivent pouvoir être réalisés dans de bonnes conditions. La COCOF y travaillera par le renforcement des relations sociales, par une attention portée au bien-être et à la qualité au travail et à la communication interne.



Cette stratégie vise aussi à mettre en œuvre une politique de pointe en matière de promotion de la diversité.

S6 : Renforcer le management par les processus et les mécanismes, le pilotage et le de contrôle interne

Cette stratégie vise à créer un mécanisme de fonctionnement organisationnel normalisé et efficace. La normalisation des processus (« métier » et de support) constitue un 1^{er} point d'attention. Ils seront cartographiés, décrits et améliorés dans une perspective de transversalité et de maîtrise des risques. La mise en place d'une approche méthodique des projets est un 2^{ème} point d'attention. La COCOF

renforcera son pilotage interne par la mise en œuvre d'un mécanisme de cycle de gestion (plan – do – check – act) et de rapports d'activités standardisés.

Dans le souci de mettre en place un mode de pilotage souple et respectueux des prérogatives du Gouvernement et de l'administration, nous proposerons une adaptation de l'arrêté de délégation.

S7 : Mettre en place une architecture IT intégrée et généraliser son usage interne et externe

Au sein de la composante interne de l'organisation, l'IT occupe une place importante. Les maîtres-mots de notre stratégie en la matière sont : intégration, généralisation, ouverture (aux utilisateurs externes) et 'E-Gov'. Nous ne négligerons pas l'aspect humain notamment par la formation et le support aux utilisateurs.

S8 : Optimiser la gestion budgétaire, financière et patrimoniale

Les ressources budgétaires, financières et patrimoniales forment le dernier pilier de la composante interne de l'organisation visée par l'objectif stratégique.

La COCOF améliorera ses processus budgétaires, que ce soit au moment de l'élaboration du budget (mise en place d'un support IT et d'un réseau de correspondants) ou du suivi (reportings budgétaires). La comptabilité en partie double sera mise en œuvre et le positionnement des services à gestion séparée sera examiné dans un souci de simplification de gestion. En vue de réduire les dépenses, la COCOF recherchera des synergies avec d'autres services.

La préparation et l'exécution des paiements seront améliorées grâce à l'uniformisation des procédures, la réduction éventuelle du nombre d'opérations et l'adaptation des réglementations. Par ailleurs, un plan d'actions pour améliorer l'efficacité des récupérations d'indus sera mis en œuvre.

La COCOF entend aussi réaliser une gestion dynamique des flux financiers et des actifs. Au niveau des flux financiers, la COCOF réalisera un cadastre de tous les comptes et évaluera l'opportunité de centraliser les trésoreries. Le périmètre optimal de la COCOF sera déterminé à partir d'un diagnostic de toutes les associations para-COCOF. Un comité de la dette sera créé. Au niveau du patrimoine, un plan de rénovation pluriannuel sera déployé. Il intègrera l'optimisation de la performance énergétique.

OS3. Transformer l'image de la COCOF

OS3

transformer l'image

S9 : Positionner la COCOF comme un échelon essentiel dans l'offre de services aux Bruxellois

Par cette stratégie, nous entendons mieux positionner la COCOF dans le paysage bruxellois. Deux initiatives donneront consistance à cette stratégie : d'une part le déploiement d'un plan de communication et d'autre part, communiquer sur la COCOF en tant que « PO émergent », autrement dit, faire connaître les initiatives scolaires qui répondent adéquatement aux besoins des jeunes bruxellois.

S9

positionnement fort vis à vis des Bruxellois

S10 : Moderniser les instruments de communication externe

Notre volonté en la matière consiste à implémenter notre nouvelle identité visuelle, à renouveler notre site internet, à investir dans les réseaux sociaux et in fine à renforcer la cohérence des lignes éditoriales.

S10

modernisation de la communication externe

OS4. Devenir un centre d'expertise et de connaissance dans des domaines spécifiques

OS4
centre d'expertise et de connaissance

S11 : Renforcer l'expertise en administration publique

Nous souhaitons renforcer l'expertise en administration publique déjà présente au sein de la COCOF. L'expertise juridique devra permettre d'assurer une élaboration optimale des nouvelles législations et réglementations ainsi qu'un support juridique efficace. Grâce au développement des outils budgétaires déjà évoqués, le pilotage de l'élaboration et de l'exécution du budget doivent être pris en charge par l'administration qui doit être à même de faire des propositions au Gouvernement. Sur le plan du montage des projets européens et internationaux, nous mettrons une cellule spécifique en place. Enfin, la COCOF souhaite devenir le centre de référence en matière de Charte associative, notamment en répertoriant et diffusant les initiatives en la matière, y compris le « Memento ». ¹

S11
renforcer l'expertise en administration publique

S12
formaliser la fonction de conseil au gouvernement

S12 : Formaliser la fonction de conseil vis-à-vis du Gouvernement

L'administration de la COCOF souhaite formaliser sa fonction de conseil vis-à-vis du Gouvernement. Nous proposerons un lieu et un mécanisme de concertation entre le Comité de direction et le Collège. Par ailleurs, un reporting régulier, notamment sur l'exécution du plan stratégique, sera mis en place à destination du Gouvernement.

S13
stimuler et soutenir l'innovation

S13 : Stimuler et soutenir l'innovation

Cette stratégie consistera principalement à valoriser différentes pratiques innovatrices. Tout d'abord la recherche en tant que telle. Une meilleure mise en perspective de l'interaction entre enseignement supérieur et recherche sera réalisée.

Ensuite, dans le secteur de l'inclusion des enfants handicapés, les missions de l'Etoile polaire seront redéfinies pour soutenir et accompagner l'intégration d'enfants en situation de handicap dans l'enseignement.

Enfin, nous instaurerons un prix de l'innovation sociale au sein de la COCOF.

¹ « Memento des aspects comptables de la gestion de dossiers de subvention par les services gestionnaires », COCOF, 2014.

OS5. Favoriser l'interaction et les partenariats avec les parties prenantes

OS5

interaction & partenariats

S14 : Garantir la place de la COCOF dans les instances de concertation et de décision interfédérales

Cette stratégie implique un recensement des instances dans lesquelles la COCOF doit (ou devrait) être présente. Par la suite, la représentation dûment mandatée sera assurée ainsi que le suivi.

S14

présence dans les instances de concertation et de décision

S15 : Intensifier la participation de la COCOF dans les politiques croisées et les coopérations entre entités fédérées

Nous réaliserons d'abord un inventaire des politiques croisées et du niveau d'implication de la COCOF pour chacune de celles-ci. Par la suite, les stratégies spécifiques seront définies et déployées.

S15

participation intensifiée aux politiques croisées et coopération entre entités fédérées

S16 : Institutionnaliser la concertation avec les associations en s'appuyant sur les fédérations

Comme nous l'avons déjà évoqué par ailleurs, la COCOF souhaite s'appuyer davantage sur les fédérations. Pour pouvoir le faire, il sera nécessaire de définir le cadre réglementaire de la concertation. Des outils seront mis en place et parmi eux nous réaliserons le cadastre de l'emploi du secteur non marchand. Finalement, nous concrétiserons les accords du non marchand dans les commissions paritaires traditionnelles.

S16

concertation institutionnalisée avec les associations via les fédérations

8. Nos stratégies traduites en initiatives et actions

Dans les pages qui suivent, nous décrivons plus concrètement la portée de nos stratégies. Cette description consiste à :

1. Décliner la stratégie en plusieurs initiatives stratégiques **(IS)** et si nécessaire en plusieurs actions stratégiques **(AS)** ;
2. Préciser si certaines conditions de réussite devront être rencontrées pour permettre une réalisation optimale de l'initiative et de l'action. Ces conditions peuvent s'inscrire dans les domaines suivants : ressources humaines / ICT / matérielles / budgétaires ; dépendance vis-à-vis d'un tiers ;
3. Indiquer le service « pilote » et les services impliqués dans la mise en œuvre de l'initiative / action stratégique. Par « pilote », nous entendons le service chargé de la mise en œuvre de l'initiative / action stratégique ;
4. Fixer l'horizon temporel de chaque initiative / action stratégique. Celui-ci s'étale de 2015 à 2018. L'utilisation d'une parenthèse indique que l'horizon temporel est encore incertain pour la période visée.

OS	STRAT.		INITIATIVES		ACTIONS		Conditions de réussite	de	Pilote	DA impliquées						Délai			
	N° OS	N° Stra.	Titre Stra.	N°	Initiatives stratégiques (IS)	N° Act. Stra.				Actions stratégiques (AS)	DASS	DAPH	DAAC	DAEF	DARH	DAPB	SG	2015	2016
OS1	OS1. Développer une culture de service au public fondée sur des processus et outils de gestion adaptés																		
OS1	S1	Organiser un dispositif de remontée et d'évaluation systématique des besoins et attentes des usagers et opérateurs																	
OS1	S1		IS1.1	Rapports d'activités standardisés	IS1.1.1	Définir un tronc commun quant aux informations à remonter par les associations.			SG	X	X	X	X			X	X		
OS1	S1				IS1.1.2	Développer et mettre en place une interface unique accessible aux associations. L'interface se basera sur les outils informatiques actuels.	Financement		DARH	X	X	X	X				X	X	
OS1	S1				IS1.1.3	Faire en sorte que TOUTES les associations entrent dans le modèle (via accompagnement, formation, ...).			DA Sect.	X	X	X	X					X	X
OS1	S1		IS1.2	Concertation renforcée administration, fédérations et associations sur la prise en compte des besoins	IS1.2.1	Associer les fédérations et associations dans la définition du tronc commun relatif aux informations attendues de ces dernières. Cette action nécessite l'institutionnalisation de la concertation avec les associations (voir la stratégie 16).			SG	X	X	X	X			X	X		
OS1	S1				IS1.2.2	(Re)définir les missions attribuées aux conseils consultatifs pour pouvoir les impliquer dans la définition des objectifs et indicateurs.	Modification des décrets relatifs aux conseils consultatifs		AG	X	X	X	X				X	X	X
OS1	S1		IS1.3	Création d'une fonction d'observatoire et mettre en place l'évaluation d'impact	IS1.3.0	L'initiative vise à intégrer et traiter les données issues des rapports d'activités des associations pour disposer d'une vue précise par secteur quant aux besoins rencontrés ou non et mettre en perspective les évolutions dans le temps.	Financement		AG	X	X	X	X					X	X

OS1	S2	Intégrer toutes les offres de services dans une vision stratégique															
OS1	S2	IS2.1	Inventaire et analyse critique de l'offre de services.	IS2.1.1	Consolider les (banques de) données déjà disponibles pour établir un cadastre détaillé des associations.	Développements IT	AG/DA RH	X	X	X	X			X	X	X	
OS1	S2	IS2.2	Créer les outils de planification.	IS2.2.0	Avoir des outils de programmation de l'offre de services de la COCOF permettant de répartir les ressources en fonction des besoins de la population et des activités des opérateurs (répartition géographique et offre de service concrète).	Profils spécifiques	DASS	X	X	X	X			X	X	X	X
OS1	S2	IS2.3 +	Proposer des priorités aux parties prenantes	IS2.3.0	Cette initiative stratégique porte principalement sur les projets prioritaires déclinés de la déclaration politique du Gouvernement .	Financement (pour toutes les actions de 1 à 7)											
OS1	S2	IS2.4	Mise en œuvre des priorités	IS2.3.1	Création de places d'école supplémentaires (1500).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DAEF					X	X	X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.2	Création de place d'accueil pour la petite enfance (7500).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DASS					X		X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.3	Création de lieux d'accueil pour personnes handicapées (200).		DAPH					X		X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.4	Augmenter l'offre de formation (atteindre 1500 places d'apprentissage).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DAEF		X		X			X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.5	Augmenter le nombre de bureaux d'accueil pour les primo arrivants.		DASS							X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.6	Développement et déploiement du plan culturel.		DAAC							X	X	X	X
OS1	S2			IS2.3.7	Mise en œuvre du décret inclusion.		DAPH							X	X	X	X

OS1	S2				IS2.3.8	Intégrer la promotion de la santé.	Transfert des agents de la Communauté française	DASS						X			X	X		
OS1	S3	Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs																		
OS1	S3		IS3.1	Mettre en place un mécanisme de co-responsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.	IS3.1.1	Définition d'un cadre général conventionnel avec les fédérations tout en maintenant de manière transitoire le cadre actuel des subventions des associations.		AG	X	X		X					X	X	X	X
OS1	S3				IS3.1.2	Mise en place d'une définition conventionnelle annuelle et pluriannuelle des objectifs avec les associations et détermination des indicateurs sur la base des obligations réciproques. Examiner la possibilité de subventionner de manière forfaitaire.		AG	X	X	X	X					X	X	X	X
OS1	S3		IS3.2	Contrôler les subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.	IS3.2.0	Le contrôle des subventions sera adapté en fonction de la mise en place de la définition conventionnelle des objectifs.		AG	X	X	X	X		X			X	X	X	X
OS1	S3		IS3.3	Réorganisation de l'inspection.	IS3.3.0	Le rôle de l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisations et du respect des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.		AG	X	X	X	X		X			X	X	X	X
OS1	S3		IS3.4	Simplification administrative (y compris l'harmonisation des réglementations)	IS3.4.0	Valider l'ensemble des processus en fonction de critères de simplification administrative.		AG	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
OS1	S3					Le déploiement des actions reprises ci-dessus va de pair avec l'organisation d'une offre de support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.														

OS1	S4	Généraliser et renforcer la démarche qualité au sein des associations afin de les inscrire dans une démarche d'amélioration permanente																		
OS1	S4	IS4.1	Echange de bonnes pratiques entre associations.	IS4.1.0	Selon une approche coordonnée, créer et entretenir un espace de partage et de récolte des bonnes pratiques y compris celles liées à l'inclusion et la non discrimination.		AG	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
OS1	S4	IS4.2	Mise en place de standards de qualité communs pour les associations.	IS4.2.0	Faire évoluer le référentiel de bonnes pratiques et d'outils existant (outils utilisés par la cellule qualité et les associations).		AG	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
OS1	S4	IS4.3	Soutien et accompagnement	IS4.3.0	Elargir le champ d'actions de la «démarche d'évaluation qualitative » pour passer progressivement d'une démarche d'accompagnement individuelle à des processus collectifs.		AG	X	X	((X	X	X	X	X		

OS2	OS2. Mettre en place une gouvernance interne qui donne du sens à notre Action																
OS2	S5	Sécuriser et dynamiser le cadre de travail de chacun															
OS2	S5	IS5.1	Organiser les RH autour de la gestion des compétences	IS5.1.1	Description de fonction et diagramme de compétences par service.		DARH						X	X	X		
OS2	S5			IS5.1.2	Organigramme et cadre.		DARH							X			
OS2	S5			IS5.1.3	Gestion des carrières.		DARH								X	X	
OS2	S5			IS5.1.4	Mobilité (ex: mobilité interne, mobilité intra-entités, ...).		DARH								X	X	
OS2	S5			IS5.1.5	Statut.		DARH								X	X	
OS2	S5			IS5.1.6	Plan de formation.		DARH						X	X	X	X	
OS2	S5	IS5.2	Objectiver la relation de travail	IS5.2.1	Cadastre de la force de travail en continu.		DARH						X				
OS2	S5			IS5.2.2	Règlement de travail.		DARH						X	X			
OS2	S5			IS5.2.3	Gestion par objectifs et implémentation d'indicateurs.		DARH						X	X			
OS2	S5			IS5.2.4	Politique d'évaluation.		DARH							X	X		
OS2	S5	IS5.3	Renforcer les relations sociales	IS5.3.1	Investir tous les lieux de concertation sociale.		DARH						X				
OS2	S5			IS5.3.2	Créer les conditions d'une concertation sociale active.		DARH						X				
OS2	S5	IS5.4	Bien-être et qualité au travail	IS5.4.1	Appliquer les législations de manière proactive dans une politique visant le bien-être.		AG						X				
OS2	S5			IS5.4.2	Modernisation de l'environnement de travail, par exemple le télétravail, ...		AG					X	X		X	X	X
OS2	S5			IS5.4.3	Prise en compte de la spécificité de la charge psycho-sociale.		AG						X	X			
OS2	S5	IS5.5	Stratégie de communication interne	IS5.5.1	Définir et mettre en œuvre une politique de communication interne visant notamment à accompagner les processus de changement et qui fonctionne de manière bidirectionnelle.		AG			X			X	X	X	X	

OS2	S5			IS5.5.2	Organiser les réseaux de diffusion de l'information interne et développer prioritairement l'intranet. Le but à atteindre étant que chaque agent soit informé correctement.		AG					X	X	X	X	X	X	
OS2	S5			IS5.5.3	Améliorer la structuration et hiérarchisation de l'information.		AG					X	X	X	X	X	X	
OS2	S5		IS5.6	Mise en œuvre d'une politique de pointe en matière de promotion de la diversité	IS5.6.0	Porte sur ~ la mise en œuvre de l'accompagnement des agents porteurs d'un handicap, ~ les mesures visant à garantir l'accessibilité des PMR, ~ le développement de statistiques de genre relatives au personnel, ~ les mesures visant à garantir la neutralité des procédures RH et en particulier le recrutement.		DARH		X				X	X	X	X	
OS2	S5		IS5.7	Normaliser les processus de gestion RH				DARH							X	X		
OS2	S6	Renforcer le management par processus et les mécanismes de pilotage et de contrôle interne																
OS2	S6		IS6.1	Instaurer un cycle de gestion	IS6.1.0	Décliner un cycle de gestion 'plan - do - check - act' au travers de toute l'organisation. Des standards organisationnels en la matière seront définis et mis en œuvre (plans opérationnels, objectifs par service, tableaux de bord - indicateurs, reporting).		AG		X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S6		IS6.2	Analyser et améliorer les processus dans une perspective transversale	IS6.2.1	Une cartographie des processus sera réalisée par DA et services. Les processus seront aussi modélisés et améliorés. Les processus avec une même finalité seront uniformisés entre DA et le rôle des différents intervenants sera défini.		AG		X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S6				IS6.2.2	Création d'une cellule marchés publics		AG/DA PB		X	X	X	X	X	X		X	X
OS2	S6		IS6.3	Décrire / Améliorer les procédures	IS6.3.0	La modélisation des processus permettra de décrire et d'améliorer les procédures qui préciseront notamment les contrôles qualité.		AG		X	X	X	X	X	X	X	X	X

OS2	S6		IS6.4	Rapports d'activités internes	IS6.5.0	Toutes les DA établiront un rapport d'activité annuel selon une approche intégrée (canevas global et timing communs).		AG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S6		IS6.5	Optimaliser la délégation Collège - Administration	IS6.6.0	Adapter l'arrêté délégation.		AG	X	X	X	X	X	X	X	X							
OS2	S6		IS6.6	Mettre en place un management de projet généralisé et professionnalisé	IS6.7.0	Vise à mise en œuvre d'une approche méthodique des projets ce qui implique notamment la formation des agents.		AG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S7	Mettre en place une architecture IT intégrée et généraliser son usage interne et externe																					
OS2	S7		IS7.1	Intégrer le principe de l'E-Gov dans toutes les procédures administratives	IS7.1.1	En sus des actions visant à déployer l'E-Gov vers les utilisateurs externes, des processus de digitalisation en support à la circulation des informations internes seront implémentés (y compris l'indicateur).		DARH	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		
OS2	S7				IS7.1.2	Création d'archives digitalisées.		DARH	X	X	X	X	X	X	X	X			(X	X)	
OS2	S7		IS7.2	Intégrer les logiciels existants (SAGA, Workflow, COSOC, Sport manager, SAP, ...)	IS7.2.1	La modélisation des processus servira de base à la mise en place d'une architecture intégrée avec le CIRB comme prestataire privilégié. L'implémentation d'un outil intégrateur unique sera examinée.		DARH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S7		IS7.3	Généraliser et optimiser l'implémentation des logiciels				DARH								X	X	X	X	X	X		
OS2	S7		IS7.4	Former et autonomiser les utilisateurs				DARH								X	X	X	X	X	X		
OS2	S7		IS7.5	Ouvrir l'architecture aux utilisateurs externes et créer des interfaces				DARH							X				(X	X)	

OS2	S8	Optimaliser la gestion budgétaire, financière et patrimoniale																
OS2	S8	IS8.1	Améliorer les processus budgétaires	IS8.1.1	Le processus d'élaboration budgétaire sera revu, standardisé et intégré au niveau COCOF. Un outil informatique en support à l'élaboration du budget sera mis en place ainsi qu'un réseau de correspondants avec des rôles définis.	Formation Exécution du plan de recrutement du CD	DABP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S8			IS8.1.2	Sur la base des besoins des utilisateurs, les reportings budgétaires seront revus.		DABP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OS2	S8			IS8.1.3	La comptabilité en partie double sera mise en œuvre.	Exécution du plan de recrutement	DABP		X	X							X	
OS2	S8			IS8.1.4	Examiner le positionnement des services à gestion séparée (SGS Bâtiments, SGS PH, SGS SFPME, SGS Etoile polaire) en vue de simplifier la gestion.		DABP		X	X						X	X	
OS2	S8	IS8.2	Améliorer les procédures de paiement (préparation et exécution - en ce compris la récupération des indus)	IS8.2.1	Les procédures de paiements seront uniformisées. Le nombre d'opérations sera réduit et si nécessaire, les règlementations seront adaptées.		DABP		X	X					X	X		
OS2	S8			IS8.2.2	Une analyse de l'origine des indus sera réalisée. Un plan d'actions visant à les réduire et à améliorer l'efficacité de la récupération sera mis en œuvre (externe et interne).		DABP	X	X	X	X	X			X	X		
OS2	S8	IS8.3	Gestion dynamique des flux financiers et des actifs	IS8.3.1	Réaliser un cadastre de tous les comptes au sein du périmètre de consolidation. Evaluer l'opportunité de centraliser les trésoreries. Activer le Comité du trésor.		DABP	X	X	X	X				X	X		
OS2	S8			IS8.3.2	Créer un Comité de la dette.		DABP								X			
OS2	S8			IS8.3.3	Etablir un cadastre détaillé du patrimoine et le valoriser au niveau comptable.		DABP		X	X	X				X	X	X	
OS2	S8			IS8.3.4	Etablir un plan pluriannuel de rénovation et le déployer.		DABP		X	X	X				X	X	X	X

OS2	S8			IS8.3.5	Etablir et déployer un plan d'optimisation de la performance énergétique (audit et plan d'actions en ce compris la recherche financements).		DABP				X	X			X	X	X	X
OS2	S8			IS8.3.6	Intégrer des clauses environnementales et sociales dans les cahiers de charges.		DABP									X	X	X
OS2	S8		IS8.4	Mettre en place des processus d'optimisation des dépenses liées au fonctionnement de l'administration	IS8.4.0	Rechercher des synergies avec d'autres services en dehors de la COCOF pour mutualiser certaines dépenses.		DABP				X		X	X	X	X	X
OS 2	S8		IS8.5	Déterminer le périmètre optimal de la COCOF	IS8.5.0	Réaliser un 'scan' de toutes les associations « para »-COCOF et évaluer la pertinence de les maintenir dans le périmètre.		AG			X	X		X	X	X		

OS3 OS3. Transformer l'image de la COCOF										
OS3 S9 Positionner la COCOF comme un échelon essentiel dans l'offre de services aux bBruxellois										
OS3	S9	IS9.1	Etablir et déployer un plan de communication externe intégré en ce compris l'accueil	IS9.1.0	Le plan de communication tiendra compte des éléments suivants: ~ Communication externe axée sur les services offerts. ~ Mobiliser les relais dans la communication externe (les associations doivent parler de la COCOF). ~ Valoriser les succès / réussites de la COCOF.		AG		X	X X X X X
OS3	S9	IS9.2	Faire de la COCOF un pouvoir organisateur émergent	IS9.2.0	Communiquer sur les initiatives des écoles pour lesquelles la COCOF est PO en valorisant leur adéquation par rapport aux besoins des jeunes bruxellois.		DAEF			X X X
OS3 S10 Moderniser les instruments de communication externe										
OS3	S10	IS10.1	Nouvelle identité visuelle	IS10.1.0	La définition d'une nouvelle identité visuelle s'articulera autour des 3 éléments suivants: logo, charte graphique et nom.		AG			
OS3	S10	IS10.2	Site internet renouvelé				AG		X	X
OS3	S10	IS10.3	Investir dans les réseaux sociaux				AG			X
OS3	S10	IS10.4	Renforcer la cohérence dans les lignes éditoriales des publications de la COCOF				AG		X	X

OS4 OS4. Devenir un centre d'expertise et de connaissance dans des domaines spécifiques										
OS4 S11 Renforcer l'expertise en administration publique										
OS4	S11		IS11.1	Expertise juridique (légistique, institutionnelle, ...)	IS11.1.0	La coordination de toutes les législations doit être assurée. L'expertise légistique doit pouvoir être garantie pour toutes les initiatives législatives et réglementaires. Support juridique efficace.		AG		X X X
OS4	S11		IS11.2	Pilotage de l'élaboration du budget par l'administration	IS11.2.0	La mise en œuvre des outils décrits ci-dessus permettra de situer le pilotage de l'élaboration et de l'exécution du budget au niveau de l'administration et d'éviter un compartimentage et partant de mieux coordonner la définition des priorités. De la sorte, l'administration sera à même de faire des propositions au Gouvernement.	Exécution du plan de recrutement du CD	DABP		X X X X
OS4	S11		IS11.3	Montage et suivi des matières européennes et des projets internationaux	IS11.3.0	Mettre en place d'une nouvelle cellule spécifique chargée d'assurer le suivi de tous les dossiers internationaux et notamment ceux liés au FSE.		SG	X X X	(X X X X)
OS4	S11		IS11.4	Etre le centre de référence en matière de Charte associative	IS11.4.0	Les bonnes pratiques en la matière, dont le Memento, seront répertoriées. Celles-ci seront rassemblées et diffusées à l'attention de l'associatif et des autres entités fédérées.		SG	X X X X	X X X
OS4 S12 Formaliser la fonction de conseil vis-à-vis du Gouvernement										
OS4	S12		IS12.1	Créer un lieu et un mécanisme de concertation entre CD et Collège		Les objectifs stratégiques et opérationnels seront convenus et évalués par le CD et le Gouvernement.		AG		X
OS4	S12		IS12.2	Formaliser le reporting		Dans 1er temps, la portée du reporting sera définie (recrutements, plan stratégique, projets prioritaires, ...). Dans un 2ème temps, le mécanisme de reporting sera mis au point et déployer.		AG		X X X X

OS4	S13	Stimuler et soutenir l'innovation																		
OS4	S13	IS13.1	Valoriser la recherche (centres de recherche / programmes de recherche)		Il conviendra de mieux communiquer et de manière plus intensive sur l'interaction entre l'enseignement supérieur et la recherche.		DAEF										(X)	X	X	
OS4	S13	IS13.2	Valoriser les actions innovantes en matière d'inclusion d'enfants handicapés (Etoile polaire)		Les missions actuelles de l'Etoile polaire seront redéfinies en vue d'en faire un projet innovant d'intégration d'enfants en situation de handicap dans l'enseignement.		DAPH											X	X	
OS4	S13	IS13.3	Valoriser les actions et des recherches relatives à la cohésion sociale		Instaurer un 'prix de l'innovation sociale' à organiser de manière transversale au sein de la COCOF.		AG	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X

OS5	OS5. Favoriser l'interaction et les partenariats avec les parties prenantes																	
OS5	S14	Garantir la place de la COCOF dans les instances de concertation et de décision interfédérales																
OS5	S14	IS14.1	Faire l'inventaire des instances				AG	X	X	X	X	X	X	X				
OS5	S14	IS14.2	Assurer la représentation dûment mandatée et le suivi				AG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
OS5	S15	Intensifier la participation de la COCOF dans les politiques croisées et les coopérations entre entités fédérées																
OS5	S15	IS15.1	Inventaire des politiques et actions croisées et le niveau d'implication de la COCOF		Quelques exemples de politiques croisées dans lesquelles la COCOF doit prendre sa part: nouvelles places crèches et écoles, lutte contre la pauvreté, violences conjugales, passerelle VAPH / AWIPH, cadastre des infrastructures sportives et culturelles, coopérations avec l'ADEPS, ...		AG	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
OS5	S15	IS15.2	Définir des priorités ('se profiler' en tant que leader ou participant)				AG	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
OS5	S16	Institutionnaliser la concertation avec les associations en s'appuyant sur les fédérations																
OS5	S16	IS16.1	Définir le cadre réglementaire de la concertation	IS16.1.0	Le cadre réglementaire actuel sera revu pour sortir du modèle consultatif et s'inscrire dans un modèle de concertation.		SG	X	X	X	X					X		
OS5	S16			IS16.1.1	Définir des critères de représentativité		SG	X	X	X	X					X		
OS5	S16			IS16.1.2	Assurer le cadre de fonctionnement (e.a. ROI)		SG	X	X	X	X					X	X	X
OS5	S16	IS16.2	Mettre en place les outils	IS16.2.0	Notamment réaliser le cadastre de l'emploi du secteur non marchand.		SG	X	X	X	X					X	X	X
OS5	S16	IS16.3	Réaffirmer le cadre paritaire de la négociation des accords du non-marchand	IS16.3.0	Concrétiser les accords du non marchand dans les commissions paritaires traditionnelles.		SG	X	X	X	X					X		

9. Mise en œuvre du plan stratégique

Notre plan stratégique constitue le guide de toutes nos actions au cours des quatre prochaines années.

Il sera décliné annuellement (fin X-1 / début d'année X) dans un **plan opérationnel (POP)** qui reprendra les objectifs à atteindre au cours de l'année. À cette occasion, plan opérationnel et budget seront alignés l'un par rapport à l'autre. Le POP constituera à son tour un référentiel pour définir les **objectifs individuels** assignés à chaque agent.

De cette manière, la cascade des objectifs sera complètement réalisée.

Afin de permettre une mise en œuvre efficace et de réaliser les ajustements nécessaires, des échéances intermédiaires concrètes seront définies au cours de l'année. Ceci implique la mise en œuvre d'un **suivi régulier** au cours de l'année, ainsi qu'une **évaluation annuelle** en fin d'année.

Lors de l'évaluation annuelle, le plan stratégique sera ajusté si besoin, notamment pour tenir compte de nouveautés non connues au moment de son élaboration.

Notre plan est à la hauteur de nos ambitions pour les prochaines années. Nous voulons qu'il soit un véritable outil de mobilisation et de transformation de la COCOF, promoteur de bien-être.