## Parlement francophone bruxellois

(Assemblée de la Commission communautaire française)



26 avril 2016

SESSION ORDINAIRE 2015-2016

## PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION DE LA COMMISSION COMMUNAUTAIRE FRANÇAISE

#### **RAPPORT**

fait au nom de la commission du Budget, de l'Administration, des Relations internationales et des Compétences résiduaires

par Mme Catherine MOUREAUX

#### SOMMAIRE

3	. Désignation du rapporteur / de la rapporteuse
3	. Exposé introductif de Mme Cécile Jodogne, ministre en charge de la Fonction publique
_	. Présentation du Plan stratégique de l'administration de la Commission communautaire française par Mme Bernadette Lambrechts, administratrice générale de la Commission communautaire fran-
5	çaise
45	. Discussion
55	. Approbation du rapport
56	. Annexes
56	6.1. Organigramme de l'administration de la Commission communautaire française
57	6.2. Pyramide des âges de l'administration de la Commission communautaire française

Membres présents : M. Ridouane Chahid, M. Michel Colson, M. Emmanuel De Bock, Mme Julie de Groote (présidente), Mme Caroline Désir, M. Boris Dilliès, M. Alain Maron, Mme Catherine Moureaux, M. Sevket Temiz et M. Gaëtan Van Goidsenhoven

Membres absents : M. Olivier de Clippele et Mme Véronique Jamoulle (excusée).

Ont également participé aux travaux : M. Hamza Fassi-Fihri et M. Fabian Maingain, (députés), Mme Cécile Jodogne (ministre), Mme Bernadette Lambrechts et Mme Isabelle Fontaine (administration de la Commission communautaire française).

Messieurs,

La commission du Budget, de l'Administration, des Relations internationales et des Compétences résiduaires a entendu, en sa réunion du 26 avril 2016, la présentation du Plan stratégique de l'administration de la Commission communautaire française.

## 1. Désignation du rapporteur / de la rapporteuse

Mme Catherine Moureaux a été désignée en qualité de rapporteuse.

## 2. Exposé introductif de Mme Cécile Jodogne, ministre en charge de la Fonction publique

La ministre rappelle que, lors de la réunion de la commission du Budget, de l'Administration, des Relations internationales et des Compétences résiduaires consacrée à l'examen des projets budgétaire, elle s'était engagée à présenter le Plan stratégique du Conseil de direction de la Commission communautaire française.

La ministre déclare avoir le plaisir aujourd'hui d'accueillir Mme Bernadette Lambrechts, administratrice générale, et Mme Isabelle Fontaine, directrice d'administration des Affaires sociales et de la Santé, qui représentent toutes deux les sept membres du Conseil de direction.

« Construire, Promouvoir, Innover », sont les trois verbes qui constituent le « corps business » du Plan stratégique du Conseil de direction de la Commission communautaire française. Car il s'agit bien du Plan stratégique du Conseil de direction, puisque c'est dans le cadre de l'entrée en fonction du nouveau Conseil de direction, en novembre 2013, que chaque mandataire a reçu une liste d'objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre durant son mandat de cinq ans.

Lors de la première année de son installation, année électorale par ailleurs et d'instauration du nouveau Collège, le Conseil de direction s'est principalement consacré à la prise en main du métier et de l'administration. La mise en œuvre de la 6° réforme de l'État lui a en outre demandé une mobilisation importante.

Lors des premières analyses et évaluations informelles réalisées sur le fonctionnement de l'administration de la Commission communautaire française, le Conseil de direction a pu constater que l'administration avait un fonctionnement morcelé et trop peu transversal.

Tout processus de simplification administrative assigné comme objectif stratégique à chacun des mandataires passait obligatoirement par plus de transversalité entre les différentes directions d'administration.

Il était également nécessaire de passer par un raffermissement et une clarification des relations avec les partenaires sociaux afin d'assurer des obligations prioritaires, telles que, par exemple, l'adoption du Règlement de travail réalisé en 2015 après vingt ans de négociations et de concertations.

La ministre informe les commissaires de ce que le Conseil de direction a fait le choix d'un accompagnement externe par un professionnel spécialisé dans le management de la fonction publique. Il s'agit d'un choix qu'elle a approuvé sans réserve.

Par ailleurs, deux phases distinctes ont balisé ce Plan stratégique :

 Phase 1 : courant 2014/2015, son élaboration par le Conseil de direction accompagné du prestataire externe, qui s'est clôturée par une présentation au Collège en juillet 2015.

Une bonne partie de cette première partie du travail qui est maintenant communiquée au travers du document « Construire, Promouvoir, Innover » est consacrée à la description détaillée de la stratégie du Conseil de direction pour les prochaines années.

Ce Plan stratégique est un point de départ très important. Sa traduction et sa réalisation concrète sur le terrain représentent un enjeu qui l'est plus encore. Il est traduit dans un plan opérationnel (POP) élaboré, mis en œuvre et suivi au niveau des directions d'administration.

Par ailleurs, un compte rendu régulier du degré de réalisation et, partant, de celui du plan stratégique, est mis en œuvre et sera réalisé.

- Phase 2 : la mise en œuvre du plan opérationnel.

Le plan stratégique constitue un point de mire permanent pour guider toutes les actions du Conseil de direction au cours des trois prochaines années.

Le plan opérationnel 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.

La ministre estime que le Plan stratégique qui va être présenté aujourd'hui est à la hauteur des ambitions du Conseil de direction pour les années qui viennent. Elle sait que leur volonté à tous est qu'il soit un véritable outil de mobilisation et de transformation de la Commission communautaire française, promoteur de bien-être et de services aux citoyens bruxellois.

Le Plan stratégique a été établi par l'administration avec le plein et entier soutien du Gouvernement.

3. Présentation du Plan stratégique de l'administration de la Commission communautaire française par Mme Bernadette Lambrechts, administratrice générale de la Commission communautaire française



Services du Gouvernement francophone bruxellois

# Construire Promouvoir Innover

Plan stratégique 2015 - 2018

## **SOMMAIRE**

1.	AVANT-PROPOS	7
2.	CONCEPT D'ELABORATION	9
3.	ENJEUX ET DEFIS POUR LA COCOF	11
3.1.	Les parties prenantes de la COCOF (« Stakeholders »)	11
3.2.	Résultats de l'analyse de l'environnement (analyse « SWOT »)	12
4.	NOTRE MISSION	14
Décl	aration de mission	14
Les v	valeurs « COCOF »	16
5.	NOTRE VISION	18
6.	NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES	19
7.	NOS STRATEGIES	21
8.	NOS STRATEGIES TRADUITES EN INITIATIVES ET ACTIONS	30
9.	MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE	44

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 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.

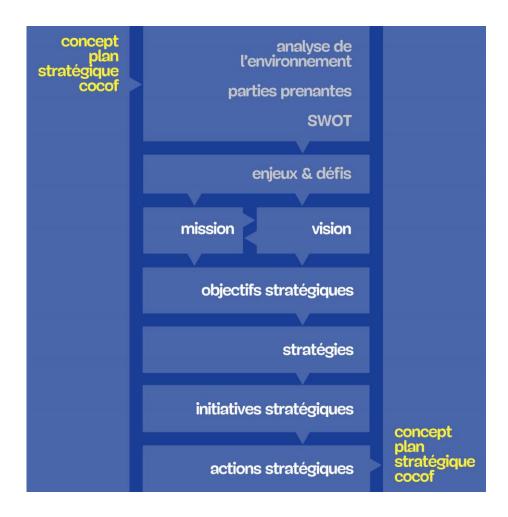
La volonté du Conseil de direction est de s'inscrire dans une relation équilibrée entre le Gouvernement Francophone Bruxellois et l'administration. Celle-ci se fonde notamment sur un système de délégation efficace ayant pour corollaire une préparation concertée et un reporting régulier.

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** »<sup>1</sup>'. 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<sup>ème</sup> 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.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> SWOT: Strenghts (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. 3ème 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 »)<sup>1</sup>

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, ...

<sup>1</sup> "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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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 règlementations).

L'innovation constitue le 2ème 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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 règlementations 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 quotidienne<sup>1</sup>.

« 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 » <sup>2</sup>.

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



<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> AMIEL M, BONNET F, JACOBS J, Management de l'administration, De Boeck.

http://www.sadclaurentides.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.

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.

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.

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.

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.

**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.

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 :



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

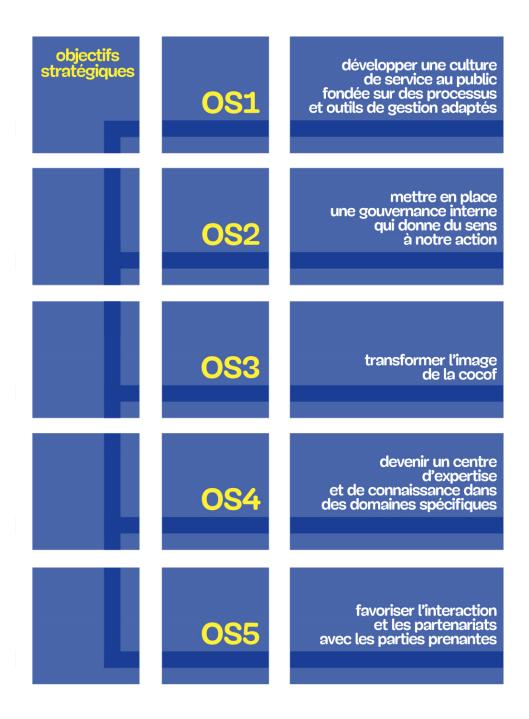
La COCOF veut déployer des actions qui renforcent la qualité de vie des Bruxellois, les amène à être citoyens à part entière et favorise une égalité des chances et des conditions.

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)**:



## 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.

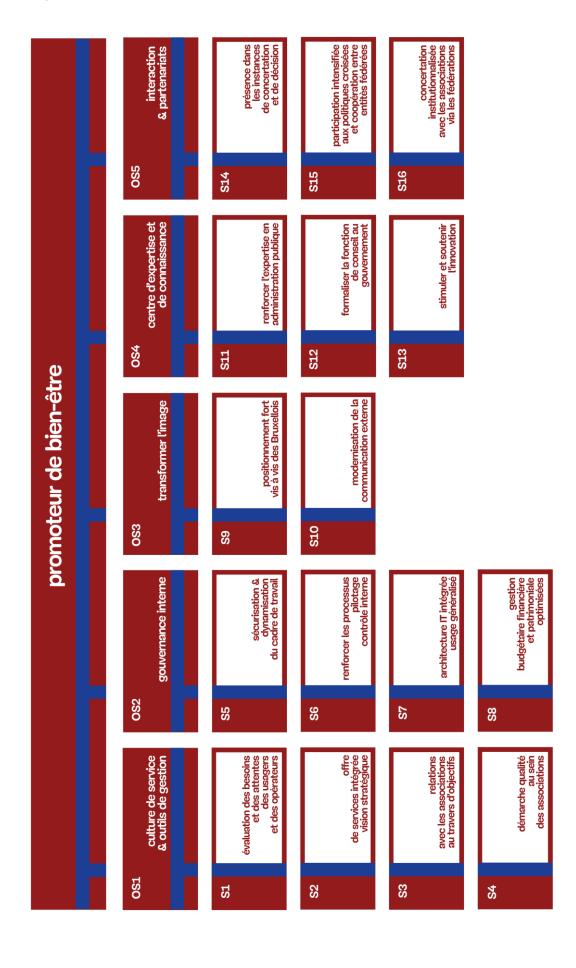
## 7. Nos stratégies

Les stratégies indiquent comment nous pourrons 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



# 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.

## 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 : 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

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 coresponsabilisation. Le contrôle des subventions et le travail d'inspection seront adaptés en fonction de cette transformation.

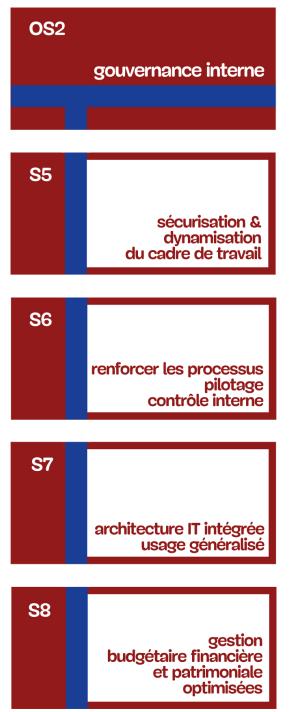
Cette stratégie s'accompagne d'une démarche d'harmonisation et de simplification administrative visant à mettre en place une relation facilitée et plus efficiente pour tous.

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 2ème 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 1er 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 2ème 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 : Optimaliser la gestion budgétaire, financière et patrimoniale

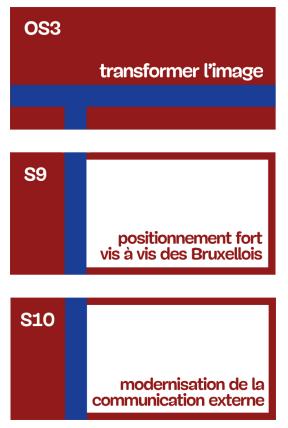
Les ressources budgétaires, financières et patrimoniales forment le dernier pilier de la composante interne de l'organisation visée par l'objectif stratégique.

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'uniformatisation des procédures, la réduction éventuelle du nombre d'opérations et l'adaptation des règlementations. 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'optimalisation de la performance énergétique.

#### OS3. Transformer l'image de la COCOF



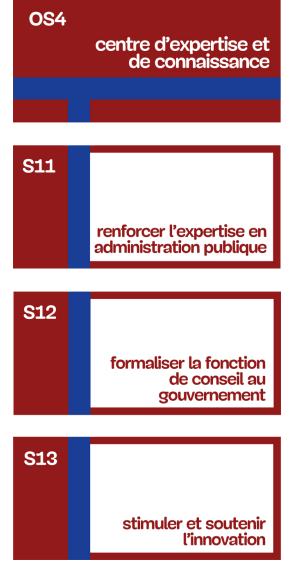
## S9 : Positionner la COCOF comme un échelon essentiel dans l'offre de services aux Bruxellois

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.

## 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.

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



## 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 règlementations 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 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

## 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

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.

<sup>1</sup> « 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



# 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.

#### 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.

## 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 règlementaire 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.

# 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 <u>conditions</u> 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.

SO	STRAT.		INITIATIVES		ACTIONS				DA in	DA impliquées	_	Délai		
。 N N	N° Stra.	Titre Stra.	°N	Initiatives stratégiques (IS)	N°Act. Stra.	Actions stratégiques (AS)	Conditions de Préussite	Pilote	SSAQ H9AQ	DAPE DAPE DAPE DAPE DAPE DAPE DAPE DAPE	DAPB	2016 2016 2017	2018 2018	
0S1	OS1. [	Développ Organise	er une cu	lture de service au public fo	ondée sur de	OS1. Développer une culture de service au public fondée sur des processus et outils de gestion adaptés.	oórstaure							
		7 7 7 7 7	1.12	Rapports d'activités IS1.1.1 standardisés	IS1.1.1	Définir un tronc commun quant aux informations à remonter par les associations.		SG	× × ×	×		×		
081	ر کا				181.1.2	Développer et mettre en place une interface unique accessible aux associations. L'interface se basera sur les outils informatiques actuels.	Financement	DARH	×	×		×	×	
0S1	S				181.1.3	Faire en sorte que TOUTES les associations entrent dans le modèle (via accompagnement, formation,).		DA Sect.	×	×			×	
081	L		S1.2	Concertation renforcée IS1.2.1 administration, et fedérations et associations sur la prise en compte des besoins	181.2.1	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	×	×		×		
0S1	S.				IS1.2.2	(Re)définir les missions attribuées aux conseils Modification des consultatifs pour pouvoir les impliquer dans la décrets relatifs aux définition des objectifs et indicateurs.	Modification des AG décrets relatifs aux conseils consultatifs	), (G	×	×		×	×	
0S1	S		S.1.3	Création d'une fonction d'observatoire et mettre en place l'évaluation d'impact	151.3.0	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	×	×			×	

OS1 S2 In	tégrer toutes	Intégrer toutes les offres de services dans une vision stratégique	tratégique								
S2	152.1	Inventaire et analyse IS2.1.1 critique de l'offre de services.	er les (banques de) données déjà les pour établir un cadastre détaillé des ons.	Développements IT	AG/DA X RH	× × ×	×		×	×	
0S1 S2	ISS: 2	Créer les outils de IS.2.2.0 planification.	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	×	× ×		×	×	×
081 82	IS2.3 + + IS2.4	Proposer des priorités IS2.3.0 aux parties prenantes Mise en œuvre des priorités	ative stratégique porte principalement projets prioritaires déclinés de la no politique du Gouvernement.	Financement (pour toutes les actions de 1 à 7)							
081 82		IS2.3.1	Création de places d'école supplémentaires (1500).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DAEF		×	×	×	×	×
081 82		IS2.3.2	Création de place d'accueil pour la petite enfance (7500).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DASS			×	×	×	×
OS1 S2		182.3.3	Création de lieux d'accueil pour personnes handicapées (200).		DAPH			×	×	×	×
OS1 S2		IS2.3.4	de formation (atteindre 1500 sage).	Partenariat avec la Fédération Wallonie - Bruxelles (conditions d'accès)	DAEF	×	×		×	×	×
OS1 S2		182.3.5	Augmenter le nombre de bureaux d'accueil pour les primo arrivants.		DASS				×	×	×
0S1 S2		152.3.6	Développement et déploiement du plan culturel.		DAAC				×	×	×
0S1 S2		IS2.3.7	Mise en œuvre du décret inclusion.		DAPH				^ ×	×	×

Color   S2   Control   C				×	×	×	×	×	
S29 Orenver la relativo avec les associations dans une perspectives de relativation de la sentié. Transfert des agents DASS S S S S S S S S S S S S S S S S S				×	×	×	×	×	
S2 Orienter la relation avoc les associations d'are un persone de la santé.  S3 ISS.1 Métre en place un ISS.1.1 Définition d'un cadre général conventionnelle avec les associations d'are. Prépare le relation des chief les proposables de la communauté proposables de la communauté proposable de la communauté de la mise en place d'une définition conventionnelle avec les subventions des la commune et plumphren des chief avec les subventions des la commune et plumphren des chief avec les subventions des la controller en la controller de chief avec les subventions des la controller en					1	<u> </u>	<u> </u>	Ţ	
S2 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 S3.1.2 Mise en pace un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec mécanisme de co- responsabilisation dans l'evaluation des l'Evaniner la possibilité de subventionre réche régistration des IS3.2.0 Le rôte de l'inspection et des authorités de réalisation des IS3.3.0 Le rôte de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'	×			×	×	×	×	×	
S2 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 S3.1.2 Mise en pace un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec mécanisme de co- responsabilisation dans l'evaluation des l'Evaniner la possibilité de subventionre réche régistration des IS3.2.0 Le rôte de l'inspection et des authorités de réalisation des IS3.3.0 Le rôte de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'						×	×	×	
S2 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 S3.1.2 Mise en pace un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec mécanisme de co- responsabilisation dans l'evaluation des l'Evaniner la possibilité de subventionre réche régistration des IS3.2.0 Le rôte de l'inspection et des authorités de réalisation des IS3.3.0 Le rôte de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'	×							×	
S2 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 S3.1.2 Mise en pace un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec mécanisme de co- responsabilisation dans l'evaluation des l'Evaniner la possibilité de subventionre réche régistration des IS3.2.0 Le rôte de l'inspection et des authorités de réalisation des IS3.3.0 Le rôte de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'				×	×	×	×	×	
S2 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 One-tire la relation avec les associations dans une persoective de réalisation des objectifs S3 S3.1.2 Mise en pace un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec mécanisme de co- responsabilisation dans l'evaluation des l'Evaniner la possibilité de subventionre réche régistration des IS3.2.0 Le rôte de l'inspection et des authorités de réalisation des IS3.3.0 Le rôte de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des DA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'inspection et des BA Misses de l'inspection et de BA Misses de l'					×	×		×	
S2 One-ntra rate factor avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs a mise en cauvre et l'évaluation dans l'évaluation dans l'évaluation des chief des subvertions de colocutifs.  S3 IS3.1.2 Mise en place d'institution dans associations.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 Le rôle de l'inspection et des subvertions en adapté en réalisation des Illustrations de colocutifs and la maise en cauvre et associations.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 Le rôle de l'inspection et des black de l'inspection et des subvertions sera adapté en réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation de IS3.3.0 Le rôle de l'inspection et des DA.  Inspection.  S3 IS3.4 Simplification de la mise en place de l'inspection et des DA.  Inspection.  S3 IS3.5 Contrôler les IS3.5.0 Le rôle de l'inspection et des DA.  Inspection.  S3 IS3.6 Simplification de la mise en place de l'inspection et des DA.  Inspection.  S3 IS3.6 Simplification des Inspection reseaure et de définition matériale des des definition matériale des des definition matériale des des definition matériale des definition des de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des Inspection repeter des sandards de qualific Cer inmitier de sandons represente des objectifs.  S3 IS3.5 Isa IS3.5 Isa Inspection de la mise en place de l'inspection et des DA.  Inspection.  S3 IS3.6 Simplification des Illuspection et des DA.  Inspection.  Inspecti					†·····	*	×		
S2 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs. S3 I Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cache général conventionnel avec responsabilisation dans la métalier de cache actuel des subventions des copiectifs. S3 I S3.1.2 Mise en place d'une définition conventionnelle accourant des manéres des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs des subventions de IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 Le contrôle des subventions sera adapté en manière fortaftaire.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.3.0 Le rôle de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection et des Simplification des missions respectives d'évaluation matérielle des perspectives d'évaluation matérielle des l'inspection et des Simplification des missions respectives de l'inspection et des Simplification des missions respectives de l'inspection des support et des support et des autorités pour le de pair avec l'organisation d'une d'évaluation des missions respectives de l'inspection d'une d'independent des autorités de la déput de de pair avec l'organisation d'une d'independent des autorités de l'inspection d'une des processus en fonction de de pair avec l'ordanisation d'une d'une d'independent des autorités pour le de pair avec d'une d'independent des autorités pour le des des des des des des des des de				×	×	×	×	×	
S2 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs. S3 I Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cache général conventionnel avec responsabilisation dans la métalier de cache actuel des subventions des copiectifs. S3 I S3.1.2 Mise en place d'une définition conventionnelle accourant des manéres des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs avec les associations et détermination des noticateurs sur la base des objectifs des subventions de IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 Le contrôle des subventions sera adapté en manière fortaftaire.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.3.0 Le rôle de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection et des Simplification des missions respectives d'évaluation matérielle des perspectives d'évaluation matérielle des l'inspection et des Simplification des missions respectives de l'inspection et des Simplification des missions respectives de l'inspection des support et des support et des autorités pour le de pair avec l'organisation d'une d'évaluation des missions respectives de l'inspection d'une d'independent des autorités de la déput de de pair avec l'organisation d'une d'independent des autorités de l'inspection d'une des processus en fonction de de pair avec l'ordanisation d'une d'une d'independent des autorités pour le de pair avec d'une d'independent des autorités pour le des des des des des des des des de	DASS			AG	AG	AG	AG	AG	
S3 Orienter la relation avec les associations der su une perspective de réalisation de la santé.  S3 IS3.1 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec les responsabilisation dans transitoire le cadre actuel des subventions des l'évaluation des indicateurs sur l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation des l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection et des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is4.0 Valider l'ensemble des processus en fonction de para avec l'organisation d'ensemble des support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.									
S3 Orienter la relation avec les associations der su une perspective de réalisation de la santé.  S3 IS3.1 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec les responsabilisation dans transitoire le cadre actuel des subventions des l'évaluation des indicateurs sur l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation des l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection et des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is4.0 Valider l'ensemble des processus en fonction de para avec l'organisation d'ensemble des support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.	age								
S3 Orienter la relation avec les associations der su une perspective de réalisation de la santé.  S3 IS3.1 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec les responsabilisation dans transitoire le cadre actuel des subventions des l'évaluation des indicateurs sur l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation des l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection et des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is4.0 Valider l'ensemble des processus en fonction de para avec l'organisation d'ensemble des support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.	des								
S3 Orienter la relation avec les associations der su une perspective de réalisation de la santé.  S3 IS3.1 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec les responsabilisation dans transitoire le cadre actuel des subventions des l'évaluation des indicateurs sur l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation des l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection et des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is4.0 Valider l'ensemble des processus en fonction de para avec l'organisation d'ensemble des support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.	O G	ise							
S3 Orienter la relation avec les associations der su une perspective de réalisation de la santé.  S3 IS3.1 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel avec les responsabilisation dans transitoire le cadre actuel des subventions des l'évaluation des indicateurs sur l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection.  S3 IS3.3 Réorganisation des l'inspection sera revu dans une perspective d'évaluation matérielle des réalisation des l'inspection et des standards de qualité. Ceci impliquera une réarticulation des missions respectives de l'inspection et des DA.  S3 IS3.4 Simplification des l'inspection administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation administrative.  I Inspection.  S3 IS3.4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S4 Simplification des l'évaluation des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is3.4 Simplification des missions respectives de l'inspection et des bDA.  S5 Is4.0 Valider l'ensemble des processus en fonction de para avec l'organisation d'ensemble des support et d'accompagnement généralisée pour le secteur associatif.	ansf la	ınça							
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs S3 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel mécanisme de contresponsabilisation dans la mise en cauvre et l'évaluation des Objectifs. S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.2 Contrôler les IS3.2.0 Le contrôle des objectifs avec associations et détermination des indicateurs de l'inspection. S3 IS3.3 Réorganisation des Ilinspection des indicateurs de l'inspection. S3 IS3.4 Simplification des indicateurs de l'inspection administrative (y compris l'inspection des indicateurs de perspectives de l'inspection administrative (y compris l'inspection des indicateurs de paraver l'ordinater des subventiones et defendation matérielle réalisation des indicateurs des processus en fonction des par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une serva des d'accompagnement généralise pour de la contrôle des par avec l'organisation d'une serva des par avec l'organisation d'une des par avec l'organisation d'une des par avec l'organisation d'une d'evaluation d'une d'eval	g e	fa fa							_
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspective de réalisation des objectifs S3 Mettre en place un IS3.1.1 Définition d'un cadre général conventionnel mécanisme de contresponsabilisation dans la mise en cauvre et l'évaluation des Objectifs. S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.2 Contrôler les IS3.2.0 Le contrôle des objectifs avec associations et détermination des indicateurs de l'inspection. S3 IS3.3 Réorganisation des Ilinspection des indicateurs de l'inspection. S3 IS3.4 Simplification des indicateurs de l'inspection administrative (y compris l'inspection des indicateurs de perspectives de l'inspection administrative (y compris l'inspection des indicateurs de paraver l'ordinater des subventiones et defendation matérielle réalisation des indicateurs des processus en fonction des par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une office de par avec l'organisation d'une serva des d'accompagnement généralise pour de la contrôle des par avec l'organisation d'une serva des par avec l'organisation d'une des par avec l'organisation d'une des par avec l'organisation d'une d'evaluation d'une d'eval				avec lière des	nelle : les : sur ues. de	en ition	une des de des	de r	s va port le
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.				nel a mar ons	tioni avec eurs oroq oner	apté léfin	ans ards ards ion	ctio	sse sup
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.				ntion de enti	ifs dicat	adi	rielle rielle and culat	fon 'e.	ci-de e de
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.				ant subv	cor oject s inc	sera de	revunaté naté s st sartic	s er rrativ	ses offra alisé
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	anté		ctifs	l col	tion s ok n der ions	ace .	des des oect	inist	epri une inéra
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	<u>a</u>		obje	néra mai el c	éfini de atior ligat de	ntiol pla ctifs	ion lon ect un 'ins	adır	ns r n d' gé
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	qe		des (	en actu	e d nelle nin ob sillté	abve e en objec	ctior luat resp rera de l	es p noi:	actic satio ient
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	tion		ion	adre out dre	d'un anni léter is is ssib	mise	spec 'éva du du pliquives	le de ficat	des a ganis nem nem f.
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	omo.		lisat	un c cac	ce pluni pluni et c de	deg 	et d	emb	ent c l'org ipag ciati
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	a pr		réa	ן d'u ratio e le ons.	pla et ons se r la forfs	rôle de onne	de ive ns Cec resp	ense Ye si	ieme vec com com
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	Те		e de	édé édé itoir ciati	en elle ciati bas nine	cont ion entir	ôle bect satio té. tons	er I'	éplo air a d'ac eur a
S3 Orienter la relation avec les associations dans une perspansion de la mécanisme de corresponsabilisation dans la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs.  S3 IS3.2 Contrôler les IS3.2.0 subventions en y intégrant des indicateurs de réalisation des objectifs.  S3 Réorganisation des lobjectifs.	ntéc		ctiv	Défir es f rans asso	Mise annu asso a a Exan mani	onc	erspersperspersperspersperspersperspersp	/alid	Le d de p
S3         S8         S9         S9<	_		erspe			_ + 0			
S3         S8         S9         S9<	ω ω		e pe	<del>-</del>	1.2	2.0	3.0	4.0	
S3         S8         S9         S9<	182.		ns ur	153.	IS3.			<u>IS3</u> .	
S3         S8         S9         S9<			dar			es es	Ф	ris les	
S3         S8         S9         S9<			tions	da da d		n iatei d		omp	
S3         S8         S9         S9<			ociat	plac de tion œur		indic ion	C	(y c n (sr	
S3         S8         S9         S9<			asso	en silisa en n		ns des lisati	atio n.	tion tive atio	
S3         S8         S9         S9<			les S	e e nism nsak se se iatio		Sler ntior ant c réa réa ifs.	anis	fical istra ionis	
S3         S8         S9         S9<			avec	ettre écar spor mi: valu	A constraint	ontro	éorg nspe	mpli Imin Iarm glen	
S3         S8         S9         S9<			ion 8	Z E 6 ™ 3 S		8 # <u>I</u> % O	๕ Ξ	\( \text{R} \)	
S3         S8         S9         S9<			relat	33.1		33.2	හ. ග	33.4	
S3         S8         S9         S9<			er la	53		<u>이</u>	<u>이</u>	<u>N</u>	
			Orient						
	S2		83	SS	SS	S3	S3	S3	S3
			081	081	081	0S1	0S1	†····	0S1

0S1	0S1 S4	Généraliser et re	enforcer la démarche qualité au sein de	Généraliser et renforcer la démarche qualité au sein des associations afin de les inscrire dans une démarche d'amélioration permanente	manente				
0S1	S4	IS4.1	IS4.1 Echange de bonnes IS4.1.0 pratiques entre associations.	Selon une approche coordonnée, créer et entretenir un espace de partage et de récolte des bonnes pratiques y compris celles liées à linclusion et la non discrimination.		× × ×	× × × ×	×	×
0S1 S4	S4	184.2	Mise en place de IS4.2.0 standards de qualité communs pour les associations.	Faire évoluer le référentiel de bonnes pratiques et d'outils existant (outils utilisés par la cellule qualité et les associations).	AG	× × ×	× × × ×	×	×
OS1 S4	<b>S</b> 4	S.4.3		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	~	× × × ×	×	×

0S2 0S2	OS2. Mettre S5 Sécu	e en place u iriser et dyn	OS2. Mettre en place une gouvernance interne qui donne du sens à notre-Aaction S5 Sécuriser et dynamiser le cadre de travail de chacun	donne du s chacun	sens à notre Aaction		
082	S5	1.25.1	Organiser les RH autour de la gestion des compétences	1.155.1.1	Description de fonction et diagramme de compétences par service.	DARH	× × ×
082	S5			155.1.2	Organigramme et cadre.	DARH	×
082	SS			155.1.3	Gestion des carrières.	DARH	×
082	S5			1S5.1.4	Mobilité (ex: mobilité interne, mobilité intra- entités,).	DARH	×
082	S5			155.1.5	Statut.	DARH	×
082	S5			155.1.6	Plan de formation.	DARH	× × ×
082	S5	185.2	Objectiver la relation de travail	1S5.2.1	Cadastre de la force de travail en continu.	DARH	×
082	S5			IS5.2.2	Règlement de travail.	DARH	×
082	SS			155.2.3	Gestion par objectifs et implémentation d'indicateurs.	DARH	× ×
082	S5			IS5.2.4	Politique d'évaluation.	DARH	×
082	S5	185.3	Renforcer les relations IS5.3.1 sociales	185.3.1	Investir tous les lieux de concertation sociale.	DARH	×
0S2	S5			155.3.2	Créer les conditions d'une concertation sociale active.	DARH	×
082	SS	1S5.4	Bien-être et qualité au travail	1S5.4.1	Appliquer les législations de manière proactive dans une politique visant le bien-être.	AG	×
082	S5			IS5.4.2	Modernisation de l'environnement de travail, par exemple le télétravail,	AG X	× × ×
082	SS			1S5.4.3	Prise en compte de la spécificité de la charge psycho-sociale.	AG	× ×
082	S5	155.5	Stratégie communication interne	1S5.5.1	Définir et mettre en œuvre une politique de communication interne visant notamment à	AG	× × ×
					accompagner les processus de changement et qui fonctionne de manière bidirectionnelle.		

×	×	×			×	×	×	×
×	×	×			×	×	×	×
×	×	×	×		×	×	×	×
	×	×	×			×		×
×	×	×	-		×	×	×	×
					×	×	×	×
×	×				×	×	×	×
					×	×	×	×
					×	×	×	×
		×			× × × × × × × ×	×	× ×	×
					^	^	^	^
AG	AG	DARH	DARH		AG	AG	AG/DA PB	AG
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.  Améliorer la structuration et hiérarchisation de l'information.	Porte  ~ la mise en œuvre de l'accompagnement des agents 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.		Renforcer le management par processus et les mécanismes de pilotage et de contrôle interne	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).	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.	Création d'une cellule marchés publics	La modélisation des processus permettra de décrire et d'améliorer les procédures qui préciseront notamment les contrôles qualité.
185.5.2	185.5.3	155.6.0		les mécan	1.0	186.2.1	IS6.2.2	156.3.0
		Mise en œuvre d'une politique de pointe en matière de promotion de la diversité	Normaliser les processus de gestion RH	nagement par processus et	Instaurer un cycle de gestion	Analyser et améliorer les processus dans une perspective transversale		Décrire / Améliorer les procédures
		185.6	185.7	cer le mar	1.36.1	186.2		1.56.3
				Renfor				
S5	SS	SS	S5	S6	98	SS	S6	Se
							ļ	<u> </u>
052	082	085	082	0	082	082	082	082

256   156.4   Rapports d'activirés   156.5   Contracter d'activi	×		×		×	×	×	×	×	×
See   Seb   Apportis d'activités   Seb   Toutes les DA établiront un rapport d'activités   Seb   Adaptier l'arrêté délégation.   Adaptier l'arrêté délégatio	×		×		×	×			<b></b>	×
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati					×	~×~	×		×	~×~
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×	×	×				×	×	×	
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×	×	×		×	×	×	×	×	×
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×	×	×		×	$\times$	×			
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×	×	×		×	×				
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×		×		×	×				
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×	×	×		×	×				
S6         BS6.4 Rapports         Rapports         Gartwises         IS6.50 annuels eles DA établiornt un rapport d'activité         AG         Annuels eles prouves d'une approche intégrée (carevas)         AG           S6         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         IS6.5 Optimaliser la délégation         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S6         IS6.6 Muttre en place un la maragement de projet         Adapter l'arrêté délégation.         Adapter l'arrêté délégation.         AG           S7         Mettre en place une architecture II infégrée et le principe de l'arrêté delégation.         IS7.1 Infégrée et généralisée et généralisée et généralisée et procédures et procédures les procédures les procédures les procédures et procédures et procédures architecture II infégrée et procédures les procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser.         Implémentation des procédures et place d'une architecture intégrée avec optimaliser et l'implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentation des procédures et autonomiser.         Implémentati	×		×		×					
Signature   Sign	×	×	×		×	×	×			
Second   S	AG	AG	AG		DARH	DARH	DARH	DARH	DARH	DARH
85 85 87 87 87 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88	Toutes les DA établiront un rapport d'activité annuel selon une approche intégrée (canevas global et timing communs).	Adapter l'arrêté délégation.	თ .⊇	liser son usage interne et externe	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'indicatage).	Création d'archives digitalisées.	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.			
85 85 87 87 87 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88	186.5.0	186.6.0	186.7.0	et généra	IS7.1.1	IS7.1.2	i			
85 85 87 87 87 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88		Optimaliser la délégation Collège - Administration	ace (e	une architecture IT intégrée	Intégrer le principe de l'E-Gov dans toutes les procédures administratives		les ınage	ation de	Former et autonomiser les utilisateurs	Ouvrir l'architecture aux utilisateurs externes et créer des interfaces
85 85 87 87 87 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88	186.4	186.5	186.6	re en place	IS7.1		IS7.2	157.3	IS7.4	1S7.5
		S6					L	L	i	L
$oxed{egin{array}{cccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	082	082	082	082	082	082	082	082	082	082
	0	0	0	Ö	0	0	0	0	0	0

	×								×	×
		×	×	×	×	×	×		×	×
	× × × × × × × × × × × ×	×		×	×	×	×	×	×	×
	× ~	×								
	×	×				×				
	×	×	×	×	×	×	×		×	×
	×	× × ×				× × ×	×		× × ×	× ×
	× ×	×	×	×	×	×	× × ×		×	×
	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP	DABP
	Formation Exécution du plan de recrutement du CD		Exécution du plan de l' recrutement							
iale	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.	Sur la base des besoins des utilisateurs, les reportings budgétaires seront revus.	La comptabilité en partie double sera mise en œuvre.	Examiner le positionnement des services à gestion séparée (SGS Bâtiments, SGS PH, SGS SFPME, SGS Etoile polaire) en vue de simplifier la gestion.	Les procédures de paiements seront uniformisées. Le nombre d'opérations sera réduit et si nécessaire, les règlementations seront adaptées.	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).	Réaliser un cadastre de tous les comptes au sein du périmètre de consolitation. Evaluer l'opportunité de centraliser les trésoreries. Activer le Comité du trésor.	Créer un Comité de la dette.	Etablir un cadastre détaillé du patrimoine et le valoriser au niveau comptable.	Etablir un plan pluriannuel de rénovation et le déployer.
et patrimo	1.1	158.1.2	158.1.3	158.1.4	158.2.1	158.2.2	158.3.1	IS8.3.2	158.3.3	IS8.3.4
Optimaliser la gestion budgétaire, financière et patrimoniale	Améliorer les processus IS8.1.1 budgétaires				Améliorer les procédures de paiement (préparation et exécution - en ce compris la récupération des indus)		Gestion dynamique des flux financiers et des actifs			
aliser la ge	1.88.1				158.2		158.3			
Optim										
88	8S 8	88	88	88	88	88	88	88	88	88
*******	082	082	082	082	0.82	082	082	082	082	082

× × ×	× × ×	× × ×	×
×		×	×
× ×		×	×
DABP	DABP	DABP	AG
Etablir et déployer un plan d'optimalisation de la performance énergétique (audit et plan d'actions en ce compris la recherche financements).	Intégrer des clauses environnementales et sociales dans les cahiers de charges.	Rechercher des synergies avec d'autres services en dehors de la COCOF pour mutualiser certaines dépenses.	Réaliser un 'scan' de toutes les associations « para »-COCOF et évaluer la pertinence de les maintenir dans le périmètre.
158.3.5	158.3.6	158.4.0	158.5.0
		Mettre en place des IS8.4.0 processus d'optimalisation des dépenses liées au fonctionnement de l'administration	Déterminer le périmètre IS8.5.0 optimal de la COCOF
		158.4	158.5
0S2 88	082 88	082 88	0S S8 2

083 083	Transformer l'im	OS3   OS3. Transtormer l'image de la COCOF			
083 89	Positionner la C	Positionner la COCOF comme un échelon essentiel dans l'offre de services aux Bruxellois	ans l'offre de services aux <del>b</del> Bruxellois		
OS3 S9	189.1	IS9.1 Etablir et déployer un IS9.1.0	Le plan de communication tiendra compte des	AG X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	×
		plan de communication	éléments suivants:		
		externe intégré en ce	~ Communication externe axée sur les services		
		compris l'accueil	offerts.		
			~ Mobiliser les relais dans la communication		
			externe (les associations doivent parler de la		
			C0C0F).		
			~ Valoriser les succès / réussites de la COCOF.		
083 89	189.2	Faire de la COCOF un IS9.2.0	Communiquer sur les initiatives des écoles pour	DAEF	×
		pouvoir organisateur	lesquelles la COCOF est PO en valorisant leur		
		émergent	adéquation par rapport aux besoins des jeunes		
			bruxellois,		
OS3 S10	Moderniser les	Moderniser les instruments de communication externe			
083 810	IS10.1	IS10.1 Nouvelle identité visuelle IS10.1.0	La définition d'une nouvelle identité visuelle	AG	
			s'articulera autour des 3 éléments suivants: logo,		
			charte graphique et nom.		
083 810	IS10.2	IS10.2 Site internet renouvelé		×	
083 810	IS10.3	S10.3 Investir dans les réseaux		X	
		sociaux			
083 810	IS10.4	IS10.4 Renforcer la cohérence		AG × ×	
		dans les lignes			
		éditoriales des			
		publications de la			
		C0C0F			

S4 0S	4. Devenir u	ın centre	d'expertise et d	de connaissa	nce dans d	OS4   OS4. Devenir un centre d'expertise et de connaissance dans des domaines spécifiques						
OS4 S11		er l'expe	Renforcer l'expertise en administration publique	stration public	and							
084 811		1.11.1	IS11.1 Expertise ju (légistique, institutionnelle,)	juridique 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 règlementaires. Support juridique efficace.		AG			×	× × ×
084 811	_	1811.2	Pilotage de l'élaboration du budget par l'administration		1.2.0	La mise en œuvre des outils décrits ci-dessus Exéc permettra de situer le pilotage de l'élaboration et recru 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			×	×
0S4 S11		IS11.3	IS11.3 Montage et suivi des matières européennes et des projets internationaux		1811.3.0	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	×	×	× ×	× × ×
0S4 S11		IS11.4	Etre le centre de référence en matière de Charte associative	centre de l n matière de ciative	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	× × ×	×	×	×
OS4 S12		ser la for	Formaliser la fonction de conseil vis-à-vis du Gouvernen	I vis-à-vis du	Gouverner	ment						
084 812	2	1S12.1	IS12.1 Créer un lieu et un mécanisme de concertation entre CD et Collège	eu et un de intre CD et		Les objectifs stratégiques et opérationnels seront convenus et évalués par le CD et le Gouvernement.		AG			×	
084 812	2	1812.2		eporting		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			× ×	×

084 81	Stimule	er et soutenir	l'innovation					
084 813		IS13.1 Va	IS13.1 Valoriser la recherche	Il conviendra de mieux communiquer et de	DAEF		× × ×	×
		<u></u>	(centres de recherche /	manière plus intensive sur l'interaction entre			<u> </u>	
		br	orogrammes de	l'enseignement supérieur et la recherche.				
		Ğ	recherche)					
084 813	က	IS13.2 Va	IS13.2 Valoriser les actions	Les missions actuelles de l'Etoile polaire seront	DAPH			×
		<u>2</u> .	nnovantes en matière	redéfinies en vue d'en faire un projet innovant				
		5	l'inclusion d'enfants	d'intégration d'enfants en situation de handicap				
		ha	nandicapés (Etoile	dans l'enseignement.				
		8	oolaire)					
084 813	က	IS13.3 Va	IS13.3 Valoriser les actions et	Instaurer un 'prix de l'innovation sociale' à	AG	× × × × ×		× × ×
		de	des recherches relatives	organiser de manière transversale au sein de la				
		~ <u>u</u>	à la cohésion sociale					

S S S	000	avonser i interes		200 000 000											
085	S14	Garantir la place	ede la COCOF dans les inst	ances de co	Garantir la place de la COCOF dans les instances de concertation et de décision interfédérales										
085	S14	IS14.1	IS14.1 Faire l'inventaire des			AG	×	×	×	$\times$ $\times$ $\times$ $\times$ $\times$ $\times$ $\times$	×	×			
			instances												
0.85	S14	IS14.2	IS14.2 Assurer la			AG	×	×	×	× × × × ×	×		×	×	
			représentation dûment												
			mandatée et le suivi												
085	S15	Intensifier la par	ticipation de la COCOF dans	s les politiqu	Intensifier la participation de la COCOF dans les politiques croisées et les coopérations entre entités fédérées										
085	S15	1S15.1	IS15.1 Inventaire des politiques		Quelques exemples de politiques croisées dans	AG	×	×	×	× × × × ×	×		×	×	.,
			et actions croisées et le		lesquelles la COCOF doit prendre sa part:										
			niveau d'implication de la		nouvelles places crèches et écoles, lutte contre la										
			COCOF		pauvreté, violences conjugales, passerelle VAPH										
085	S15	IS15.2	Définir des priorités ('se		/ AWIPH, cadastre des infrastructures sportives	AG	×	× ×	×	×	×		×	×	.,
			profiler' en tant que		et culturelles, coopérations avec l'ADEPS,										
			leader ou participant)												
085	S16	Institutionnaliser	Institutionnaliser la concertation avec les associations en s'	sociations er	n s'appuyant sur les fédérations										
0.85	S16	1S16.1	IS16.1 Définir le cadre	cadre IS16.1.0	Le cadre règlementaire actuel sera revu pour	SG	×	× × ×	×				×		
			règlementaire de la		sortir du modèle consultatif et s'inscrire dans un										
			concertation		modèle de concertation.										
082	S16			1.11	Définir des critères de représentativité	SG	×	× × ×	×				×		
C				0.00	VOC 71 T J T T T T V	C	>	>							
င် ၁	<u>ა</u>			N	Assurer le cadre de Tonctionnement (e.a. RUI)	ס	<	< < <	<				` <	< <	
0.85	S16	1816.2	Mettre en place les outils	1516.2.0	Notamment réaliser le cadastre de l'emploi du	SG	×	×	×				×	×	.,
			-		secteur non marchand.										
085	S16	1S16.3	Réaffirmer le cadre	1516.3.0	Concrétiser les accords du non marchand dans	SG	×	× × ×	×				×		
			paritaire de la		les commissions paritaires traditionnelles.										
			négociation des accords												
			מת ווסוו-ווושוכוושום										7	-	

# 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 <u>plan opérationnel</u> (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 <u>objectifs individuels</u> 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 <u>suivi régulier</u> au cours de l'année, ainsi qu'une <u>évaluation annuelle</u> 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.

#### 4. Discussion

Mme Julie de Groote (présidente) remercie Mme Cécile Jodogne, ministre en charge de la Fonction publique, et Mme Bernadette Lambrechts, administratrice générale de la Commission communautaire française, pour leurs interventions respectives. Elle estime que leurs interventions sont impressionnantes parce qu'elles sont étayées par un travail de fond inclusif de la part de l'administration.

Mme Catherine Moureaux (PS) adresse également ses remerciements à la ministre pour son exposé introductif et à Mme Lambrechts pour sa présentation extrêmement claire. A titre personnel, elle regrette qu'un organigramme de l'administration n'ait pas été montré aux députés, ce qui aurait pu donner une dimension encore plus concrète.

**Mme Julie De Groote (présidente)** propose que cet organigramme soit joint en annexe au rapport.

Mme Catherine Moureaux (PS) estime que la manière dont Mme Lambrechts a travaillé à expliquer, à formuler en mots la mission du service public est tout à fait intéressante, agréable et rassembleuse. Elle donne envie et représente parfaitement le travail effectué, avec les mots qui témoignent à la fois tant d'accessibilité que d'efficacité, et avec l'idée que la qualité de vie est au centre de la réflexion, sans oublier d'œuvrer à l'émancipation et à l'inclusion. Au final, le travail réalisé est judicieux et bien calibré.

La députée souligne que Mme Lambrechts a commencé en précisant qu'il y avait une dynamique réelle et non une succession de boîtes, pour terminer en indiquant qu'il y avait certaines résistances. Il s'agit d'une question importante. Comment l'administratrice a-t-elle travaillé en interne l'adhésion au projet, puisqu'elle a expliqué avoir travaillé avec les directions et des chargés de projets ? La députée déclare sentir qu'il y a une volonté d'aller vers une grande mobilisation et une interactivité dans le processus même de l'établissement du Plan stratégique.

Elle souhaiterait entendre Mme Lambrechts sur la manière dont elle a agi concrètement pour générer cette adhésion au Plan stratégique.

Elle a également noté que Mme Lambrechts a marqué l'importance de l'identité. C'est très important aujourd'hui et, paradoxalement, c'est aussi peut-être le plus difficile parce qu'il ne faut pas nier que l'on ne sait pas exactement où l'on va. C'est là où l'adhésion est sans doute la plus difficile à obtenir et, simultanément, c'est ce qui lui donne cette dimension d'importance.

Au final, il s'agit de quelque chose qui permettra peut-être à terme d'influencer grandement le monde extérieur sur ce qui va se passer. Le chantier est important et, concomitamment, l'administratrice a cité une communication qui semble réticente à avancer.

Quels sont donc les moyens que Mme Lambrechts met en œuvre à cet égard ? Comment voit-elle le futur de ce chantier-là ?

Le groupe PS salue évidemment la part laissée à l'innovation en ces temps de crise pour répondre aux besoins sans cesse croissants à mettre en rapport avec des besoins limités.

Quant à la mission d'observatoire citée, il est évident qu'il ne faut pas refaire des choses qui sont déjà faites et, en même temps, il est nécessaire de prendre de la distance et de disposer de quelques chiffres de temps à autre.

Concernant la subvention conventionnelle pour les fédérations, la députée souligne qu'il s'agit d'un beau chantier. Dans les innovations, il s'agit certainement d'un élément qui est le plus générateur d'efficacité et – sans adhérer au terme – d'efficience pour demain. C'est une priorité et il serait intéressant de savoir comment Mme Lambrechts classe cette priorité. Les fédérations comprennent-elles les démarches de Mme Lambrechts ? Ont-elles envie de s'inscrire dans celles-ci ?

M. Gaëtan Van Goidsenhoven (MR) estime que la réunion de ce jour est un exercice toujours utile. Chacun sait que l'administration de la Commission communautaire française est une administration qui peine parfois à évoluer. Il est vrai que le contexte de sa création n'a pas toujours été extrêmement simple. Il n'en reste pas moins qu'il est important d'examiner comment évolue ce vaste chantier.

Mme Lambrechts a pointé un cadre rigide ainsi qu'un certain nombre de manques. Il souhaiterait l'entendre sur ce que sont aujourd'hui, de son point de vue, les obstacles majeurs aux évolutions de changement qu'elle appelle de ses vœux.

Elle a également souligné qu'un certain nombre d'acteurs ont marqué de la défiance à l'égard de la Commission communautaire française. Quels sont ces acteurs, pourquoi réagissent-ils ainsi et comment l'administratrice générale compte-t-elle y remédier?

Mme Lambrechts a communiqué une grille de transposition qui répond, au moins partiellement, à la question relative au calendrier des actions qu'elle souhaite mener. Il est vrai que 98 projets déclinés par 56 chefs de projets semblent un vaste programme. Il faudra bien entendu accompagner ces différentes

actions d'une évaluation serrée car, au-delà des mots et des intentions que partagent les députés, il faut atteindre une série d'objectifs.

Mme Moureaux a évidemment pointé la déficience au point de vue de l'identité tant de l'institution que l'identité visuelle. C'est l'image de la Commission communautaire française qu'il faut renforcer. Il est vrai que celle-ci reste, aux yeux de la plupart des Bruxellois, difficilement compréhensible. Dans les médias, son existence est quasi réduite à la portion congrue. Il y a là manifestement un travail particulier à faire, peut-être pas simple mais auquel il semble que l'administration s'attelle dès aujourd'hui. A cet égard, il conviendra que les faiblesses puissent être rapidement identifiées et dépassées.

La présentation claire réalisée par l'administratrice générale est assez généraliste. Les différents départements gérés, de la Cohésion sociale en passant par la Culture et d'autres départements, inciteraient l'orateur à demander de pouvoir auditionner, dans le cadre de la présente commission, les directeurs généraux qui ont été nommés il y a deux ans. Il serait intéressant, par rapport aux différentes politiques principales, de les entendre parce que le tableau dressé aujourd'hui représente un vaste panorama et que leur audition permettra de les entendre chacun quant à la tâche plus particulière à laquelle ils se sont attaqués dans leurs domaines. Ce sera l'occasion de constater comment un certain nombre de choses évoluent et comment certains obstacles ont pu être identifiés. L'administration de la Commission communautaire française est une administration qui doit faire face à d'énormes défis ...

Parmi ceux-ci, le commissaire pointe évidemment tous ceux qui sont en lien avec la Cohésion sociale, ainsi que ceux liés aux « politiques de cœur » que les députés abordent régulièrement au sein du Parlement. En conclusion, il serait intéressant d'entrer davantage dans le champ plus concret des différents départements pour y voir plus clair.

En fin de compte, Mme Lambrechts a suscité un intérêt et une curiosité, mais le député croit qu'il est possible d'aller plus loin pour apercevoir le travail accompli, mais aussi les orientations qui, dans les différents départements, seront prises dans les années qui viennent.

M. Alain Maron (ECOLO) remercie l'administratrice générale pour cette brillante présentation. Il rappelle qu'il était de ceux qui la demandaient suite à la conférence qui s'était tenue dans l'hémicycle concernant les relations entre l'administration et le secteur associatif. Le député souhaite saluer l'effort de transparence. Il n'est pas si fréquent qu'une administration vienne exposer, de manière publique, les faiblesses

et les menaces qui la frappent ou qui, en tout cas, ont été identifiées comme telles dans un processus positif. Parallèlement, il sera question de transformer ces faiblesses en forces et ces menaces en opportunités. Ce travail est intéressant, ambitieux et, de prime à bord, impressionnant.

Il se demande pourquoi le Plan a été élaboré sur quatre ans (2015-2018) et non sur la durée d'une législature. N'était-il pas plus cohérent d'avoir un Plan stratégique qui se calque sur la mandature régionale, histoire d'avoir une sorte d'accord avec le Collège lorsqu'il est mis en place et de réitérer l'opération tous les cinq ans ?

Par ailleurs, les mandats des personnes désignées il y a quelques temps et chargées de le mettre en œuvre ont aussi une durée de cinq ans, même s'ils sont renouvelables.

Le député souhaite que Mme Lambrechts précise où en sont les différents plans opérationnels et leur mise en œuvre progressive puisqu'ils sont nombreux à différents échelons.

Le calendrier et la mise en œuvre de ces plans opérationnels peuvent-ils être précisés à ce stade ? Qu'en est-il des réactions et interactions de mise en œuvre puisque le Comité de direction a déjà présenté le Plan stratégique à l'ensemble des agents ?

De manière anecdotique, le député souligne que le document prévoit que la Commission communautaire française a la volonté de devenir le centre de références pour la Charte associative. Il serait bon qu'un jour celle-ci soit adoptée. À défaut, il sera difficile que soit constitué un centre de références. Ce n'est pas de la responsabilité de Mme Lambrechts mais, considérant la présence de la ministre, le député entend le souligner.

Il semble qu'il y ait un point qui ne soit pas complètement réglé concernant ce que Mme Lambrechts a présenté et auquel Mme Moureaux a fait allusion dans son intervention et qui a trait aux relations entre l'administration et les associations.

De manière récurrente, il y a affirmation de la délégation des services publics, comme ce fut le cas au cœur des débats qui ont eu lieu précédemment, notamment dans l'hémicycle. Quelle est la signification de cette délégation ? Jusqu'où va-t-elle ? Dans quelle mesure les associations agréées, reconnues et subventionnées deviennent-elles des services publics délégués ? Jusqu'à quel point gardent-elles leur autonomie de gestion ? Jusqu'à quel point peuvent-elles préserver leur autonomie de gestion ? Le député a l'impression que la note stratégique penche — c'est un peu logique et naturel dans le chef de l'administration

- vers le fait que les associations ont bien des délégations de service public. Mme Lambrechts peut-elle expliquer davantage cet aspect de la mise en œuvre du plan? Cela rejoint la question du contrat de gestion via une reconnaissance pluriannuelle ou sur mission ou sur projet pour une durée d'un an. Cette question est également en lien avec la Charte associative par ailleurs.

Le commissaire souligne qu'il s'interroge par rapport à la volonté affichée de se doter d'une véritable programmation. Mme Lambrechts l'a réaffirmé : partir des besoins pour savoir comment agréer les différents services, et ce de manière transversale pour l'ensemble de la Commission communautaire francaise. Le député ne souhaite pas revenir sur l'ambulatoire. Un débat a eu lieu en séance plénière le vendredi 22 avril 2016. Il a permis de mettre en exergue la difficulté de disposer d'outils d'information efficaces et faciles à mettre en œuvre. L'objectif est loin d'être atteint dans cette matière, alors que chacun est d'accord sur la nécessité d'aboutir depuis des années. Au final, ce constat n'est pas très encourageant sur la capacité et la possibilité même de disposer de ces outils de programmation.

Dans un certain nombre de domaines, il n'est pas simple d'élaborer les outils de programmation. À titre d'exemple, le député cite le nouveau décret sur l'accueil des primo-arrivants. Alors que des arrêtés de programmation sont prévus, comment l'administration va-t-elle agir, sachant que ces politiques reposent sur des appels à projets ? Dans un premier temps, il faut que les conditions de l'appel à projets rencontrent une certaine adhésion. Ensuite, la décision politique d'agréer un opérateur ne relève finalement pas de l'administration.

Comment faire par rapport au décret de Cohésion sociale dans sa forme actuelle de quinquennat, alors que 80 % des budgets filent vers les communes ? Comment la programmation de ces services peut-elle être réalisée ? Cette complication est la même pour le décret ambulatoire. Le député estime qu'elle concerne encore d'autres domaines, n'ayant abordé que ceux qu'il connaît particulièrement. Il estime qu'en soi, l'idée est excellente, de même que l'objectif, mais il se pose des questions sur la capacité qu'a la Commission communautaire française d'aboutir. Il souhaite savoir comment Mme Lambrechts compte agir par rapport à cette programmation.

Sans avoir lu l'entièreté du document, le député s'interroge quant à l'articulation avec les autres entités fédérées. Il est mentionné dans le plan qu'il convient de développer un dialogue plus étroit avec les autres entités fédérées. Mme Lambrechts a donné un exemple avec la Fédération Wallonie-Bruxelles concernant le cadastre associatif. Il imagine qu'il s'agit du cadastre de l'emploi, sacré monstre du Loch Ness, auquel Mme Lambrechts fait référence. Ce dossier patine cependant du côté de la Fédération Wallonie-Bruxelles depuis 15 ans. Le député rappelle qu'il travaillait dans ce secteur-là lorsqu'il a été entrepris de s'y atteler.

Quant à l'articulation avec la Région bruxelloise, Mme Lambrechts a donné l'exemple du logiciel SAP budgétaire. Par contre, rien n'est mentionné en ce qui concerne des institutions néerlandophones. Le député se doute que c'est plus compliqué, même avec la Commission communautaire commune. Relativement à cette dernière, la situation est moins compréhensible dans la mesure où un certain nombre d'institutions y ont été transférées, comme l'a souligné Mme Lambrechts. Le député s'étonne donc de ce que le Plan stratégique ne mentionne ni la Commission communautaire commune, ni la Vlaamse Gemeenschapscommissie, dans la mesure où les services sociaux s'interpénètrent.

Par ailleurs, par rapport à la mission de départ que s'est assignée Mme Lambrechts, celle que tous les agents de la Commission communautaire française doivent connaître par cœur, à savoir l'accès à des services de qualité pour l'ensemble des Bruxellois afin de leur assurer un bien-être, il doit forcément y avoir des articulations avec la Commission communautaire commune, la Communauté flamande, outre la Communauté française et la Région bruxelloise.

M. Hamza Fassi-Fihri (cdH) entend remercier la ministre et l'administratrice générale pour cet exercice saint de transparence qu'elles ont offert aux commissaires. Il estime qu'il s'agit d'un exercice courageux, considérant qu'il n'est pas évident d'exposer publiquement ce que l'on estime être ses forces et reconnaître ses propres faiblesses, ses inquiétudes, ses doutes ou les menaces auxquelles on est confronté. C'est déjà faire montre d'une grande maturité politique, en l'occurrence de gestion. Le député souligne que, dans un autre contexte, il aimerait bien que d'autres reconnaissent aussi les faiblesses qu'ils vivent dans la gestion d'autres projets à Bruxelles. Reconnaître avec courage ses faiblesses, c'est grandir.

Il se réjouit de constater que les agents de la Commission communautaire française sont partie prenante au projet et sont conscients des enjeux que Mme Lambrechts a posés. Il est très certainement compliqué de transformer une machine et de réussir un changement dans une organisation mais il n'en demeure pas moins que c'est ce qu'il y a de mieux à faire

À propos des missions, priorités et valeurs abordées dans les exposés, le député reconnaît qu'il n'a pas grand-chose à souligner, considérant que la clarté a largement prévalu dans la présentation. Il transparaît de celle-ci que Mme Lambrechts sait ce qu'elle veut et où elle va.

M. Fassi-Fihri pointe un élément qui lui plaît particulièrement et qui revêt toute son importance au quotidien. Il s'agit de la préoccupation que Mme Lambrechts a affichée quant aux usagers. S'agissant d'une administration ou de n'importe quelle autre organisation au service de l'usager, la gestion quotidienne entraîne le risque de sombrer dans la bureaucratie, dans le nombrilisme, mais aussi dans l'intérêt de préserver les équilibres entre des secteurs, des corporations, voire des parties prenantes, parce que c'est avec elles que l'administration travaille d'abord. Finalement, il arrive que l'on constate que la gestion se fait au détriment des usagers.

Il pense que Mme Lambrechts a mille fois raison de toujours rappeler à ses agents de ne pas oublier pour qui ils travaillent. Ils travaillent avant tout pour l'usager. L'association en tant que telle est un véhicule, un intermédiaire, un partenaire qui doit être au service de l'usager. Le député entend souligner ce point qu'il estime fondamental et se réjouit de ce que l'administration de la Commission communautaire française se positionne dans cette approche.

En ce qui concerne la vision, l'orateur estime qu'il s'agit du point fort de la présentation que Mme Lambrechts a réalisée. « Catalyseur de l'innovation sociale », le député déclare que cette qualification est très moderne d'une certaine manière. Voilà une administration qui ne répond pas à des demandes, qui n'est pas dans la défensive. Elle se met à l'avant-garde pour faire la tête chercheuse de ce qui se passe de mieux afin de répondre au défi de la société bruxelloise. Ensuite, elle va incorporer dans sa pratique et ses politiques cette innovation qui se fait sur le terrain par l'associatif, par les citoyens, ainsi que par les collectifs divers et variés. Il convient de saluer cette démarche.

M. Fassi-Fihri entend faire un parallèle ou un prolongement vers le monde politique, et plus précisément vers le Gouvernement. Être la tête chercheuse de l'innovation sociale ou son catalyseur est évidemment fondamental pour une administration, mais pour ce faire, il faut absolument que le Gouvernement apporte son soutien entier puisque toute nouvelle politique implique des impacts budgétaires et des changements dans les politiques en cours. Le député se dit rassuré quant à ce soutien réel du Gouvernement. Sans celui-ci, la commission n'aurait pas tenu son débat aujourd'hui.

L'orateur souligne également le deuxième élément de la vision de Mme Lambrechts : « le moteur d'émancipation ». Sans tomber dans la sémantique, le député déclare que le mot « émancipation » est toujours un questionnement quand il vient d'une administration. Celle-ci a vocation à servir la population et non pas à l'émanciper. Émanciper la population, c'est le problème de l'engagement du citoyen et celui des institutions. Le député préférerait franchement l'appellation « moteur d'épanouissement » des citoyens.

Pour conclure, le député rappelle qu'il retient de l'exposé de Mme Lambrechts la préoccupation des usagers, l'innovation sociale en lien avec un dialogue permanent avec le monde politique. Il félicite le travail de Mme Lambrechts et de toute son équipe, à travers elle

M. Emmanuel De Bock (DéFI) se joint aux remerciements pour le travail et l'énorme chantier qui vient d'être présenté. Il se dit heureux de constater une parfaite identification des enjeux et du plan de travail qui en découle pour les quatre prochaines années. D'ores et déjà, il estime qu'il conviendra à un moment donné de suivre l'état d'avancement des travaux. À l'heure actuelle, les députés disposent d'une grille de transposition en projet qui permet de suivre les balises que Mme Lambrechts a listées. Se pose cependant la question du comment. On ne peut que rejoindre Mme Lambrechts par rapport de l'ensemble des problématiques proposées. Il cite l'exemple, au niveau de la culture de gestion et des outils de gestion, du cadastre des associations qui sont passées d'une relation subventionnelle à un cadre conventionnel. La réponse à cette question du comment revêt un caractère politique.

Le député entend d'ores et déjà féliciter Mme Lambrechts.

Il pointe trois éléments principaux qui suscitent davantage son intérêt. Au niveau de l'identité que Mme Lambrechts a listée, il y a un gros enjeu et le député aurait aimé entendre l'administratrice générale plus spécifiquement par rapport aux autres acteurs. Il serait intéressant de préciser comment fonctionnent les interactions avec les autres entités fédérées que sont la Communauté française, la Commission communautaire commune, la Vlaamse Gemeenschapscommissie et la Région bruxelloise. Dans la spécificité et dans l'identité de la Commission communautaire française, le député souhaite connaître la plus-value qui découle du travail des autres entités fédérées.

L'aspect des ressources humaines constitue également un des enjeux majeurs de la présentation de Mme Lambrechts. Cet enjeu est susceptible d'alimenter un certain nombre de questions parlementaires. Au jour d'aujourd'hui, y a-t-il un vieillissement naturel de l'administration de la Commission communautaire française ou celle-ci se renouvelle-t-elle plutôt vite? La transmission du savoir-faire est un véritable enjeu majeur. Il y a la question du *burn-out*. Toutes ces questions, certes pratiques, menacent l'organisation à un moment donné lorsque l'on n'y répond pas correctement. Le député se dit attaché à la question de la formation professionnelle continue, ainsi qu'à celle des mutations. Un agent peut être attiré par un travail dans le secteur associatif ou inversement. Le député souhaiterait entendre Mme Lambrechts sur ces enjeux humains qui constituent l'essentiel du levier d'actions.

Au titre de troisième réflexion, l'orateur pointe l'aspect de la gouvernance qui concerne les relations avec les associations et les appels à projets. Mme Lambrechts a listé dans les enjeux le contrôle et l'accompagnement. Mais il convient aussi de s'intéresser à l'aspect évaluation *ante* et puis *post*. L'aspect *ante* permet de déterminer ce que l'on souhaite faire, avec qui, comment et pour quel coût. L'aspect post permet d'améliorer les projets finis et d'entretenir une relation continue avec les acteurs de terrain et les partenaires dans la politique menée.

Enfin, le député aborde également la question de l'interaction entre l'administration et le politique (le Collège). Comment Mme Lambrechts envisage-t-elle cette relation ? Il est vrai qu'il y a une autonomie de gestion au niveau administratif, mais il y a aussi, à un moment donné, des accents plus politiques qui doivent être posés. Mme Lambrechts a parlé d'une certaine résistance au changement. Le député rappelle que l'administration est l'élément continu dans la gouvernance. Elle reste alors que les politiques ne font que passer. Mme Lambrechts sent-elle cette résistance au changement ? Faut-il aborder ce défi rapidement ?

Mme Julie de Groote (présidente) déclare se joindre aux félicitations adressées à la ministre et à l'administratrice générale. Elle souligne la modernité dont cette dernière a fait preuve tant dans la méthode utilisée pour la présentation que sur le fond. Elle ne se souvient pas d'avoir connu au Parlement une présentation de réforme d'une administration, voire d'un para-régional, qui plus est en présence de la membre du Collège concernée.

Quant à la méthode, la présidente estime qu'il serait intéressant que Mme Lambrechts précise comment elle a impliqué les agents au départ et sur quelle durée. L'administratrice générale a-t-elle disposé d'une expertise externe ? Elle rappelle que, à l'occasion du Jeudi de l'hémicycle consacré aux relations entre l'administration et le secteur associatif, elle a rencontré quelques responsables de cette réforme et a pu constater à quel point toute l'administration était impliquée dans ce processus de modernité.

Il serait intéressant d'examiner si ce sont les mêmes personnes qui ont été impliquées dans la réforme et qui, aujourd'hui, témoignent d'une certaine résistance aux changements ou s'il y a d'autres acteurs qui freinent à la mise en œuvre de cette réforme.

En ce qui concerne la relation administration / associations / Charte associative, la présidente souligne ce que Mme Lambrechts a exposé : s'il y a un lieu où il est permis de montrer ce qu'est la Charte associative, ou en tout cas l'existence d'un lien extrêmement imbriqué entre l'État et l'associatif, c'est bien à la Commission communautaire française. L'associatif se voit parfois comme un partenaire codécideur de ce qui le concerne. Il serait intéressant d'entendre Mme Lambrechts sur la façon dont elle voit évoluer l'associatif par rapport à cela.

Quant au sujet des autres partenaires abordé par les députés, Mme Lambrechts a cité le partenariat avec la Fédération Wallonie-Bruxelles sur le cadastre emploi.

Il y a évidemment d'autres partenaires, telles que la Vlaamse Gemeenschapscommissie et la Commission communautaire commune.

Il serait donc intéressant, d'un point de vue institutionnel, de pouvoir constater que ces deux entités fédérées n'ont pas encore été citées parce que les différentes hypothèses institutionnelles qui sont lancées actuellement prônent davantage un lien vers la Région que vers la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce sont donc des hypothèses régionalistes dans un sens large d'implication au niveau bruxellois, et non au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La présidente s'interroge quant à la notion d'« usager », telle que l'a utilisée Mme Lambrechts lorsqu'elle prône auprès de l'ensemble des agents de l'administration que l'objectif final est l'usager. L'« usager » est-il aussi l'association ? Il peut en effet arriver que l'association elle-même soit l'usager de l'administration, notamment pour tout ce qui est subventions, etc. Parfois, il y a une corrélation entre usager et association, même si, *in fine*, évidemment, l'usager est la personne qui bénéficie des politiques mises en œuvre par la Commission communautaire française.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de l'administration de la Commission communautaire française) présente Mme Isabelle Fontaine, directrice d'administration pour les Affaires sociales, la Santé, la Cohésion sociale et l'Enfance.

En ce qui concerne la mobilisation en interne et la façon de travailler sur la résistance aux changements, l'administratrice générale confesse qu'il s'agit actuellement d'un élément préoccupant. Elle souligne que l'administration travaille depuis un an et demi à la réalisation du Plan stratégique. Elle rappelle qu'au départ l'idée n'était pas d'élaborer un plan.

Chaque mandataire avait des objectifs propres qui lui étaient assignés. Ces objectifs ont été examinés de façon individuelle, puis avec les agents de chaque service. Les mandataires se sont rendu compte que, parmi ces objectifs que le Gouvernement leur avait assignés, il en était un certain nombre qui était commun. Un état des lieux a été dressé afin de déterminer les besoins, et ce au niveau du Conseil de direction. Sachant que la plupart des mandataires étaient nouveaux, il a fallu accepter d'y consacrer du temps. C'est à la fois un avantage, dans la mesure où les nouveaux mandataires apportent un regard neuf, et un désavantage puisqu'il a fallu plus de temps pour appréhender les institutions.

Très rapidement, les membres du Conseil de direction ont estimé que ce Plan stratégique, dont ils ont la responsabilité finale, n'aurait aucun sens, ni aucune reconnaissance, si l'ensemble des agents ne pouvait s'y retrouver.

Très concrètement, lorsque le Conseil de direction a présenté le Plan stratégique aux cadres moyens de l'administration, les premières réactions ont été de pointer une surcharge de travail, à ajouter au travail déjà important.

Au travers de formations, le Conseil de direction a fait passer le message qu'en réalité il ne s'agit pas de travail en plus, mais davantage une autre façon de travailler, en particulier ensemble en vue de gagner du temps. Il est vrai qu'il y a là certaines résistances, dont la première explication est de nature historique. A titre d'exemple, l'administratrice générale cite ce qu'il lui a été donné d'entendre dans les couloirs de la Commission communautaire française : « Du temps de la Province, on faisait comme ça et ça marchait bien. Alors pourquoi a-t-on changé ? ».

Le Conseil de direction travaille de façon très concrète en mettant les gens autour de la table. Le projet de l'inspection évoqué dans l'exposé, en lien avec les services, implique de réunir tous les gens concernés (chefs de service, inspecteurs, contrôleurs des subventions, etc.) en se donnant l'objectif de définir des procédures communes.

Il y a également un autre aspect qui fait l'objet de la plus grande attention pour le moment. Il s'agit de la communication. A titre d'exemple, la communication sur les valeurs a été présentée à l'assemblée du personnel, mais il faudra y retravailler car tous les agents ne vont pas pouvoir entrer dans le processus stratégique mais il importe que chacun puisse se retrouver dans la vision exprimée et dans les valeurs définies. En ce qui concerne la résistance à l'externe, l'administratrice générale souligne que le Gouvernement francophone bruxellois soutient pleinement le Conseil de direction. Ce dernier a eu l'occasion de présenter le plan à la ministre d'abord, puis à l'ensemble du Collège. Tous les six mois, un état d'avancement est dressé. Evidemment, si cet avancement implique des modifications d'arrêtés, de décrets, ..., ce sont les procédures habituelles qui s'appliquent dans un cadre connu et partagé. Il n'y a dès lors pas de souci.

Par ailleurs, ont été constatées des résistances, mais aussi des inquiétudes de la part des partenaires, notamment associatifs. Ce n'est pas ce qui inquiète le plus, mais l'administratrice générale a constaté certaines réticences lorsqu'était évoquée la nécessité d'avoir une autre forme de dialogue que le dialogue individuel. À titre d'exemple, elle cite la reconnaissance de l'ancienneté des travailleurs dans les secteurs de la Commission communautaire française. S'il fallait dresser un tableau comparatif sur la façon dont l'ancienneté est reconnue au sein même du secteur de l'ambulatoire, entre les services d'aide à domicile, de la cohésion sociale, d'insertion socio-professionnelle, il serait établi qu'il y a six ou sept pratiques différentes. C'est avec un tel constat qu'il faut savoir travailler.

Lors du colloque qui s'est tenu dans l'hémicycle du Parlement, cette inquiétude et cette réserve du secteur associatif ont été particulièrement ressenties. C'est principalement l'administratrice générale et Mme Isabelle Fontaine qui y travaillent. Elles ont rencontré les fédérations et se sont rendu compte à quel point la structuration est absente et qu'une méfiance règne entre elles. Ces fédérations ne sont pas prêtes à se mandater les unes et les autres et à s'organiser pour aboutir à quelque chose de structuré. Aussi, il leur a été proposé de travailler sur deux ou trois projets assez concrets. Par exemple, l'enquête relative à la discrimination est un projet autour duquel un consensus commun peut être créé et pour lequel on peut raisonnablement espérer dégager des méthodes de mandat que les gens pourraient travailler.

Il faut donc y aller progressivement. Il est vrai que c'est lent, aussi bien en interne qu'en externe, mais la réalité est bien là.

Mme Isabelle Fontaine (directrice d'administration pour les Affaires sociales, la Santé, la Cohésion sociale et l'Enfance – administration de la Commission communautaire française) ajoute que, pour créer l'adhésion des travailleurs dans son département, ce sont des fiches de projets reprenant des plans à étapes très détaillés qui ont été établies dans son département. Les chefs de projets n'ont pas été largués seuls avec leurs agents. La directrice dit avoir rendu visite, avec un pc sous le bras, à

chaque chef de service et à son équipe pour dresser ensemble les premières fiches de projets. Dans un second temps, les chefs de service les ont dressées seuls, sous sa supervision. Une façon de créer l'adhésion a donc été, en quelque sorte, de mettre les mains dans le cambouis en lançant la démarche.

Par rapport au secteur associatif, notamment l'ambulatoire, il faut savoir que l'interfédération ambulatoire existe mais elle consiste encore en une association de faits des différentes fédérations. La directrice déclare les rencontrer régulièrement. L'objectif est d'essayer de faire en sorte qu'elles aient une capacité de se mandater à l'intérieur même de l'interfédération ambulatoire. Certes, il s'agit de secteurs différents. L'idée est de commencer par des projets dont les enjeux ne sont pas trop importants (par exemple, la programmation). Il a été constaté que, lorsque les enjeux sont importants, les fédérations sont plus réticentes. Par contre, lorsqu'il s'agit de projets moins sensibles, il y a une possibilité de mettre en place un système de mandat et de développer cette façon de fonctionner avec d'autres secteurs.

L'objectif est de procéder par étapes. À titre d'exemple, la directrice a proposé d'aborder l'ambulatoire, puis l'ambulatoire pour personnes handicapées, puis l'hébergement pour personnes handicapées, puis l'insertion socio-professionnelle (ISP) et la Cohésion sociale, ...

Il s'agit donc de déterminer des paquets de secteurs qui se ressemblent et d'élargir la procédure vers des secteurs où la proximité est moins évidente.

Pour ce qui est des fiches de projets, des étapes précises ont été fixées pour 2016, 2017 et 2018 afin de procéder de façon structurée, sachant qu'il pourra arriver que doit être dressé le constat de l'impossibilité d'établir des indicateurs communs entre le socialsanté et l'hébergement des personnes handicapées. L'idée est de lancer un processus qui permette au moins d'aboutir à des transversalités.

Ce qui a été le plus difficile dans le processus, c'est de faire comprendre à un chef de service social-santé qu'il va devoir travailler avec un chef de service personnes handicapées, ce qui n'était jamais arrivé jusqu'à présent dans l'administration. La mise en place de groupes de travail a permis d'établir ce lien entre les chefs de services.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) aborde l'appellation de cadre rigide qu'elle a utilisée dans son exposé. Elle cite l'exemple des difficultés liées à la mobilité. Il faut distinguer la mobilité interne dans la maison (par exemple, entre les sites d'enseignement) de la mobilité intra-régionale pour

laquelle il existe des projets. Considérant qu'il s'agit de secteurs qui évoluent, il est important de pouvoir donner des perspectives aux agents et de leur donner la perspective qu'ils auront des possibilités de mobilité. Par exemple, un agent qui grimpe au rang 11 ou au rang 12, n'a pratiquement plus rien comme possibilité de promotion tout au long de sa carrière.

La mobilité revêt alors toute son importance et il convient donc de l'aborder avec une certaine souplesse.

À propos de la défiance affichée par certains acteurs, Mme Lambrechts rappelle que la Commission communautaire française est affiliée à l'ORPSS (ancienne ONSS pour les archéo-cocof ou ex-provinciaux). Au début de son mandat, elle a senti des tensions et des conflits qu'il a fallu aplanir.

En ce qui concerne la durée du Plan fixée à 4 ans, l'administratrice générale rappelle que le Plan est de la responsabilité des mandataires. En 2018, ils ne seront peut-être plus là, sauf à être reconduits dans leur fonction. Il est certain que tout n'est pas réfléchi en termes de 4 ans. Que du contraire, la démarche s'inscrit dans du long terme. En aucun cas, ce Plan stratégique à 4 ans ne constitue un frein à sa réalisation.

À propos des centres de référence et de la Charte associative, Mme Lambrechts précise qu'il s'agit d'un point auquel elle tient beaucoup, considérant son engagement en cette matière dans ses fonctions précédentes en Communauté française et en Région wallonne.

Lorsqu'elle est arrivée à la Commission communautaire française, son premier constat a été de penser que voilà une institution qui a compris ce qu'est la Charte associative, qui a compris qu'il y a une relation avec une vraie délégation. Il est vrai que l'appellation d'usager est parfois un peu ambigüe. Les objectifs de l'administration sont de répondre aux besoins de proximité des Bruxellois et cela se fait dans un climat de grande confiance au travers d'une délégation à l'associatif, dans des conditions où celui-ci est maître de sa destinée, tout en disposant d'un certain nombre de garanties.

Même s'il subsiste de grands doutes sur la destinée et le financement à long terme de la Commission communautaire française, les masses salariales qui sont affectées globalement à l'ensemble des secteurs sont très stables. Même pour des financements qui ne sont pas bétonnés dans un règlement ou dans un décret, appelés « crédits facultatifs récurrents », il y a vraiment une stabilité qui ne semble pas exister de la même façon en Communauté française et en Région wallonne.

En ce qui concerne la programmation, Mme Isabelle Fontaine (directrice d'administration pour les Affaires sociales, la Santé, la Cohésion sociale et l'Enfance – administration de la Commission communautaire française) déclare comprendre que les députés estiment que le processus est lent et compliqué.

Grosso modo, à propos de l'ambulatoire, le secteur a manqué de programmation. Celle-ci nécessite de comparer la demande de la population à l'offre de services. Plusieurs études ont été réalisées, au terme desquelles a été proposée une « boîte à outils » au titre d'outil de programmation. Aujourd'hui, ce sont davantage les données sur l'offre de services qui font défaut.

L'offre de services consiste à connaître l'activité de ces services. Il ne faut pas se contenter de déclarer qu'il faut un service de santé mentale ou un centre de planning familial. Il convient d'être plus précis en se posant les bonnes questions. Faut-il une équipe Enfance en Santé mentale ? Faut-il ajouter une dimension conseil conjugal ou avortement dans un centre de planning familial ? L'administration de la Commission communautaire française ne dispose pas de suffisamment de données. Les seules disponibles actuellement consistent en des rapports d'activités qui ne sont pas standardisés, ni informatisés.

Pour établir ces données, il convient de fixer des indicateurs transversaux. Ceux-ci requièrent un minimum de standardisation. Or, certains secteurs ont leurs propres revendications et leurs propres spécificités. Les amener à utiliser des indicateurs transversaux implique de mener de nombreuses négociations avec eux. Aussi, un nouveau cahier des charges a été établi à cet égard.

L'ambulatoire est en quelque sorte le laboratoire qui va permettre d'initier une première démarche d'ici à la fin de l'année 2016, à savoir les indicateurs, et d'établir une base de données pour l'année prochaine. L'objectif sera *in fine* de tester ce même phénomène avec d'autres secteurs.

Parallèlement à l'ambulatoire, la fiche opérationnelle sur la programmation prévoit de commencer à consulter le secteur des personnes handicapées en dressant une liste des activités y développées, à déterminer les points de convergence et ce qui peut encore être développé, et ainsi de suite avec les autres secteurs.

Intuitivement, la directrice de l'administration estime qu'il y a des secteurs où il y aura plus de convergences que d'autres. À titre d'exemple, la Cohésion sociale est un secteur pour lequel existe déjà une programmation territoriale puisqu'il existe des enve-

loppes par commune. Les convergences avec le secteur de l'ambulatoire social-santé seront sans doute moins grandes. L'objectif est donc de progresser par étape, de terminer ce qui a été commencé dans le secteur ambulatoire, puis de rajouter au fur et à mesure les autres secteurs afin d'établir les convergences plus importantes pour l'ensemble de la Commission communautaire française.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) précise que les administrations de la Vlaamse Gemeenschapscommissie et de la Commission communautaire commune ont été rencontrées.

La situation de la Vlaamse Gemeenschapscommissie est quelque peu particulière, en ce sens qu'elle a récupéré, à l'instar de la Commission communautaire française, une partie des compétences de l'ex-province du Brabant. Il y a notamment en cogestion et en copropriété une série de bâtiments sur le site d'Anderlecht (CERIA). Certains de ceux-ci sont purement Commission communautaire française, d'autres purement Vlaamse Gemeenschapscommissie, d'autres enfin en copropriété.

À titre d'exemple, le restaurant « free-flow » pour le personnel et les étudiants, appartient à la Vlaamse Gemeenschapscommissie, alors qu'il abrite des gens qui travaillent pour la Commission communautaire française et d'autres pour la Vlaamse Gemeenschapscommissie.

À Berchem-Sainte-Agathe, il y a également ce partage sur le site Herlin. Un nouveau bâtiment vient d'y être construit. Auparavant, l'Étoile polaire occupait un bâtiment qui était partagé. Il y a une équipe de revalidation qui fait des tests et il est question d'y établir un internat. Il y a donc une gestion au quotidien qui n'est pas toujours aisée.

Pour le reste, l'administratrice générale précise qu'elle a rencontré les responsables des entités fédérées susmentionnées pour analyser quelles étaient leurs pratiques, d'une part, et les possibilités de collaboration, d'autre part.

Un problème important subsiste : établir des conventions de type structurel leur semble impossible en raison de leur pouvoir de tutelle ou des pouvoirs politiques dont ils dépendent. La Vlaamse Gemeenschapscommissie a clairement fait savoir qu'en ce qui concerne l'enseignement, c'est la Communauté flamande qui gère ce secteur, avec la conséquence que les responsables de la Vlaamse Gemeenschapscommissie n'ont que très peu de maîtrise. Ils ont donc leurs spécificités et leurs liens établis.

Au niveau de l'administration, ils sont demandeurs de collaboration et de pouvoir disposer d'infrastructures en commun, mais cela semble difficile compte tenu de la réalité institutionnelle. Il n'en demeure pas moins que les portes ne sont pas fermées.

En ce qui concerne la Commission communautaire commune, c'est la même logique qui s'applique. Dès lors que des décisions politiques doivent être validées par le Collège réuni, la situation semble plus compliquée. Ceci n'empêche pas d'établir des collaborations. La mise en œuvre de la 6ème réforme de l'État a fourni un exemple très concret à cet égard en matière de surveillance médicale des enfants scolarisés en français. Un accord a pu être signé entre les administrations. Par ailleurs, d'autres accords continuent à fonctionner dans le cadre de compétences qui ont pourtant été transférées. Il s'agit d'un passage obligé normal. Il faut savoir qu'il y a, à la Vlaamse Gemeenschapscommissie, un nouvel administrateur délégué qui n'est pas en place depuis longtemps. Plusieurs réunions ont déjà eu lieu avec lui.

Mme Isabelle Fontaine (directrice d'administration pour les Affaires sociales, la Santé, la Cohésion sociale et l'Enfance – administration de la Commission communautaire française) précise que le cahier de charges sur les indicateurs en matière de programmation du secteur ambulatoire est en train d'être généralisé. Il faut qu'il y ait systématiquement une consultation de l'Observatoire du Social et de la Santé, qui est bicommunautaire.

Ce sera pareil pour le travail en commun sur la Promotion de la santé. Pour toutes les données qui seront mises en place, il sera nécessaire d'aller vérifier avec l'Observatoire quelles sont les données qu'il a collectées. Il conviendra d'essayer d'avoir des données en commun, l'idéal étant d'en avoir le plus possible.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) souligne que la démarche vers ces entités ne fait pas l'objet d'une stratégie spécifique et reste donc ponctuelle.

Avec les autres acteurs par contre, il faudra établir l'inventaire des instances dans lesquelles la Commission communautaire française est partie prenante. Il existe de nombreux accords de coopération et plans qui ont été coulés dans des accords de collaboration auxquels la Commission communautaire française est signataire, alors qu'elle n'y prend pas nécessairement sa place. Il s'agira d'une priorité.

Le secteur des ressources humaines et de la transmission du savoir-faire est un chantier auquel beaucoup d'énergie a été consacrée, en collaboration avec M. Nicolas Gougnard. Un règlement de travail a

été établi. Il n'existait pas. Des mesures de contrôle du temps de travail ont été mises en place. A également été établi un cadastre de l'emploi qui permet de mesurer la force de travail. Le plan de formations a été revu complètement et sera bientôt soumis au Gouvernement. Il est articulé effectivement à la fois autour des besoins individuels des agents, dans le cadre d'une carrière au sein de la fonction publique, mais aussi autour des besoins de l'administration, en lien avec le Plan stratégique.

Mme Lambrechts estime que la pyramide des âges au sein de la Commission communautaire française pourra être transmise et jointe au rapport. Il y a eu de nombreux départs à la pension il y a quelques mois. La transmission du savoir-faire revêt toute son importance. Il existe un projet au service du développement des compétences qui tend à examiner la façon dont les départs doivent se préparer et dont les nouveaux arrivants sont accueillis.

L'administratrice générale a constaté que certains agents qui s'installent à la rue des Palais ignorent qu'il y a des services localisés à la rue du Meyboom ou que la Commission communautaire française est pouvoir organisateur d'une haute école, ... Il manque vraiment une culture d'entreprise à laquelle il convient de travailler en priorité et dont on peut déjà être fier aujourd'hui. A titre d'exemple, l'administratrice générale cite les serres de l'Institut Redouté-Peiffer. Elles sont un véritable bijou.

Mme Julie de Groote (présidente) estime qu'il conviendrait que les députés soient invités plus souvent lorsque la Commission communautaire française organise certaines activités. Cela permettrait aux députés qui interpellent et posent des questions de rencontrer les administrations et de se rendre compte de la réalité au quotidien.

M. Gaëtan Van Goidsenhoven (MR) rappelle qu'il y a eu récemment les portes ouvertes du CERIA à laquelle les parlementaires n'ont pas été invités.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) déclare qu'il y a effectivement des enjeux énormes sur le site du CERIA avec l'arrivée de la nouvelle école.

Par ailleurs, elle ajoute que l'administration est bien consciente de son rôle et de celui du politique. L'administration veut se donner des perspectives qui peuvent devenir celles du Gouvernement. L'administration est quelque part un centre d'expertises, puisqu'elle peut porter au Gouvernement des propositions et des initiatives qui sont le reflet de ce que constitue son travail au quotidien et, parallèlement, la réponse aux besoins exprimés. En ce qui concerne la gouvernance et les évaluations *ante* et *post* actions, il y a certaines lacunes. L'évaluation *ante* a trait à la question de la programmation, à la définition des besoins et à l'établissement des indicateurs qui doivent la permettre.

L'évaluation *post* est un chantier fondamental et prioritaire. Actuellement, il y a un contrôle des justificatifs des subventions (tickets de tram, boissons, ...). Il ne s'agit certainement pas d'une plus-value. Il convient donc de progresser en cette matière, mais il faut pour ce faire réunir les différents interlocuteurs afin qu'ils aident à réfléchir à la façon de travailler à l'évaluation des politiques mises en œuvre.

Mme Isabelle Fontaine (directrice d'administration pour les Affaires sociales, la Santé, la Cohésion sociale et l'Enfance - administration de la Commission communautaire française) souligne que, dans son département, elle s'est très vite rendu compte qu'à la Commission communautaire française le calcul des subventions est très bien réalisé. Ce n'est pas le cas dans toutes les institutions. Le logiciel ISUP permet de suivre le calcul des subventions au jour le jour et d'adapter les avances et les soldes en conséquence. Par exemple, si une femme est écartée d'un service parce qu'elle est enceinte, du jour au lendemain, l'avance de l'association est adaptée, ainsi que le solde. Ceci permet de disposer d'une gestion budgétaire très proche. Par ailleurs, l'administration est également habile à la vérification de l'utilisation des subventions (tickets de tram, boissons, ...).

Ce qui a manqué ces dernières années, c'est de créer l'expertise au sein du département, en lien avec les fédérations. Les agents n'avaient plus de vue qu'au travers du Conseil consultatif mais ne tenaient pas de réunion avec les fédérations. Ils n'avaient donc plus d'idées sur ce qu'ils voulaient proposer aux fédérations en termes d'objectifs.

Aussi, il a été proposé à chaque chef de secteur de déterminer ses objectifs avec son secteur, avec la fédération qui y est présente et avec les institutions y actives. Ce travail est en cours pour l'année 2016. Le pôle subventionnement et contrôle de justificatifs consiste davantage en une simplification administrative, tandis que le pôle expertise doit être développé.

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) revient à la notion d'usagers que sont le public et les associations. L'administration établit clairement des différences à cet égard. Le nouveau site internet en ligne depuis quelques semaines en témoigne à suffisance. Il y a deux entrées : l'une pour les usagers « grand public » et l'autre pour le secteur associatif. Les associations ont des besoins par rapport à l'administration, elles ont donc leur entrée spécifique avec

les données spécifiques qui leur sont consacrées. Cela n'aurait pas de sens de travailler au quotidien sans se poser la question de savoir si la subvention donnée à une association a répondu effectivement à un besoin des usagers. C'est une façon pour tous les agents de retrouver le sens des priorités.

**M. Emmanuel De Bock (DéFI)** demande comment l'administration a géré les enjeux de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat en termes de transferts des compétences. Il cite l'exemple du Tourisme.

Comment l'administration a-t-elle géré cet épisode ?

Mme Bernadette Lambrechts (administratrice générale de la Commission communautaire française) déclare que les enjeux de la 6ème réforme de l'État ont été de deux natures.

Les premiers concernent directement la 6ème réforme de l'État qui a été suivie par les décrets de la Sainte-Émilie qui ont eu pour conséquence qu'une partie des compétences qui avaient été transférées à la Communauté française ont été retransférées à la Commission communautaire française avant de passer en bicommunautaire. Cet aspect-là a été réglé au moyen de protocoles d'accords entre les administrations.

Par ailleurs, il y a des compétences qui sont retournées à la Communauté française dans le cadre des accords de la Sainte-Émilie, notamment l'Aide aux justiciables et les Espaces-Rencontres. À nouveau, cet aspect a été réglé par un protocole entre administrations qui a permis effectivement qu'il n'y ait pas de transfert de personnel, s'agissant de quatre associations seulement, mais bien transfert des dossiers. Il en a été de même pour les maisons de repos et les centres de revalidation.

Pour ce qui concerne le Tourisme, la situation a été plus compliquée en ce sens que la Région bruxelloise avait besoin, pour pouvoir mettre en œuvre sa compétence héritée, de l'ordonnance « Tourisme » qui a été votée très récemment. Aussi, un protocole d'accord a été signé entre les deux administrations. L'administration de la Commission communautaire française a continué à assumer la compétence Tourisme pour le compte de la Région bruxelloise jusqu'au moment de l'entrée en vigueur de l'ordonnance (1er avril), à savoir les agréments des hôtels, ...

S'est posée la question du transfert de personnel. Trois agents étaient concernés. Dans un premier temps, il y a eu des contacts avec l'administrateur général du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale. Le problème a consisté en un manque de possibilités de mobilité. Si les agents de la Commission commu-

nautaire française voulaient intégrer l'administration régionale bruxelloise, il fallait qu'ils repassent par la case de recrutement. Puisque cet aspect n'avait pas été clairement décidé dans le cadre de la 6ème réforme de l'État, la mobilité n'était pas organisée. Finalement, les trois personnes ont décidé de rester à l'administration de la Commission communautaire française et ont été réorientées vers d'autres compétences.

Concernant les compétences de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui ont été transférées à la Commission communautaire française, une décision a été prise par la première de ces deux entités, emportant transfert de sept personnes qui ont intégré l'administration de la Commission communautaire française pour mettre en œuvre la politique de la promotion de la santé. Entretemps, la ministre a pris un décret organisant le cadre pour les y intégrer.

La question du député a beaucoup de sens parce que certains agents ont été malheureux de devoir quitter leur domaine de compétences. En ce qui concerne le Tourisme, les inspecteurs adoraient leur métier. Il y en a même un qui était à deux ans de la pension. Dans un premier temps, ils ont fait des essais de mise à disposition bénévole. Or, la Région bruxelloise a dû mettre en place une toute nouvelle politique pour le Tourisme, selon des procédures qui n'étaient pas appliquées à la Commission communautaire française. S'ajoute le fait que ces agents auraient perdu tous leurs droits, ... Au final, ils ont préféré rester à l'administration de la Commission communautaire française.

M. Gaëtan Van Goidsenhoven (MR) revient sur sa proposition de poursuivre le débat du jour par l'audition des directeurs généraux des différents départements afin de pouvoir constater comment évolue, département par département, la mise en place du Plan stratégique.

Mme Catherine Moureaux (PS) remercie une nouvelle fois l'ensemble des personnes auditionnées pour l'exercice-vérité auquel elles se sont livré ce jour. Elle estime qu'il est trop tôt pour procéder à l'audition des directeurs généraux susmentionnée. Au nom de son groupe, elle témoigne de la confiance de celui-ci dans le travail fourni jusqu'à présent et entend laisser l'administration avancer dans la voie qu'elle a choisie.

M. Gaëtan Van Goidsenhoven (MR) souligne que sa demande ne témoigne pas d'un manque de confiance dans l'administration mais vise à répondre à un intérêt légitime et à un certain nombre de questionnements. Elle permettra aussi aux parlementaires de remplir la tâche qui est la leur de façon plus pertinente.

Mme Julie de Groote (présidente) estime que, la législature étant à la moitié de sa durée, il sera encore temps pour la commission d'entendre des représentants de l'administration afin de dresser avec eux le suivi du Plan stratégique avant la fin de la législature. Elle conclut en déclarant avoir perçu une certaine unanimité dans la volonté des commissaires d'être invités sur le site du CERIA pour une visite globale du site. Après une prise de contacts, elle soumettra cette proposition au Bureau élargi.

#### 5. Approbation du rapport

Il a été fait confiance à la présidente et à la rapporteuse pour l'élaboration du rapport.

La Rapporteuse,

La Présidente,

Catherine MOUREAUX

Julie de GROOTE

### 6. Annexes

## 6.1. Organigramme de l'administration de la Commission communautaire française

	SIPP Docteur Odile Repolt  IE Olivier Petit	Contrôleurs des engagements Leroy Im Moktari	Anne Courtois  Permanents syndicaux  Michèle Lany (CSC) Philippe Brunelli (CGSP)	Claudine de Meulenaere (SLFP)	DA AIDE AUX PERSONNES. HANDICAPÉES Véronique Gailly 0479 623888	Service des prestations individuelles Stéphane Deschamps	Service de l'emploi et de l'aide à l'intégration Christian Bissot	Service de l'accueil et de <u>l'hébergement</u> Véronique Dubois	Service des initiatives, de l'information et de la documentation Alain Thirion	Cellule Observatoire	Cellule grande dépendance Cellule Comptabilité
	ssion cabinet mi-	- Paul -	Anne ( Anne ( Anne (	- Claudine de	DA AFFAIRES SOCIALES. SANTÉ et ENFANCE Isabelle Fontaine 0497 599784	Service de la santé Pierre Delcarte	Service des affaires sociales Annick Mandane	Service de la cohésion sociale Marie Pierre Durt	Cellule « petite enfance » Stéphane Aujean		
	ı	– Philippe Debacker 02/8008002 En maladie de longue durée			DA AFFAIRES CULTURELLES. SPORTS ET TOURISME Monica Glineur 0486 147179	Service de la Culture et du <u>Tourisme</u> Philippe Preux	Service des affaires socio-culturelles et du sport Anne Lebrecht	<u> </u>			
ISTRATEUR GÉNÉRAL AADETTE LAMBRECHTS 0476 426 790	Service juridique Sandrine Vermeulen 02/8008410				DA AFFAIRES BUDGÉTAIRES ET PATRIMONIALES Olivier Kiesecoms 0472 33 33 12	Service de la comptabilité	Service du patrimoine, de l'infrastructure, de la gestion des bâtiments (hors bâtiments scolaires) et de l'économat Dominique Graide				
ADMINISTRATEUR GÉNÉRA BERNADETTE LAMBRECHTS 0476 426 790	Inspection Dominique Maun 0477 821925				DA RESSOURCES HUMAINES. DA AFFE INFORMATIQUE, GESTION ET I OC. ONicolas Gougnard 0496 24 73 91	Service des ressources Servic humaines Michèle Fiévé	Service Informatique et gestion Servic documentaire Frédéric Motte scolair Scolair	Cellule de développement des compétences Isabelle Jones	<u>CIRB</u> Alain Lacourt		
	ral Ministériel . Lambrechts	t Ministériel 3. Lambrechts arche qualitative ns			DA RESSOURC INFORMATIC DO Nicolas ( 0496 2	Service des hum hum Michèl	Service Informa	Cellule de déve	<b>⊡</b> Alain ∣		
	Secrétariat général Pascale Pensis 0497 59 91 10 Détachée dans un cabinet Ministériel Remplacement assuré par B. Lambrechts	Chancellerie     Cellule non marchand     Communication     Relation internationale	- Accompagnement de la demarche qualitative - Politique générale - Contrôle interne - Achart durable - Lutte contre les discriminations - Contrôle de l'utilisation des subsides		DA ENSEIGNEMENT ET FORMATION PROFESSIONNELLE Patrick Beaudelot 0497 418029	Organisation générale des sites d'enseignement Jean Pierre Jaumotte	Service Enseignement Nathalie Malisoux	Service de la formation professionnelle et du transport scolaire Emmanuel Beaufayt	<u>Centre de recherche</u> Alain Durieux	Auditorium Jacques Brel	Complexe sportif du CERIA

### 6.2. Pyramide des âges de l'administration de la Commission communautaire française

