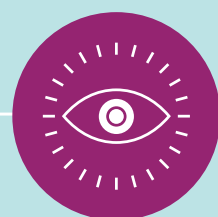
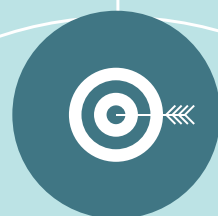


STRATÉGIE  
2022

# LE PLAN D'ADMINISTRATION 2017-2019



# Sommaire

<b>Introduction</b>	4
<b>Déclinaison du Plan d'administration</b>	6
<b>La charte : Mission-Vision-Valeurs</b>	7
<b>Analyse SWOT</b>	8
<b>3 axes stratégiques</b>	9
<b>13 objectifs stratégiques</b>	12
<b>Tableau récapitulatif</b>	26



# 13 objectifs stratégiques

1	Etre l'acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FW-B, pour aligner les objectifs métiers et IT pour s'assurer de la capacité de l'ETNIC à répondre aux besoins des usagers/clients	12
2	Adopter avec les usagers/clients une gestion structurée, solidaire et responsable des projets IT	14
3	Développer une politique de communication envers les usagers/clients et les parties prenantes	15
4	Assurer la veille stratégique technologique et technique	16
5	Moderniser, mettre à disposition et préserver l'architecture du système d'information	17
6	Veiller à la meilleure exécution des projets informatiques	18
7	Anticiper les évolutions et être une force de proposition en matière de gestion du changement tant au sein de l'ETNIC que pour nos usagers/clients	19
8	Réaliser la transformation en OIP de type A	20
9	Adapter la gestion et l'organisation interne pour gagner en efficience et en transversalité	21
10	Optimiser le pilotage budgétaire, financier et analytique, ainsi que par projet	22
11	Mettre en place un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets	23
12	Mettre en place un système de management de la qualité et une culture d'amélioration continue et de développement durable	24
13	Développer une politique RH en phase avec les nouveaux enjeux	25

# Un nouvel élan

La Déclaration de Politique communautaire 2014-2019 précise que « **en matière d'informatique administrative, les Gouvernements continueront à veiller à prioriser des thématiques communes à un niveau intra-francophone et à améliorer le modèle de gouvernance afin de mieux cibler les besoins, d'augmenter l'efficacité et de réduire les délais de réalisation des projets. Dans ce cadre, le rôle et les missions de l'ETNIC seront redéfinis** ».



Donner une ligne d'action cohérente à l'ETNIC en centralisant à la fois les axes et les objectifs stratégiques à l'horizon 2022...



Poursuivant cet objectif politique, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a ainsi décidé de mener une réforme de la gouvernance informatique et de procéder à une transformation de l'ETNIC en OIP de type A.

Les missions d'intérêt général remplies par le Ministère et les organismes de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont un besoin croissant de ressources technologiques innovantes en phase avec leurs besoins. L'ETNIC, Entreprise publique de services informatiques des entités de la Fédération Wallonie-Bruxelles, a donc un rôle majeur à jouer en support aux services métiers dans l'intérêt des francophones de Wallonie et de Bruxelles.

C'est la raison pour laquelle les équipes de l'ETNIC ont défini une vision à 5 ans, assurément volontaire, mais pleinement réaliste, celle d'être **LE partenaire informatique et numérique de référence et créateur de valeur de la Fédération Wallonie-Bruxelles** grâce à une relation de confiance, fondée sur l'excellence de ses services, sa culture de l'innovation et l'agilité de son fonctionnement.

Le présent Plan d'administration a pour ambition de contribuer à poursuivre cette vision. Il prend en compte les orientations contenues dans la déclaration de politique communautaire 2014-2019 de la Fédération Wallonie-Bruxelles « **Fédérer pour réussir** », mais également, entre autres, dans le contrat d'administration du MFW-B.

Il a été conçu d'une manière résolument participative et partenariale. Participative tout d'abord par l'implication active de l'ensemble du personnel de l'ETNIC. Partenariale ensuite par la consultation des principaux usagers/clients et des principales parties prenantes tout au long du processus d'élaboration.

Il a par ailleurs été soumis au Costradi ainsi qu'au Comité de pilotage de l'ONE le 6 mars 2017.

Ce Plan d'administration a l'ambition de donner une ligne d'action cohérente à l'ETNIC en centralisant, en une feuille de route unique et partagée avec le Gouvernement, à la fois les axes et objectifs stratégiques à l'horizon 2022, mais également les objectifs opérationnels à mettre en œuvre d'ici 2019 pour rencontrer les priorités de changement et d'amélioration, ainsi que les actions à mener pour consolider les missions de base et les projets à entreprendre pour rencontrer les nouveaux enjeux, et les ressources qui peuvent y être affectées.

Il mise sur la responsabilisation et officialise les termes d'une collaboration entre les mandataires du Comité de direction et le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

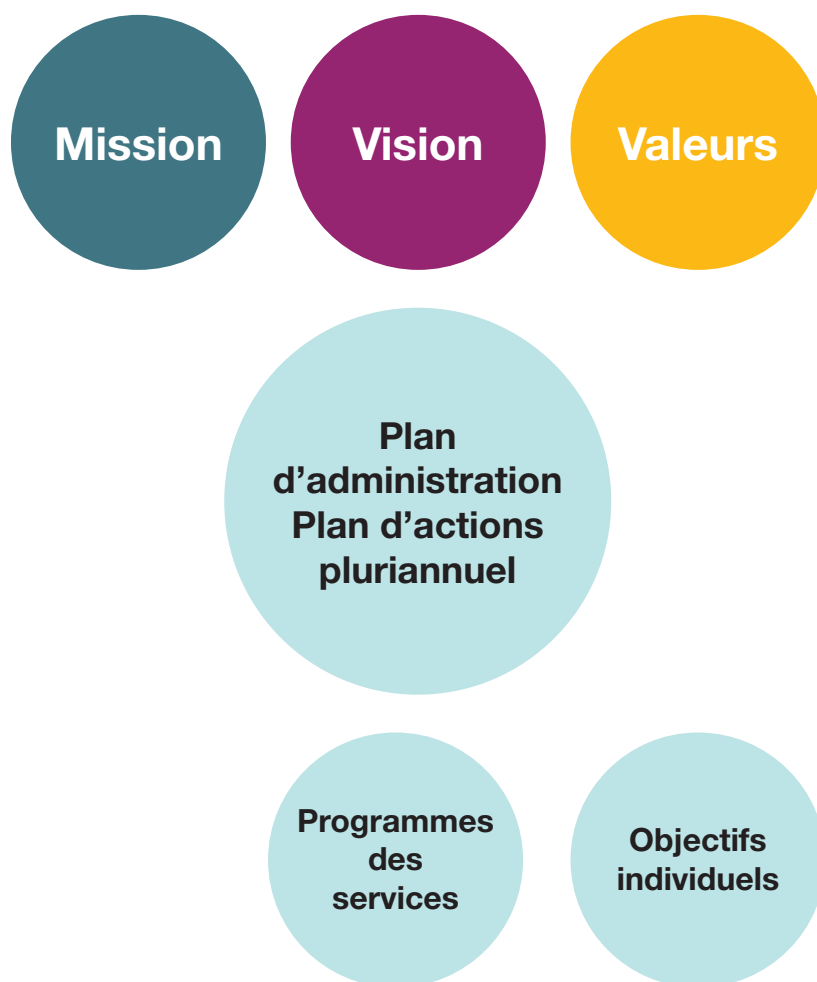
Par mandataires membre du Comité de direction, il convient d'entendre, à ce jour et dans l'attente d'une éventuelle révision de l'organigramme, l'Administrateur général de l'ETNIC et les fonctionnaires généraux ayant la responsabilité des trois départements de l'ETNIC : les Opérations, le Développement et l'Exploitation.

A travers le Plan d'administration, le Gouvernement et l'ETNIC poursuivent une seule et même ambition : grâce à une vision partagée sur les objectifs, les priorités et les ressources affectées, disposer d'un partenaire informatique performant au service des entités de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans l'intérêt des citoyens francophones de Wallonie et de Bruxelles.

*Pour le Comité de direction  
Lionel Bonjean  
Administrateur général*



# Déclinaison du Plan d'administration



# La charte

## Mission-Vision-Valeurs

### notre *mission*

Nous sommes l'Entreprise publique de services informatiques des entités de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

### notre *vision*

Nous voulons être LE partenaire informatique et numérique de référence et créateur de valeur de la Fédération Wallonie-Bruxelles grâce à une relation de confiance, fondée sur l'excellence de nos services, notre culture de l'innovation et l'agilité de notre fonctionnement.

### nos *valeurs*

#### 1. COOPÉRATION

Nous croyons en la force de l'esprit d'équipe, tout en valorisant chaque individu. De même, nous envisageons le partenariat avec nos bénéficiaires sous l'angle d'une relation structurée et solidaire.

#### 2. INTÉRÊT SOCIÉTAL

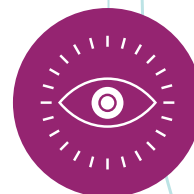
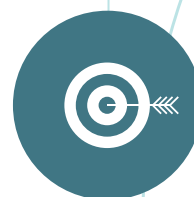
Nous prôtons des comportements humanistes et durables dans toutes les dimensions de notre action.

#### 3. EXCELLENCE

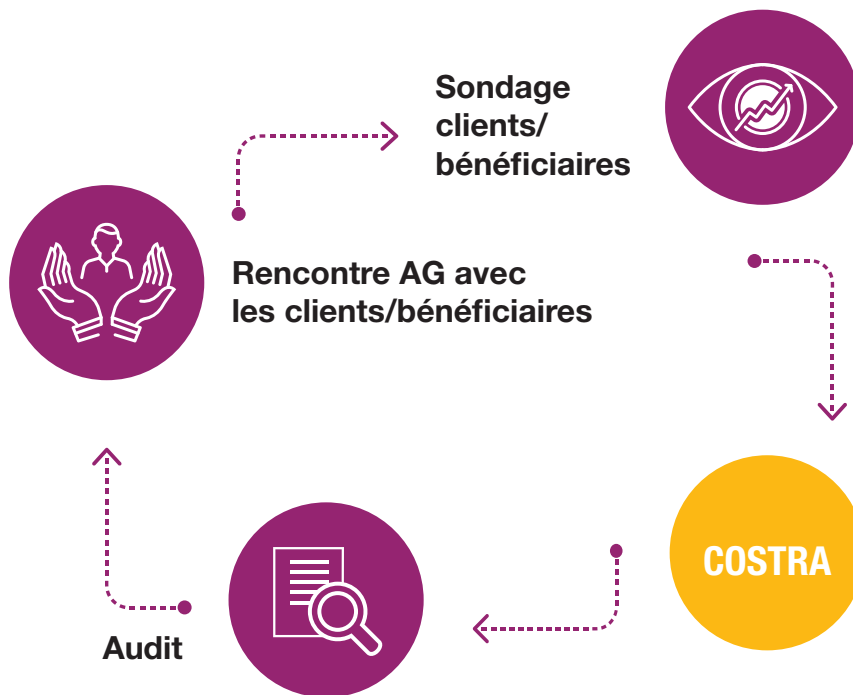
L'ouverture, la créativité et l'amélioration continue pour prendre des initiatives et proposer des solutions innovantes.

#### 4. RESPECT

Nous attachons la plus grande importance à faire preuve d'intégrité, d'équité, de solidarité et d'éthique dans toutes les dimensions de notre action.



# Analyse SWOT



## Forces

- Flexibilité, souplesse et adaptabilité
- La connaissance du client
- L'expertise et l'expérience IT
- Vision et connaissance transversale de la FW-B
- Expertises et expériences additionnelles (marchés publics, centrales de marchés/achats, GRH)

## Faiblesses

- Le cloisonnement des services (silos)
- Absence de priorisation > essoufflement
- Gestion des projets peu efficace/efficiente
- Suivi et reporting peu transparents (état d'avancement, suivi budgétaire)
- Responsabilisation des agents limitée
- Résistance au changement potentiel
- Veille technologique

## Menaces

- Cycles d'obsolescence technologique de plus en plus courts
- Gouvernance de la stratégie IT avec la FW-B peu développée
- Implication IT des décisions politiques pas toujours prise en compte > inconsistance
- Changement de la nature du public (citoyens, ...)
- Fragilité d'image (éléments non maîtrisés, « contagion »)

## Opportunités

- Ouverture au changement des partenaires de l'ETNIC
- Existence de méthodologies de gestion (principalement de projets, comptabilité analytique)
- Stabilité des financements durant les projets
- Demandes croissantes de services/solutions à valeur ajoutée
- Besoin des clients d'avoir une approche intégrée
- Evolution technologique rapide



# **3** axes stratégiques, **13** objectifs stratégiques, **52** objectifs opérationnels

Souhaitant capitaliser sur ses forces, pallier ses faiblesses, saisir les opportunités qui s'offrent à elle et faire face aux menaces potentielles, l'ETNIC souhaite mettre en place une stratégie pour atteindre la vision qu'elle s'est fixée d'être LE partenaire informatique du progrès. Celle-ci se décline en 3 grands axes stratégiques qui guideront l'action de l'ETNIC à l'horizon 2022. Ces trois axes majeurs sont renforcés par 13 objectifs stratégiques, eux-mêmes traduits en 52 objectifs opérationnels au cours des années 2017, 2018 et 2019.





## 3 axes stratégiques

1

**Relation avec  
les usagers/clients  
pour s'affirmer comme  
LE partenaire informatique**

2

**Expertise et innovation  
pour être un vecteur  
du progrès**

3

**Management interne  
et transversal V2022**

- ..... **OS 1** **Etre** l'acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FW-B pour aligner les objectifs métiers et IT pour s'assurer de la capacité de l'ETNIC à répondre aux besoins des usagers/clients
- ..... **OS 2** **Adopter** avec les usagers/clients une gestion structurée, solidaire et responsable des projets IT
- ..... **OS 3** **Développer** une politique de communication envers les usagers/clients et les parties prenantes
  
- ..... **OS 4** **Assurer** la veille stratégique, technologique et technique
- ..... **OS 5** **Moderniser, mettre à disposition et préserver** l'architecture du système d'information
- ..... **OS 6** **Veiller** à la meilleure exécution des projets informatiques
- ..... **OS 7** **Anticiper** les évolutions et être une force de proposition en matière de gestion du changement
  
- ..... **OS 8** **Réaliser** la transformation en OIP de type A
- ..... **OS 9** **Adapter** la gestion et l'organisation interne pour gagner en efficience, en transversalité et en transparence
- ..... **OS 10** **Optimiser** le pilotage budgétaire et financier
- ..... **OS 11** **Mettre en place** un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets
- ..... **OS 12** **Mettre en place** un système de management de la qualité et une culture d'amélioration continue et de développement durable
- ..... **OS 13** **Développer** une politique RH en phase avec les nouveaux enjeux

# 13 objectifs stratégiques & 52 objectifs opérationnels

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

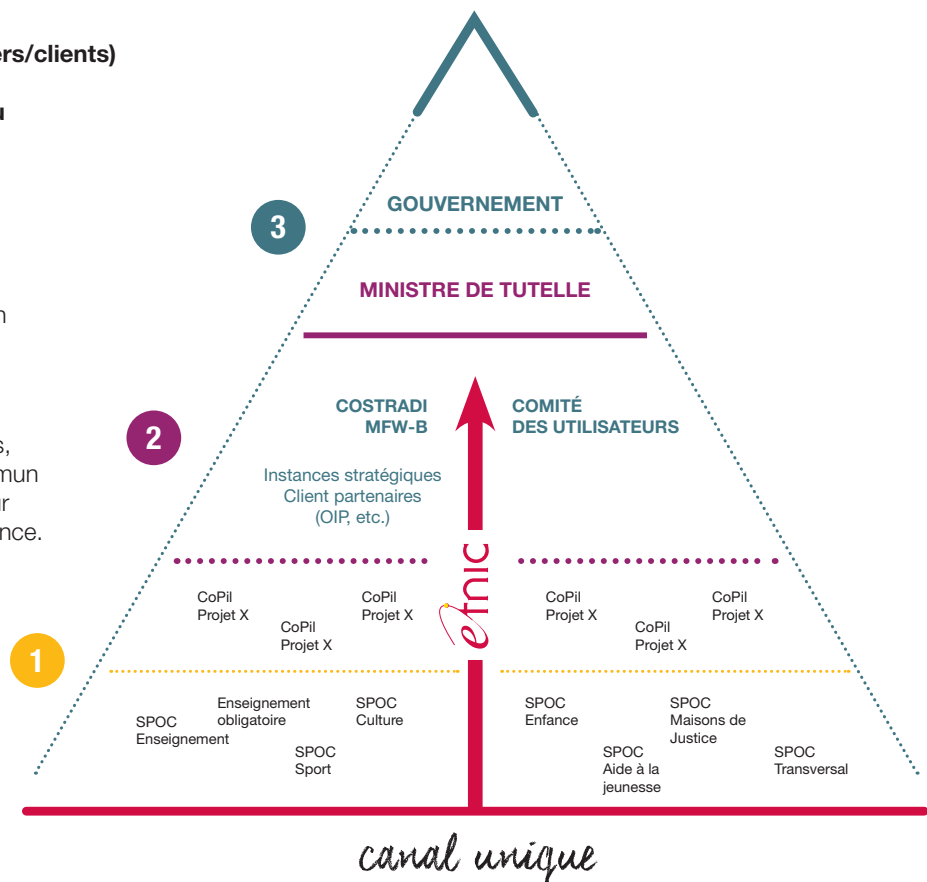
Etre l'acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FW-B pour aligner les objectifs métiers et IT pour s'assurer de la capacité de l'ETNIC à répondre aux besoins des usagers/clients

Le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a décidé d'une gouvernance informatique commune afin de permettre la mise en place d'un canal unique de prise de décision stratégique, accompagné à chaque niveau de mécanismes permettant de faire entendre la voix de chaque partie prenante concernée, comme l'illustre la pyramide ci-dessous :

**Les trois parties prenantes (Gouvernement, l'ETNIC, usagers/clients) sont impliquées dans la prise de décisions stratégiques et/ou opérationnelles importantes :**

- à 3 niveaux organisationnels
- au sein d'instances de décisions stratégiques (acteurs-clés)
- via des mécanismes d'interaction et de négociation

L'ETNIC, organisme informatique de la Fédération Wallonie-Bruxelles, est le véritable dénominateur commun de ces structures et, par là, l'acteur central de cette nouvelle gouvernance.





## Objectifs opérationnels

- OO1.1.....** Mettre en place les instances stratégiques de la Gouvernance IT en FW-B
- OO1.2.....** Définir et mettre en place des processus décisionnels concertés, communs et rapides entre les acteurs et instances stratégiques
- OO1.3.....** Redéfinir le périmètre d'action, les rôles et responsabilités de l'ETNIC et les relations avec les usagers/clients
- OO1.4.....** Définir un Plan stratégique informatique pour l'ensemble de la FW-B
- OO1.5.....** Optimiser les processus d'accès des usagers/clients aux services de l'ETNIC et renforcer la prise en compte de leurs besoins métiers en adoptant une véritable orientation client
- OO1.6.....** Analyser la faisabilité de mettre en œuvre un service continu pour garantir la disponibilité des services de l'ETNIC pour les usagers/clients

## Projets et objectifs opérationnels emblématiques

### 1

#### Définir un plan stratégique de l'informatique en FW-B

Autrefois simple service « support », les NTIC\* sont devenues un élément essentiel de la réussite des projets portés par les administrations. Or, la condition fondamentale d'une contribution efficace de l'IT aux objectifs est de veiller à l'alignement de l'informatique sur les enjeux stratégiques des métiers exercés.

C'est la raison pour laquelle le futur plan stratégique de l'informatique en FW-B aura notamment pour objectifs :

- d'anticiper les besoins TIC des métiers ;
- de définir les priorités d'investissements humains et financiers en fonction des besoins globaux de la FW-B ;
- de structurer le travail des prochaines années et de donner plus de cohérence aux actions menées par l'ETNIC ;
- de focaliser les efforts de l'organisation sur les projets contribuant aux objectifs stratégiques définis.

### 2

#### Mise en place des SPOC

Un Single Point Of Contact (SPOC) ou point de contact unique sera très prochainement désigné au sein de l'ETNIC, par domaine de compétence.

Il aura pour mission principale de faire le lien avec les équipes de l'ETNIC en charge de l'ensemble des projets ou des services fournis et les usagers/clients.

#### Ce SPOC est notamment chargé de :

- faire remonter vers les personnes ressources adéquates au sein de l'ETNIC les points d'attention soulevés par les clients partenaires et les membres du Gouvernement ;
- communiquer via l'Administrateur général de l'ETNIC, toute information pertinente vers les usagers/clients et les membres du Gouvernement.

Au sein de chaque partenaire/client, un SPOC équivalent devra également être désigné. Il devra avoir la capacité de centraliser les attentes du secteur du client et de mobiliser des ressources en interne. A titre d'exemple, au sein du MFW-B, un SPOC sera désigné pour le secrétariat général et pour chaque administration générale.

\* [ NTIC ] Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

### Adopter avec les usagers/clients une gestion structurée, solidaire et responsable des projets IT

Un projet IT n'est pas une simple juxtaposition de tâches techniques menées par l'ETNIC et d'autres tâches (organisationnelles, métiers, ...) assurées par l'utilisateur/client. Ce doit être un tout cohérent considéré dans sa globalité, les tâches et responsabilités des uns et des autres étant complémentaires et en interrelation permanente.

**La relation entre l'ETNIC et ses usagers/clients doit donc évoluer d'une relation « prestataire-client » vers un partenariat structuré dont la responsabilité est assurée conjointement et solidairement :**

- la responsabilité de la formalisation des attentes et de la gestion du changement du côté des usagers/clients (tant pour la révision des processus en amont que pour le déploiement de l'application livrée en aval) ;
- la responsabilité du pilotage des réalisations techniques au sein de l'ETNIC.

#### Objectifs opérationnels

- OO2.1 .....** Analyser la situation actuelle et le degré de maturité des différents départements de l'ETNIC ainsi que des principaux usagers/clients pour l'implémentation d'un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets
- OO2.1 .....** Définir et appliquer un socle commun intégré de gestion des projets avec nos bénéficiaires
- OO2.3 .....** Permettre la disponibilité de ressources humaines compétentes directement auprès des usagers/clients

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

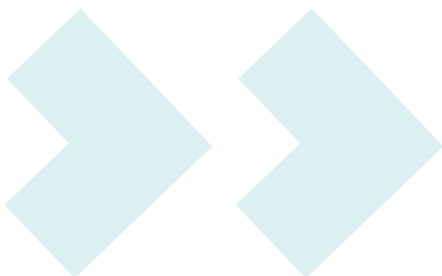
### 1

**Permettre la disponibilité des ressources humaines compétentes directement auprès des clients**

Trop souvent, les usagers/clients se trouvent confrontés à un manque de ressources humaines compétentes pour formaliser leurs attentes et leurs besoins d'une part, mais également pour accompagner le changement que représente l'implémentation d'un projet IT. Pour surmonter cette importante difficulté, L'ETNIC procédera à la délocalisation de personnel compétent pour assurer ces deux missions essentielles d'analyste métier et de responsable du changement organisationnel.

### 2

**Développer une orientation client et les faire bénéficier de l'expertise de l'ETNIC dans un partenariat équilibré**



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

### Développer une politique de communication envers les usagers/clients et les parties prenantes

Nous souhaitons déployer une communication professionnelle, intégrée et efficace pour améliorer la relation avec les usagers/clients, renforcer l'attractivité et le partenariat. La stratégie de communication tiendra compte de toutes ses composantes : communication externe, interne, de crise, du recrutement, du changement. Elle s'adressera à tous les publics cibles les usagers/clients, les partenaires institutionnels, les candidats potentiels à un emploi, les fournisseurs et globalement les usagers des services de la FW-B, sans oublier les ambassadeurs auprès du public interne : les collaborateurs de l'ETNIC.

Le plan de communication qui découlera de cette stratégie **contribuera à la construction d'une image forte et moderne auprès des tous ses publics cibles.**

#### Objectifs opérationnels

- 003.1.....** Structurer une cellule communication intégrée et lui allouer des ressources
- 003.2.....** Elaborer et déployer un plan de communication stratégique pluriannuel en vue de construire une image forte et moderne de l'ETNIC

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

1

**Elaborer et déployer un plan de communication stratégique pluriannuel en vue de construire une image forte et moderne de l'ETNIC**

Ce plan de communication aura notamment pour objectifs de valoriser les réalisations de l'ETNIC, promouvoir les innovations technologiques en FW-B, renforcer la communication entre les Institutions permettant de mieux comprendre les fonctionnements mutuels et les évolutions respectives. Il comprendra également une procédure de communication de crise en cas d'incident.

2

**Mesurer la satisfaction des usagers/clients**

En lien étroit avec le Système de Management de la Qualité (O.S.12), des procédures d'analyse de la satisfaction des usagers/clients seront mises en place afin, notamment, de recueillir régulièrement leurs besoins et attentes à l'égard de l'ETNIC.



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

### Assurer la veille stratégique technologique et technique

Nous connaissons actuellement une évolution inéluctable vers une société numérique à laquelle l'administration doit s'adapter. Cette transition de l'administration vers le numérique est d'abord une (r)évolution dans la relation avec les usagers, dans la manière de travailler et dans l'organisation même de l'administration. Si ce changement est, de loin, supérieur à la seule évolution technologique, il n'en reste pas moins que l'une des conditions essentielles à sa réussite est de disposer d'outils informatiques performants et adaptés.

Dans ce cadre, l'ETNIC entend être un **partenaire proactif et innovant des métiers de l'administration dans sa transition** et ce, tant dans les technologies nouvelles et numériques que dans les domaines d'expertises annexes et complémentaires que nos services maîtrisent : protection des données, marchés publics, sécurité, juridique, ...

#### Objectifs opérationnels

- OO4.1** ..... Etablir un cadre de gouvernance de la veille technologique, technique et de sécurité orientée usagers/clients
- OO4.2** ..... Informer et proposer à nos usagers/clients des opportunités d'innovation décelées
- OO4.3** ..... Mettre en œuvre les résultats de la veille technologique, technique et de sécurité dans les activités de l'ETNIC et, le cas échéant, auprès des usagers/clients

### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

1

#### Créer une cellule projet d'innovation technologique, technique et de sécurité

Cette cellule sera composée des experts de l'ETNIC, mais également de personnes ressources spécialisées issues de nos usagers/clients (DGAE du CEN, Responsable de Pep's, Responsable de la cellule numérique de l'AGE, E-WBS, ...) Elle se réunira à intervalles réguliers afin de suivre, mais surtout d'anticiper les évolutions technologiques, mais également réglementaires, juridiques, etc.. profitables à nos usagers/clients. S'appuyant sur ces travaux, l'ETNIC poursuivra également l'objectif de traduire les résultats de cette veille dans les changements organisationnels, les modes de fonctionnement et les besoins en compétences.

2

#### Mettre en place un processus et des outils de veille sécurité

Dans le cadre d'un programme de gestion des vulnérabilités, élaborer et mettre en place un processus de gestion des vulnérabilités dans une perspective ISO 27001 de veille des vulnérabilités. L'ETNIC met en œuvre une stratégie de défense en profondeur afin de permettre une évaluation en continu et en « temps réel » du niveau de sécurité de l'organisation, de décider des actions prioritaires à conduire et de réduire le nombre et l'impact des incidents de sécurité.

Industrialiser le processus de gestion au travers d'une plateforme de gestion des vulnérabilités interagissant avec les autres processus de l'entreprise via la gestion : des actifs informationnels, des incidents, contrôle et audit, des changements, de la conformité et intégrant la notion de veille sécurité au sens large (identification des menaces). Servir de base à la mise en œuvre d'une plateforme avancée de monitoring des événements de sécurité de type SIEM, véritable centre névralgique des systèmes de sécurité de l'entreprise et clé de voûte de la protection des données.

3

#### Analyser la faisabilité de créer un incubateur interne

Afin de promouvoir les idées innovantes latentes, il sera offert la possibilité de constituer des micro-équipes qui auront l'occasion de valoriser un concept de leur choix sous la forme d'un micro-projet sur une durée limitée, moyennant l'approbation par un comité approprié. Ces incubateurs travailleraient en toute indépendance et auraient comme seule obligation de publier les résultats, positifs ou négatifs.



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

### Moderniser, mettre à disposition et préserver l'architecture du système d'information

L'architecture du système d'information reflète la manière dont l'ETNIC apporte une réponse aux besoins métiers exprimés par l'utilisateur/client. Cette architecture doit se plier à l'exercice délicat qui consiste à trouver un équilibre subtil entre la stabilité requise pour assurer un niveau de service de qualité et la souplesse, voire le dynamisme, nécessaire pour répondre aux évolutions rapides des exigences de nos partenaires.

Nous devons **optimiser les choix architecturaux qui assureront la plus grande robustesse de nos solutions** et nous devons en outre veiller à ce que l'ensemble de l'édifice supporte à tout moment l'utilisation fluctuante qui en est faite, tout en garantissant la sécurité des informations qui lui sont confiées.



#### Objectifs opérationnels

- 005.1** ..... Définir et formaliser l'architecture stratégique de l'ETNIC
- 005.2** ..... Définir et appliquer des politiques d'évolution spécifique par produit
- 005.3** ..... Renforcer l'intégration de la sécurité dans l'architecture globale du système d'information
- 005.4** ..... Elaborer une méthode de définition et d'adoption de nouveaux standards IT à l'ETNIC

Cependant, l'ETNIC ne peut fonctionner en système fermé. Les exigences de nos partenaires et de nos utilisateurs évoluent rapidement, au même rythme que l'ensemble des technologies de l'information côtoyées quotidiennement. Nous devons donc faire face à ces nouveaux défis, non seulement dans un souci de réponse appropriée aux besoins des usagers/clients, mais aussi dans le but d'optimiser les ressources qui seront mises à leur disposition.

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

### 1

#### Définir et formaliser l'architecture stratégique de l'ETNIC

Dans une vision où nos utilisateurs sont coutumiers d'une utilisation nomade d'applications et donc de services, l'ETNIC devra veiller à revoir et adapter son architecture des services de manière à faciliter et promouvoir leur utilisation par des utilisateurs mobiles. Ce projet devra affiner non seulement les politiques de mise en œuvre (développement), mais aussi les politiques de sécurité adaptées.

### 2

#### Mise en œuvre d'une politique de gestion de la performance des applications

Les applications et solutions développées par l'ETNIC, dont elle est responsable de la gestion opérationnelle, sont de plus en plus complexes. Elles font intervenir des systèmes tiers multiples qui peuvent être, potentiellement, géographiquement distribués. Nous définirons une politique adéquate qui devra permettre une visibilité de bout en bout sur les transactions métiers. Pour ce faire, elle définira l'ensemble des métriques requises, les standards nécessaires à leur génération et les solutions logicielles qui assureront la publication des performances globales sous la forme de tableaux de bord.

### 3

#### Publier le catalogue consolidé des standards technologiques

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

### Veiller à la meilleure exécution des projets informatiques

Notre optique est d'améliorer la gestion des projets en renforçant l'utilisation de GOAL et le respect des standards via le contrôle interne. Mais également de mettre en place un processus de certification de l'approche sécurité des projets, permettant de valider la cohérence par rapport aux objectifs/exigences de sécurité du système d'information. Enfin, nous entendons déterminer un processus et des procédures pour permettre au département des Opérations d'anticiper les besoins en ressources des services IT et d'objectiver l'intervention des services supports (MAP, RH, comptabilité analytique, budget,...) tout au long du cycle de vie d'un projet.

#### Objectifs opérationnels

- OO6.1.....** Renforcer la méthodologie de gestion de projet et sa mise en œuvre transversale pour une meilleure réponse aux besoins des clients
- OO6.2.....** Définir et mettre en œuvre le contrôle interne des projets
- OO6.3.....** Mettre en place un processus de validation de l'approche de la sécurité dans la mise en œuvre des projets
- OO6.4.....** Objectiver et opérationnaliser le rôle du département des Opérations dans l'anticipation des besoins des services IT

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

1

##### Définir et mettre en œuvre le contrôle interne des projets

Améliorer la gestion des projets en renforçant l'utilisation d'une méthode et le respect des standards via le contrôle interne.

2

##### Objectiver et opérationnaliser le rôle du département des Opérations dans l'anticipation des besoins des services IT

Afin de pouvoir optimiser la mise à disposition des ressources tant humaines que matérielles et financières, il est indispensable de pouvoir améliorer l'identification et l'anticipation des besoins des services IT et ce, dès le début des projets. C'est donc en lien étroit avec le renforcement de la méthodologie de gestion de projet que seront définies des procédures permettant d'objectiver les points d'attention liés à ces ressources ainsi que les interventions, au moment le plus opportun et dans un cadre préventif, des services supports tout au long du cycle de vie des projets.



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 7

### Anticiper les évolutions et être une force de proposition en matière de gestion du changement, tant au sein de l'ETNIC que pour nos usagers/clients

La gestion du changement constitue sans conteste l'un des défis majeurs qui se pose aux entreprises actuellement. La rapidité et la vitesse de transformation des technologies du numérique ont une influence majeure sur notre organisation et nous poussent dès lors à mettre en œuvre des changements de grande ampleur sur des périodes de temps toujours plus courtes: qu'il s'agisse de mettre en place de nouvelles méthodologies collaboratives de développement, d'accroître la transversalité entre les départements ou de faire évoluer la culture d'entreprise afin de mieux servir nos usagers/clients, le changement se trouve absolument partout !

Or, la mise en œuvre effective du changement repose avant tout sur les hommes et les femmes qui composent le tissu de l'organisation. Mobiliser les collaborateurs, les fédérer autour d'objectifs clairs, communicables et mesurables, être à l'écoute des différents groupes d'intérêts, gérer les résistances, former chacun des publics ciblés par la transformation sont autant d'activités qui permettent d'accompagner les changements et de maximiser leur réussite.

#### Objectifs opérationnels

- 007.1.....** Rédiger un cadre de gouvernance pour la gestion du changement
- 007.2.....** Déployer l'approche de gestion du changement sur l'ensemble des nouvelles initiatives (projets/programmes)

### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

#### 1

##### Rédiger un cadre de gouvernance pour la gestion du changement

A terme, sept spécialistes de la gestion du changement, les RCO seront amenés à prendre en charge les impacts organisationnels des initiatives menées au sein des administrations pour lesquelles ils auront été détachés. Il apparaît donc crucial d'établir et d'adopter une approche commune en vue d'assurer un alignement des pratiques en matière d'accompagnement du changement. Ce cadre visera notamment à :

- **établir** une compréhension commune de la discipline de gestion du changement à même de soutenir les objectifs poursuivis par les projets/initiatives sur lesquels on l'appliquera ;
- **encadrer** l'usage des bonnes pratiques, processus et activités à mettre en œuvre par les RCO au sein même de l'ETNIC, mais aussi auprès de ses usagers/clients (puisque l'essentiel de la communauté des RCO exercera ses activités de façon délocalisée auprès de ces derniers)
- **décrire** les étapes de l'approche structurée qui sera d'application pour chaque projet/initiative (définition d'une stratégie du changement, rédaction d'un plan de gestion du changement, exécution de ce plan en coordination avec les chefs de projet, etc.)
- **définir** les rôles et responsabilités respectifs de l'ensemble des acteurs impliqués (direction, management intermédiaire, chefs de projet, cellule communication...) dans la prise en charge des impacts organisationnels des initiatives.

#### 2

##### Déployer l'approche de gestion du changement sur l'ensemble des nouvelles initiatives (projets/programmes)

Il s'agira de faire vivre cette politique de prise en charge du changement au travers d'une collaboration étroite entre les Chefs de Projet et les RCO. Fonctionnant en binômes, les premiers auront la responsabilité de livrer le périmètre technique et/ou fonctionnel des changements poursuivis par les initiatives (projets/programme), les seconds veilleront à synchroniser et déployer les activités visant à assurer l'adoption pérenne de ces changements par l'ensemble des publics concernés.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 8

### Réaliser la transformation en OIP de type A

#### Extrait de la note au Gouvernement de la Communauté française du 09/11/2016 :

« En concordance avec les différents éléments de la gouvernance commune, l'OIP de type A doit permettre de simplifier le processus de décision au niveau de l'ETNIC.

(...)

Avec ce Comité, le centre de décision est déplacé de l'ETNIC vers un lieu unique et externe à l'entité. Les intérêts des clients sont replacés au centre des discussions de stratégies communes.

Par ailleurs, la loi de 1954 impose la présence d'organes de gestion autonomes au sein de l'OIP de type B. Ces derniers sont par essence plus focalisés sur l'épanouissement de leur propre entité que sur les besoins de leurs clients avec lesquels l'OIP est susceptible d'entretenir un rapport de force. Dans les faits, la gestion de l'ETNIC par un Conseil d'administration (CA) et un Bureau s'est avérée difficile.

(...);

Le CA est devenu une instance administrative, plus qu'une instance stratégique qui impulse les projets. Le passage en OIP de type A et la mise en place du nouveau cadre de gouvernance permettent d'éliminer ces inconvénients. Les arbitrages sont gérés par les différents acteurs clés (mentionnés au point 5.1) et en dernier recours via le Gouvernement.

La formule de l'OIP A permet simultanément de garantir une orientation client tous les niveaux et de :

- doter l'ETNIC d'une gestion plus souple et plus transparente au service de ses clients partenaires
- améliorer la maîtrise et la transparence comptable et budgétaire
- permettre la disponibilité de personnes ressources compétentes directement auprès des clients »

#### Objectifs opérationnels

- 008.1** ..... Organiser l'évolution de la structure de l'ETNIC
- 008.2** ..... Ajuster les processus décisionnels au passage en OIP de type A
- 008.3** ..... Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A
- 008.4** ..... Accompagner le changement humain dans l'organisation

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

### 1

#### Ajuster les processus décisionnels au passage en OIP de type A

Sur base des décisions du gouvernement quant à l'évolution de l'ETNIC, il conviendra d'établir la liste des processus impactés et de proposer au gouvernement les adaptations requises.

Le Comité de direction proposera au Ministre de tutelle des éléments fondamentaux devant s'inscrire dans le décret fondateur de la nouvelle structure, ainsi que les principes indispensables à un fonctionnement optimal de celle-ci.

### 2

#### Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A

En lien étroit avec le Système de Management de la Qualité (O.S.12), des procédures d'analyse de la satisfaction des usagers/clients seront mises en place afin, notamment, de recueillir régulièrement leurs besoins et attentes à l'égard de l'ETNIC.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 9

### Adapter la gestion et l'organisation interne pour gagner en efficacité et en transversalité

#### Extrait de la note au Gouvernement de la Communauté française du 09/11/2016 :

« 5.2.1. Doter l'ETNIC d'une gestion plus souple et plus transparente.

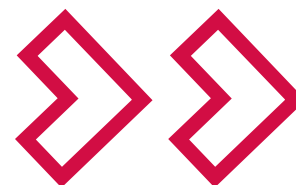
Le Gouvernement, sur proposition du Ministre de tutelle (qui a l'informatique dans ses attributions), détermine les délégations de signatures et compétences qui sont accordées à l'AG, qui assure la gestion journalière de l'OIP. Ces délégations sont déterminées de manière réaliste afin de conserver une souplesse de fonctionnement et de gestion. Une place prépondérante peut être donnée au Comité de direction, composé des fonctionnaires dirigeants de l'OIP qui sont en contact permanent avec les clients.

Cette solution apporte :

- plus de souplesse et de créativité dans sa gestion,
- une plus grande réactivité dans la prise de décision via la suppression des « filtres » et intermédiaires multiples obligatoires dans le modèle OIP de type B,
- plus de proximité et de cohérence dans ses relations avec les autres acteurs clés du cadre de gouvernance (voir supra, point 5.1.2). »

#### Objectifs opérationnels

- 009.1** ..... Mettre en place un Comité stratégique interne
- 009.2** ..... Compléter et adapter le système de contrôle interne et l'audit interne
- 009.3** ..... Soutenir le personnel d'encadrement dans son rôle de relais dans la cascade de l'information
- 009.4** ..... Adapter, simplifier et opérationnaliser les processus et procédures de mise à disposition des ressources
- 009.5** ..... Se doter d'un organigramme fonctionnel au service de la stratégie
- 009.6** ..... Mettre en place un catalogue de services internes
- 009.7** ..... Mettre en place une politique globale de sécurité de l'ETNIC
- 009.8** ..... Structurer et organiser la cellule communication en matière de communication interne



#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

### 1

#### Mettre en place un Comité Stratégique interne

Le Costra aura pour mission de piloter la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'ETNIC. Il sera composé des membres du Comité de direction, de l'Architecte, du RCO ainsi que des responsables des différents services opérationnels et supports de l'ETNIC.

### 2

#### Mettre en place un catalogue de services internes

Chaque département développera son catalogue de services (définition, KPI, SLA) afin de le consolider dans un catalogue global de services ETNIC. L'objectif est que chaque service soit identifié et décrit afin que les utilisateurs internes puissent introduire une demande en connaissance de cause. Les services « à la demande » seront eux abordés sous l'angle projet (business case, faisabilité, budget...).

### 3

#### Se doter d'un organigramme fonctionnel au service de la stratégie

L'organisation fonctionnelle de l'ETNIC devra s'adapter à la nouvelle gouvernance informatique en FW-B et au périmètre d'action redéfini de l'ETNIC. Elle devra également pleinement intégrer la philosophie partenariale et le fonctionnement en « mode projets ».

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 10

### Optimiser le pilotage budgétaire, financier et analytique ainsi que par projet

Pour accompagner l'évolution de la structure et relever les défis qui lui sont lancés, l'ETNIC doit faire évoluer son mode de gestion financière pour l'adapter au nouveau mode de financement. Il s'agit donc pour l'entreprise de répondre à la fois à la volonté du Gouvernement de responsabiliser davantage les usagers/clients, ce qui implique également de

leur rendre compte de l'utilisation des fonds qu'ils ont alloués à l'ETNIC pour la réalisation de leurs projets, mais également de permettre à l'entreprise d'être assurée du financement complet de ses infrastructures et de son fonctionnement ainsi que des projets sur toute leur durée et de la maintenance qu'ils nécessitent.

#### Objectifs opérationnels

- OO10.1** .... Positionner l'importance du pilotage financier au sein de l'ETNIC
- OO10.2** .... Mettre en place les mécanismes permettant une répartition claire et transparente du budget entre les divers projets
- OO10.3** .... Piloter le budget et suivre son utilisation en comptabilité analytique en mettant en place les reportings adéquats
- OO10.4** .... Mettre en place un modèle standardisé de valorisation des coûts des projets

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

### 1

##### Piloter le budget et suivre son utilisation

Améliorer le suivi financier des activités et des projets pour permettre à l'ETNIC d'augmenter la maîtrise des coûts et son pilotage, mais également aux usagers/clients de surveiller les coûts de ses projets et d'être assurés que les fonds alloués à l'ETNIC ont bien été utilisés aux fins prévues.

### 2

##### Mettre en place un modèle standardisé de valorisation des coûts des projets

Standardiser et uniformiser le modèle de coût/valorisation/suivi des projets sur la base des informations issues de la mise en place du fonctionnement en mode projets en vue d'assurer la transparence de l'utilisation des fonds des bénéficiaires.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 11

### Mettre en place un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets

Un projet IT ne se limite pas aux seuls éléments techniques. Dans la quasi-totalité des cas, le développement d'un projet IT va bien au-delà de la simple informatisation des procédures de travail. Il doit être considéré comme un véritable outil d'amélioration organisationnelle composé d'éléments multiples, variés, mais intrinsèquement liés. Comme expliqué dans l'OS 2, les projets IT seront gérés de manière structurée, solidaire et responsable avec les usagers/clients.

La responsabilité de chaque projet sera assumée par un binôme composé d'un chef de projet informatique de l'ETNIC et d'un chef de projet fonctionnel de l'utilisateur/client. Ils travailleront en partenariat depuis la définition des besoins jusqu'au déploiement sur le terrain. De la sorte, l'ensemble des paramètres organisationnels, techniques, humains, financiers, etc... seront pleinement pris en compte par les deux parties.

Les projets seront regroupés en portefeuilles de projets, les uns regroupant les projets de nature transversale et collective, les autres rassemblant ceux par « métier »

#### Objectifs opérationnels

- OO11.1** .... Analyser la situation existante (AS-IS) en matière de gestion de projets
- OO11.2** .... Définir la situation à atteindre (TO-BE) pour l'implémentation en mode projets
- OO11.3** .... Analyser l'écart entre l'AS-IS et le TO-BE et définir le plan d'implémentation détaillé
- OO11.4** .... Appliquer le plan d'implémentation détaillé pour le déploiement en mode projets

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

# 1

##### Mettre en place un PMO

Mise en place d'un Portfolio Management Office, responsable de la gestion des portefeuilles de projets, de la méthodologie projet et du suivi qualitatif et quantitatif des différents projets repris en portefeuille. Ce PMO, avec un rôle transversal à l'entreprise, assurera aussi le reporting globalisé vers le management de l'ETNIC.

# 2

##### Analyser la situation existante en matière de gestion de projets

Il s'agira en effet ici d'établir une cartographie réaliste et objective du mode de fonctionnement et des outils actuellement exploités par les chefs de projet de l'ETNIC afin de faire le tri entre :

- ce qui est pertinent et conforme aux bonnes pratiques et que nous veillerons à institutionnaliser, étendre à l'ensemble de l'organisation.
- ce qui apparaît au terme de l'analyse comme des faiblesses ou des lacunes du modèle actuel par rapport aux meilleures pratiques reconnues par le marché, et qu'il s'agira donc de corriger ou combler lors de la définition de la nouvelle méthodologie projet.



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 12

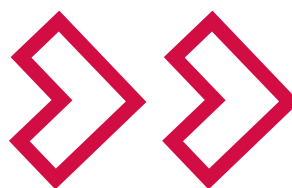
### Mettre en place un système de management de la qualité et une culture d'amélioration continue et de développement durable

Ce système aura pour objectif majeur de doter l'ETNIC de procédures lui permettant de délivrer des services et prestations de façon efficiente en fonction de la nouvelle organisation de l'informatique administrative en Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'ambition est de faire reconnaître ensuite cette démarche par une certification ISO 9001-2015. Cette démarche va de pair avec l'ensemble des évolutions que nous connaissons dans les prochains mois.

#### Les autres objectifs poursuivis dans ce cadre seront :

- amélioration continue des services
- simplification administrative
- développement de processus d'e-government
- mesure systématique de la satisfaction des usagers/clients
- gestion active des plaintes
- évaluation des fournisseurs et partenaires
- prise en compte de critères de durabilité dans nos actions



#### Objectifs opérationnels

- OO12.1** .... Implémenter le Système de Management de la Qualité
- OO12.2** .... Intégrer au SMQ des aspects pertinents de la norme ISO 14001 (système de management environnemental)
- OO12.3** .... Analyser l'opportunité d'une certification d'un système intégré, Qualité – Sécurité – Environnement
- OO12.4** .... Valoriser les achats durables et les solutions informatiques peu consommatrices

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

1

##### Implémenter le Système de Management de la Qualité

Doter l'ETNIC de procédures lui permettant de délivrer ses services et prestations de façon efficiente, en fonction de la nouvelle organisation de l'informatique administrative en Fédération Wallonie-Bruxelles.

2

##### Valoriser les achats durables et les solutions informatiques peu consommatrices



## OBJECTIF STRATÉGIQUE 13

### Développer une politique RH en phase avec les nouveaux enjeux

La véritable matière première d'une structure de services telle que l'ETNIC est sans conteste le personnel qui la compose. Pour rencontrer les nouveaux enjeux qui se présentent à elle, l'ETNIC devra pouvoir s'appuyer sur du personnel compétent et motivé capable de relever les nombreux défis et de faire face aux évolutions annoncées.

#### Objectifs opérationnels

- OO13.1....** Développer et mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- OO13.2....** Développer des mesures et actions permettant de renforcer l'attractivité de l'ETNIC
- OO13.3....** Soutenir, proposer et mettre en œuvre des évolutions en matière d'organisation du travail et d'accompagnement du changement
- OO13.4....** Renforcer le sentiment d'appartenance et contribuer à la création d'une culture d'entreprise

#### Projets et objectifs opérationnels emblématiques

# 1

#### Développer et mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Doter l'entreprise d'une organisation respectueuse des compétences de chacun et soucieuse de son potentiel humain en donnant à l'ETNIC un visage moderne et attractif passe inévitablement par une meilleure anticipation des besoins en compétences. Pour ce faire, l'ETNIC a pour ambition de mettre en place une banque de données des compétences qui devra permettre d'identifier, au regard des évolutions technologiques et des standards de l'entreprise, les compétences à internaliser ou à maintenir en externe et de contribuer ainsi à faciliter la constitution des équipes projets.

# 2

#### Renforcer le sentiment d'appartenance et contribuer à la création d'une culture d'entreprise

Renforcer la connaissance et la valorisation des personnes, des métiers et des services, tout en faisant vivre les valeurs définies au sein de l'ETNIC, en renforçant les liens interpersonnels.

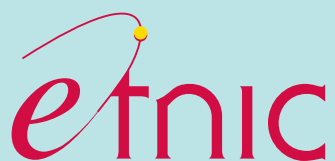


# Tableau récapitulatif des objectifs opérationnels

Réf OS	Réf OO	Objectif opérationnel (OO)	Échéance
1	OO1.1	Mettre en place les instances stratégiques de la Gouvernance IT en FW-B	30/06/2018
1	OO1.2	Définir et mettre en place des processus décisionnels concertés, communs et rapides entre les acteurs et instances stratégiques	30/06/2018
1	OO1.3	Redéfinir le périmètre d'action, les rôles et responsabilités de l'ETNIC et les relations avec les usagers/clients	31/12/2017
1	OO1.4	Définir un plan stratégique informatique pour l'ensemble de la FW-B	31/03/2019
1	OO1.5	Optimiser les processus d'accès des usagers/clients aux services de l'ETNIC et renforcer la prise en compte de leurs besoins métiers en adoptant une véritable orientation client	31/12/2017
1	OO1.6	Analyser la faisabilité de mettre en œuvre un service continu pour garantir la disponibilité des services de l'ETNIC pour les usagers/clients	31/12/2017
2	OO2.1	Analyser la situation actuelle et le degré de maturité des différents départements de l'ETNIC ainsi que des principaux usagers/clients pour l'implémentation d'un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets	31/12/2017
2	OO2.2	Définir un socle commun de gestion de projet intégré avec nos bénéficiaires	30/06/2018
2	OO2.3	Permettre la disponibilité de ressources humaines compétentes directement auprès des usagers/clients	31/12/2019
3	OO3.1	Structurer une cellule communication intégrée et lui allouer des ressources	31/12/2018
3	OO3.2	Élaborer et déployer un plan de communication stratégique pluriannuel en vue de construire une image forte et moderne de l'ETNIC	30/06/2018
4	OO4.1	Établir un cadre de gouvernance de la veille technologique, technique et de sécurité, orientée usagers/clients	30/06/2018
4	OO4.2	Informier et proposer à nos usagers/clients des opportunités d'innovation décelées	31/12/2019
4	OO4.3	Mettre en œuvre les résultats de la veille technologique, technique et de sécurité dans les activités de l'ETNIC et, le cas échéant, auprès des usagers/clients	31/12/2019
5	OO5.1	Définir et formaliser l'architecture stratégique de l'ETNIC	31/12/2018
5	OO5.2	Définir et appliquer des politiques d'évolution spécifique par produit	30/06/2018
5	OO5.3	Renforcer l'intégration de la sécurité dans l'architecture globale du système d'information	31/12/2019
5	OO5.4	Élaborer une méthode de définition et d'adoption de nouveaux standards IT à l'ETNIC	31/12/2017
6	OO6.1	Renforcer la méthodologie de gestion de projet et sa mise en œuvre transversale pour une meilleure réponse au besoin des clients et un plus grand partenariat	31/12/2017
6	OO6.2	Définir et mettre en œuvre le contrôle interne des projets	31/12/2019
6	OO6.3	Mettre en place un processus de validation de l'approche de la sécurité dans la mise en œuvre des projets	1/06/2018
6	OO6.4	Objectiver et opérationnaliser le rôle du département des Opérations dans l'anticipation des besoins des services IT	31/06/2018
7	OO7.1	Rédiger un cadre de Gouvernance pour la gestion du changement	30/06/2018
7	OO7.2	Déployer l'approche de gestion du changement sur l'ensemble des nouvelles initiatives (projets/programme)	31/03/2019

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Échéance
8	OO8.1	Organiser l'évolution de la structure de l'ETNIC	31/12/2017
8	OO8.2	Ajuster les processus décisionnels au passage en OIP de type A	31/12/2017
8	OO8.3	Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A	31/12/2017
8	OO8.4	Accompagner le changement humain dans l'organisation	ADET
9	OO9.1	Mettre en place un Comité stratégique interne	31/12/2019
9	OO9.2	Compléter et adapter le système de contrôle interne et l'audit interne	31/12/2018
9	OO9.3	Soutenir le personnel d'encadrement dans son rôle de relais dans la cascade de l'information	31/12/2019
9	OO9.4	Adapter, simplifier et opérationnaliser les processus et procédures de mise à disposition des ressources	31/12/2018
9	OO9.5	Se doter d'un nouvel organigramme fonctionnel au service de la stratégie	31/05/2017
9	OO9.6	Mettre en place un catalogue de services internes	31/12/2018
9	OO9.7	Mettre en place une politique globale de sécurité de l'ETNIC	31/12/2019
9	OO9.8	Structurer et organiser la cellule communication en matière de communication interne	30/06/2018
10	OO10.1	Positionner l'importance du pilotage financier au sein de l'ETNIC	31/12/2019
10	OO10.2	Mettre en place les mécanismes permettant une répartition claire et transparente du budget entre les divers projets	31/12/2017
10	OO10.3	Piloter le budget et suivre son utilisation en comptabilité analytique en mettant en place les reportings adéquats	30/03/2018
10	OO10.4	Mettre en place un modèle standardisé de valorisation des coûts des projets	31/12/2019
11	OO11.1	Analyser la situation existante (AS-IS) en matière de gestion de projet	31/12/2017
11	OO11.2	Définir la situation à atteindre (TO-BE) pour l'implémentation en mode projets	31/12/2017
11	OO11.3	Analyser l'écart entre l'AS-IS et le TO-BE et définir le plan d'implémentation détaillé	31/10/2017
11	OO11.4	Appliquer le Plan d'implémentation détaillé pour le déploiement d'un fonctionnement en mode projet	31/12/2018
12	OO12.1	Implémenter le Système de Management de la Qualité	30/06/2019
12	OO12.2	Intégrer au SMQ des aspects pertinents de la norme Iso 14001 (système de management environnemental)	31/12/2019
12	OO12.3	Analyser l'opportunité d'une certification d'un système intégré, Qualité - Sécurité - Environnement	1/12/2019
	OO12.4	Valoriser les achats durables et les solutions informatiques peu consommatrices	31/12/2018
13	OO13.1	Développer et mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	31/12/2018
13	OO13.2	Développer des mesures et actions permettant de renforcer l'attractivité de l'ETNIC	31/12/2018
13	OO13.3	Soutenir, proposer et mettre en œuvre des évolutions en matière d'organisation du travail et d'accompagnement du changement	30/03/2018
13	OO13.4	Renforcer le sentiment d'appartenance et contribuer à la création d'une culture d'entreprise	31/12/2019

**CONTACT :**  
02/800 11 11  
[www.etnic.be](http://www.etnic.be)

The logo for 'etnic' features the word in a lowercase, red, sans-serif font. A thin red line with a yellow dot at its end curves over the 'e' and 't'.

etnic

The logo for the Fédération Wallonie-Bruxelles, consisting of stylized letters 'W' and 'B' in red and blue.  
FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES