



LE PLAN D'ADMINISTRATION 2017-2019

Remerciements

«Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », Sénèque (-4^e + 65)

Voguant sur les flots des mutations technologiques, l'ETNIC se dote aujourd'hui d'un nouveau plan de navigation à l'horizon 2022 dont la première étape la mènera de 2017 à 2019.

Durant les mois qui viennent, l'équipage devra mettre en œuvre une série de réformes structurelles importantes tout en continuant à relever les nombreux défis quotidiens et en se préparant à relever les enjeux technologiques d'avenir.

C'est la raison pour laquelle il nous est apparu essentiel que l'ensemble des membres du personnel de l'ETNIC, tous niveaux confondus, soient pleinement impliqués dans l'élaboration de ce Plan d'administration.

Nos premiers remerciements vont donc à chacune et chacun qui, en sus de leurs activités habituelles, se sont investis dans cette démarche participative.

Souhaitant s'affirmer comme LE partenaire informatique de la Fédération Wallonie-Bruxelles, nous ne pouvions envisager de ne pas associer nos bénéficiaires à nos réflexions.

Nos seconds remerciements s'adressent à nos partenaires métiers qui nous ont fait part, de manière ouverte, libre et constructive, de leurs ressentis, et de leur perception quant à nos services mais également et surtout qui nous ont clairement exprimé leurs besoins et leurs attentes à notre égard.

Tous ensemble, nous avons défini ce que devait devenir l'ETNIC et nous vous donnons rendez-vous en 2019, lors de la première escale, pour contempler à ce moment là le chemin qui aura été parcouru, mais également pour retracer ensemble les nouvelles voies à emprunter jusqu'à 2022.

*Lionel BONJEAN
Administrateur général*

Introduction	5
Partie 1- Dispositions générales	7
1) Objet et durée du plan d’administration.....	7
2) Engagements des parties	8
a) Engagements de l’ETNIC	8
b) Engagements du Gouvernement	8
3) Contenu et forme du plan d’administration	9
4) Mutualisation des ressources	9
5) Modalités de déclinaison et de pilotage du plan au sein de l’ETNIC	10
a) Déclinaison du plan d’administration	10
b) Pilotage interne	11
6) Suivi et adaptation du plan d’administration	12
a) Suivi du plan d’administration	12
b) Adaptation du plan d’administration	12
7) Evaluation du plan d’administration et des mandataires	13
a) Evaluation du plan d’administration	13
b) Evaluation des mandataires.....	14
c) La notion de « responsabilité solidaire ».....	15
8) Communication sur le plan d’administration.....	16
a) Communication externe	16
b) Communication interne à l’ETNIC.....	16
9) Méthodologie d’élaboration du Plan d’administration	17
Partie 2 : Mission, Vision, Valeurs et Objectifs de l’ETNIC	20
1) La charte Mission-Vision- Valeurs	20
2) Analyse SWOT	21
3) Axes et objectifs stratégiques.....	24
<i>Objectif stratégique 1 : Etre l’acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FWB pour aligner les objectifs métiers et IT pour s’assurer de la capacité de l’ETNIC à répondre aux besoins des usagers/clients</i>	27

<i>Objectif stratégique 2: Adopter avec les usagers/clients une gestion structurée, solidaire et responsable des projets IT.</i>	29
<i>Objectif stratégique 3: Développer une politique de communication envers les usagers/clients et les parties prenantes.....</i>	30
<i>Objectif stratégique 4 : Assurer la veille stratégique technologique et technique</i>	31
<i>Objectif stratégique 5: Moderniser, mettre à disposition et préserver l'architecture du système d'information</i>	33
<i>Objectif stratégique 6: Veiller à la meilleure exécution des projets informatiques.....</i>	35
<i>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 partenaires/clients.....</i>	36
<i>Objectif stratégique 8: Réaliser la transformation en OIP de type A.....</i>	38
<i>Objectif stratégique 9 : Adapter la gestion et l'organisation interne pour gagner en efficacité et en transversalité.....</i>	40
<i>Objectif stratégique 10: Optimiser le pilotage budgétaire, financier et analytique ainsi que par projet.....</i>	42
<i>Objectif stratégique 11: Mettre en place un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets.....</i>	43
<i>Objectif stratégique 12 : Mettre en place un système de management de la qualité et une culture d'amélioration continue et de développement durable.....</i>	44
<i>Objectifs stratégique 13 : Développer une politique RH en phase avec les nouveaux enjeux</i>	45
Partie 3- Tableau des objectifs opérationnels.....	46

Introduction

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* ».

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 MFWB.

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 partenaires/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. Les avis de ces deux instances figurent en annexe du présent plan.

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.

Partie 1- Dispositions générales

1) Objet et durée du plan d'administration

Le présent plan d'administration est conclu entre le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, d'une part, représenté par l'ensemble de ses Ministres et l'Entreprise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (ETNIC) représentée par le Président du Conseil d'Administration, l'Administrateur Général et les Directeurs Généraux adjoints, d'autre part.

Conformément aux dispositions de l'article 21 bis de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012. Le présent plan d'administration décrit l'action de l'ETNIC dans sa dimension stratégique. Les activités et projets dont chaque mandataire est responsable, coresponsable ou contributeur. Il contient des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés. Il est approuvé par l'organe de gestion et par le Gouvernement.

Au vu du passage programmé de l'ETNIC de l'IOP de type B vers l'OIP de type A, ce plan d'administration est structuré sur le modèle du contrat d'administration conclut entre le Gouvernement et le Ministère de la fédération Wallonie Bruxelles.

Certaines responsabilités attribuées au CODIR relèveront, le cas échéant, pendant l'existence de l'OIP de type B des instances actuelles. Des transferts de délégations pourraient dans ce cadre être envisagés.

Ce plan d'administration fixe, de manière transparente et sur la période donnée, les objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre par l'ETNIC, ses engagements et ceux du Gouvernement de la FWB pour la réalisation de ces objectifs. Il établit, dans un document unique, l'ensemble des processus à soutenir et des projets à mener par l'ETNIC, ainsi que l'affectation des moyens prévus par le Gouvernement pour y parvenir. Il en définit également les conditions de réussite. Les conditions de réussite seront amplement précisées dans les plans d'actions pluriannuels de chacun des Départements.

Si la stratégie est déterminée à l'horizon 2022, la planification opérationnelle, prenant en compte les évolutions du contexte, couvre la période 2017-2019 et sera adaptée chaque fois que nécessaire et au minimum une fois l'an.

Il s'inscrit par ailleurs en complémentarité du Plan de transition vers le numérique décidé par le Gouvernement qui définit des enjeux extrêmement importants pour l'évolution de l'ETNIC.

Le plan d'administration clarifie les responsabilités de chacun des mandataires dans la mise en œuvre des projets et l'atteinte des objectifs, et sert donc de base pour l'évaluation de ces mandataires.

Chaque fonctionnaire général est responsable d'opérationnaliser le plan d'administration dans son département. Le Comité de direction est collectivement responsable de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et transversaux du plan.

Le présent plan d'administration entre en vigueur lors de son adoption le Gouvernement.

Les échéances fixées dans ce Plan peuvent évoluer, après négociation, du Plan d'administration

2) Engagements des parties

a) Engagements de l'ETNIC

L'ETNIC s'engage à réaliser le plan d'administration et à mobiliser ses ressources de manière convergente en vue de l'exécution des objectifs qui y sont mentionnés, dans le respect de ses valeurs et au service des priorités du Gouvernement. Elle s'engage à respecter l'esprit du plan dans sa gestion quotidienne et dans l'exercice des missions qui lui sont confiées.

Elle s'engage à communiquer avec le Gouvernement de façon proactive et transparente sur les avancées et contraintes liées à la mise en œuvre du plan et à identifier les alternatives à proposer au Gouvernement de la FWB.

Elle s'engage à s'assurer de la mise en œuvre du plan dans chacun de ses départements et à aligner l'organisation sur les priorités définies dans le plan par une mobilisation de l'ensemble du management et des agents (via les plans d'actions, objectifs individuels, évaluations...).

L'ETNIC s'engage également à favoriser les synergies et à développer les transversalités en interne de façon à enregistrer des gains d'efficacité et à garantir une prestation de services accessibles et de qualité, répondant aux besoins et aux attentes de la collectivité, des utilisateurs, des bénéficiaires et des parties prenantes. Chacun de ses départements s'engage à mobiliser ses ressources pour la mise en œuvre du plan, à communiquer de façon proactive et transparente et à se rendre disponible pour ses collègues.

L'ETNIC s'engage à mettre en place une collaboration structurée avec les différents partenaires concernés dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'administration.

L'ETNIC s'engage à adapter le plan en fonction des demandes formulées par le Gouvernement de la Fédération Wallonie Bruxelles.

Enfin, l'ETNIC s'engage à se concerter, via les structures de gouvernance IT adéquates (Copils, Comités de portefeuille, Costradi, Comité des utilisateurs), avec les partenaires/clients pour les objectifs opérationnels qui auraient un impact sur leurs activités et projets.

b) Engagements du Gouvernement

Conformément à l'esprit du plan d'administration, le Gouvernement s'engage à respecter en son sein la prise en compte transversale et globale des objectifs assignés à l'ETNIC et à réaliser les arbitrages nécessaires qui en découlent, eu égard aux ressources attribuées et selon les

modalités prévues dans la nouvelle gouvernance informatique validée par le gouvernement de la FWB.

Le Gouvernement s'engage à allouer les ressources budgétaires, humaines et technologiques négociées par le plan d'administration à l'ETNIC. Il s'engage à prendre les décisions et actions nécessaires pour l'affectation effective et en temps utiles de ces moyens.

Le Gouvernement s'engage à concerter et informer le Comité de direction de toute décision susceptible d'avoir un impact sur le plan d'administration. A cet effet, toute note soumise au Gouvernement contiendra une rubrique « impact technologique ».

Le Gouvernement s'engage à permettre à l'ETNIC de se doter rapidement d'un nouvel organigramme fonctionnel permettant une affectation souple des ressources humaines, et à réviser les délégations octroyées aux mandataires.

Le Gouvernement s'engage, une fois le nouvel organigramme fonctionnel validé, à pourvoir rapidement aux postes clés des mandataires dont le contenu des missions et des responsabilités sera clairement défini dans de nouvelles lettres de mission.

Le Gouvernement s'engage à favoriser le développement d'une gestion souple et efficace de l'ETNIC.

3) Contenu et forme du plan d'administration

La première partie du plan d'administration présente les dispositions générales (objet et durée du plan, engagement des parties), les modalités de déclinaison, de pilotage, de suivi, d'évaluation du plan et des mandataires et la méthodologie d'élaboration du plan.

La deuxième partie présente les missions, la vision et les valeurs de l'ETNIC, l'analyse SWOT, les axes et objectifs stratégiques à l'horizon 2022, ainsi que les objectifs opérationnels pour les années 2017, 2018, 2019.

La troisième partie présente sous forme de tableau les objectifs opérationnels ainsi que les indicateurs de performances permettant d'en mesurer l'atteinte. Elle établit également les responsabilités liées à la réalisation de chacun des objectifs opérationnels.

La quatrième partie identifie les ressources humaines, budgétaires et technologiques supplémentaires, nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

La notion de **partenariat** est le mot clé de ce plan d'administration. Pour rester fidèle à notre vision, nous utiliserons à maintes reprises les termes de « partenaires », « usagers /clients » « partenaires/clients ». Ces termes font tout simplement référence aux Bénéficiaires de l'ETNIC, et ne doivent nullement être entendus, confondus ou assimilés à une quelconque notion juridique.

4) Mutualisation des ressources

L'une des ambitions du plan d'administration est de renforcer la transversalité au sein de l'ETNIC. A cet égard, il contient plusieurs objectifs qui concrétisent cette ambition, à titre

d'exemples : la mise en place d'un fonctionnement en mode projets et par portefeuille de projets.

5) Modalités de déclinaison et de pilotage du plan au sein de l'ETNIC

a) Déclinaison du plan d'administration

Le plan d'administration contient l'ensemble des objectifs de l'ETNIC, ainsi que la répartition des responsabilités y relative. Il permet donc à chaque mandataire d'identifier ses engagements et responsabilités propres. Le plan d'actions pluriannuel sera établi par le Comité de direction sur proposition des mandataires, dans les trois mois à dater de l'entrée en vigueur du plan d'administration, sur la base d'un modèle que le Comité de direction proposera au Gouvernement. Le plan d'actions pluriannuel est approuvé par le supérieur hiérarchique direct après concertation au sein du Comité de direction.

Les DGA mettent en œuvre les objectifs contenus dans le plan d'actions pluriannuel, élaboré sur la base du plan d'administration, pour ce qui concerne les services dont ils sont responsables. Ils identifient dans le présent plan, avec l'Administrateur Général, les objectifs dont la mise en œuvre relève en tout ou en partie de leurs compétences et de leur domaine d'expertise.

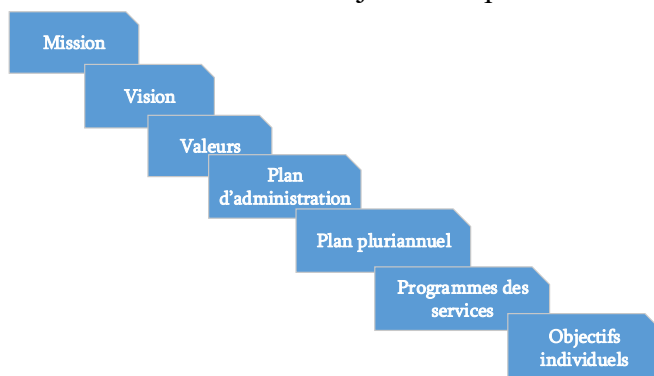
Le plan d'administration et le plan d'actions pluriannuel peuvent être réexaminés et, le cas échéant, adaptés dans les trois mois de toute modification du plan d'administration. Le plan d'actions pluriannuel, ainsi que les modifications qui y seraient apportées, sont communiquées, pour information, au Ministre fonctionnel, au Ministre du Budget et au Ministre de la Fonction publique. Il expire à l'échéance du plan d'administration.

La hiérarchie est responsable de la cohérence des actions et priorités dans son service avec celles du plan d'administration.

Les programmes pluriannuels des services déclinent ceux des Départements et déterminent une partie des objectifs individuels des agents.

L'évaluation individuelle peut constituer un moment propice pour faire remonter l'information du terrain quant à la réalisation concrète des projets œuvrant à l'atteinte des objectifs.

De cette manière, une cohérence globale est maintenue et c'est toute la chaîne des acteurs qui œuvre à la bonne réalisation des objectifs du plan d'administration.



b) Pilotage interne

Le pilotage et le suivi de la mise en œuvre du plan d'administration relèvent de la responsabilité du Comité de direction. L'administrateur général et les mandataires membres du Comité de direction sont donc collectivement responsables, sous la présidence de l'Administrateur général, du pilotage des objectifs opérationnels suivant les modalités définies ci-dessous. Chaque mandataire du présent plan est responsable du pilotage, du suivi, et des résultats engrangés au sein de son département.

A l'initiative de l'Administrateur général et avec le soutien de sa cellule d'appui, le Comité de direction mettra en place un dispositif adéquat de pilotage et de suivi.

Ce dispositif se basera sur les rôles de responsables, coresponsable, chef de projet, contributeur, référent, évoqués dans ce plan.

- **Le responsable** : c'est la personne qui s'assure que le travail est réalisé correctement, soutient le chef de projet, l'aide en cas de besoin et approuve la réalisation une fois terminée. C'est vers elle que le chef de projet va rapporter l'avancement du travail en cours de réalisation et va livrer ce qu'il a réalisé.
- **Le coresponsable** : est responsable avec d'autres du résultat final d'un objectif dans le cas d'objectifs stratégiques transversaux, voire dans le cas d'objectifs opérationnels transversaux, il peut s'agir de responsabilité solidaire ainsi qu'exposé ci-dessous.
- **Chef de projet** : c'est la personne chargée d'atteindre l'objectif et qui délivre le travail réalisé, seule ou avec son équipe.
- **Contributeur** : c'est la personne qui peut donner du support ou qui peut fournir des ressources au chef de projet pour lui permettre d'atteindre l'objectif. Celle qui dispose d'informations **et/ou** d'une expertise spécifique nécessaire à l'atteinte de l'objectif. Elle peut être consultée facultativement ou obligatoirement.
- **Le référent** : c'est la personne qui peut ou doit être informée du résultat de l'atteinte de l'objectif ou de l'avancement du travail sans avoir à se prononcer sur ce qui est ou a été réalisé. (Une sorte de Secrétariat du projet)

Rôles	Code utilisé
Responsable	R
Coresponsable	Co-R
Chef de projet	CDP
Contributeur	C
Référent	Réf

Le dispositif de suivi tiendra également compte de la volonté du Comité de direction de l'ETNIC d'assumer de façon solidaire une série d'objectifs stratégiques et transversaux. (Sur la

notion de responsabilité solidaire et son impact sur l'évaluation, voir la Partie I. point 7-c ci-dessous).

Le Comité de direction s'engage à mettre en place une concertation tout au long de l'année dans le but de favoriser un maximum la collaboration et la transversalité et faire le point sur les objectifs. Un monitoring sera prévu à échéance régulière.

Le dispositif de pilotage interne du plan d'administration sera évalué selon des modalités et un calendrier à fixer, et éventuellement adapté. Il reprendra également les engagements de chacun des acteurs concernés.

6) Suivi et adaptation du plan d'administration

a) Suivi du plan d'administration

Un rapport de suivi annuel du présent plan d'administration permettra de faire le point annuellement sur la mise en œuvre du plan. Pour ce faire, le 30 juin de chaque année, et pour la première fois en 2018. Le Comité de direction transmettra au Gouvernement, par l'intermédiaire du Ministre de Tutelle, un rapport de suivi du plan d'administration.

Un modèle de rapport de suivi sera proposé par le Comité de direction au Gouvernement dans les six mois à dater de l'adoption du plan d'administration.

Ce rapport de suivi présentera :

- l'évolution des objectifs stratégiques et opérationnels (avec l'explication de l'atteinte ou non de ceux-ci) ;
- les nouveaux risques identifiés par rapport à la mise en œuvre du plan d'administration
- le cas échéant, les propositions de modification du plan d'administration (étayées par l'évolution du contexte, notamment budgétaire, l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution des priorités politiques) ;

Dans le mois de la réception du rapport de suivi annuel, soit pour la fin du mois de juillet de l'année N+1, le Cabinet du Ministre de tutelle convoque le Comité de direction pour une réunion de concertation annuelle transversale organisée entre les Ministres du Gouvernement et le Comité de direction de l'ETNIC au sujet des matières stratégiques et transversales.

La réunion de concertation annuelle transversale permettra de mettre en exergue à la fois les réalisations et les éléments de bilan du plan d'administration, mais aussi d'évoquer les perspectives et priorités pour l'avenir, en lien avec le plan d'administration.

Le plan est adapté chaque année, sur la base du rapport de suivi, et de la rencontre transversale.

b) Adaptation du plan d'administration

Au cours de sa mise en œuvre, ce plan d'administration peut être modifié dans le cadre du suivi annuel transversal. Il peut également l'être en dehors de cette échéance annuelle, sur demande

du Gouvernement ou du Comité de direction. Un délai minimum de six mois doit s'écouler entre chaque modification.

La ou les demandes de modifications sont transmises à l'autre partie via le Ministre de tutelle qui transmet toutes les informations utiles à cet effet aux parties concernées. Une négociation est mise en place entre le Gouvernement et le Comité de direction sous l'égide du Ministre de tutelle.

Le plan d'administration est adapté dans le mois qui suit la ou les demandes de modification et les modifications du plan d'administration sont approuvées par le Gouvernement et le Comité de direction.

Si le Gouvernement souhaite que le Comité de direction prenne en compte de nouveaux objectifs stratégiques et/ou opérationnels à mettre en œuvre rapidement, sans pouvoir attendre l'échéance de six mois, les modalités de mise en œuvre de ceux-ci sont concertées avec le Comité de direction et font l'objet d'une adaptation du plan à l'échéance des six mois précités.

Le Gouvernement ou le Comité de direction peuvent également demander à modifier le plan avant l'échéance du délai de six mois en cas d'urgence, spécialement motivée et dont la survenance n'était pas prévisible lors de la conclusion ou de la précédente modification du plan d'administration.

En cas de modification du plan, le Gouvernement et le Comité de direction évaluent également les besoins/moyens ou ressources nécessaires à l'adaptation dudit plan. Ils précisent également les responsabilités au niveau du (des) nouveau(x) objectif(s) à réaliser.

7) Evaluation du plan d'administration et des mandataires

a) Evaluation du plan d'administration

Au plus tard quatre mois avant la fin de la législature, le Comité de direction, soumet au Gouvernement son évaluation du plan.

La méthodologie, qui comprendra un canevas de rapport d'évaluation du plan, sera proposée par le Comité de direction, et discutée avec le Gouvernement. Elle permettra une évaluation qualitative et quantitative de l'atteinte des objectifs fixés.

Pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs stratégiques, il sera fait recours à des questions évaluatives qui seront soumises au Gouvernement dans les six mois après l'approbation du plan avec la proposition de canevas d'évaluation. Cette évaluation qualitative pourra être complétée par des indicateurs venant étayer les éléments fournis.

L'atteinte des objectifs opérationnels sera mesurée par le biais des indicateurs proposés dans le tableau des objectifs. Un espace sera réservé dans le canevas d'évaluation à une information plus qualitative le cas échéant.

Le Comité de direction joint à ce rapport ses recommandations pour l'établissement du prochain plan d'administration en abordant les enjeux futurs de L'ETNIC.

b) Evaluation des mandataires

Conformément à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012, les mandataires sont évalués deux ans après leur désignation et dans le courant de la dernière année de la législature.

Selon l'article 32 du même arrêté, les évaluations portent sur la façon dont le mandataire a réalisé les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels dont il est responsable, coresponsable ou contributeur en vertu de sa lettre de mission, du plan d'administration et, pour les Directeurs généraux adjoints, du plan d'actions pluriannuels.

En termes d'évaluation des mandataires parties au plan d'administration, cela implique que :

- **Responsable**: c'est la personne qui s'assure que le travail est réalisé correctement, soutient le chef de projet, l'aide en cas de besoin et approuve la réalisation une fois terminée. C'est vers elle que le chef de projet va rapporter l'avancement du travail en cours de réalisation et va livrer ce qu'il a réalisé.
- **Le coresponsable** : est responsable avec d'autres du résultat final d'un objectif dans le cas d'objectifs stratégiques transversaux, voire dans le cas d'objectif opérationnels transversaux, il peut s'agir de responsabilité solidaire ainsi qu'exposée ci-dessous.
- **Chef de projet** : c'est la personne chargée d'atteindre l'objectif et qui délivre le travail réalisé, seule ou avec son équipe.
- **Contributeur** : c'est la personne qui peut donner du support ou qui peut fournir des ressources au chef de projet pour lui permettre d'atteindre l'objectif. Celle qui dispose d'information **et/ou** une expertise spécifique nécessaire à l'atteinte de l'objectif. Elle peut être consultée facultativement ou obligatoirement.
- **Le référent** : c'est la personne qui peut ou doit être informée du résultat de l'atteinte de l'objectif ou de l'avancement du travail sans avoir à se prononcer sur ce qui est ou a été réalisé. (Une sorte de Secrétariat du projet)

La façon dont le mandataire se sera acquitté de ses rôles de responsable, coresponsable, chef de projet ou contributeur sera également prise en compte lors de son évaluation.

La Commission évalue le mandataire en se basant sur :

- le ou les rapports de suivi annuel du plan d'administration ou du plan d'actions pluriannuels. A la demande du Ministre de tutelle, le Ministre de la Fonction publique demande un rapport complémentaire au mandataire ;
- l'audition du mandataire ;
- le rapport motivé du supérieur hiérarchique immédiat du mandataire et, si la Commission l'estime nécessaire, l'audition du supérieur hiérarchique ;

- le cas échéant, le rapport ou l’audition de toute personne dont la Commission d’évaluation juge nécessaire de recueillir les déclarations, à l’exception des membres du Gouvernement et des membres des cabinets ministériels.

L’évaluation du mandataire peut faire l’objet des mentions suivantes :

1° « favorable » : lorsque les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels contenus dans la lettre de mission, le plan d’administration et les plans d’actions pluriannuel des Directeurs généraux adjoints, dont le mandataire est responsable, coresponsable, chef de projet ou contributeur, mais dans cette dernière hypothèse uniquement pour ce qui concerne sa contribution ont été :

- soit suffisamment réalisés quantitativement et qualitativement et dans les délais prévus,
- soit n’ont pas été réalisés suffisamment ou dans les délais prévus, mais qu’il apparaît, sur base des éléments de justification présentés par le mandataire, que cette situation est adéquatement justifiée ;

2° « réservé » : lorsque les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels contenus dans la lettre de mission, le plan d’administration et les plans d’actions pluriannuels des Directeurs généraux adjoints, dont le mandataire est responsable, coresponsable, chef de projet ou contributeur, mais dans cette dernière hypothèse uniquement pour ce qui concerne sa contribution, mais dans cette dernière hypothèse uniquement pour ce qui concerne sa contribution, n’ont été que trop partiellement réalisés quantitativement ou qualitativement, ou pas dans les délais prévus ;

3° « défavorable » : lorsque les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels contenus dans la lettre de mission, le plan d’administration et les plans d’actions pluriannuels des Directeurs généraux adjoints, dont le mandataire est responsable, coresponsable, chef de projet ou contributeur, mais dans cette dernière hypothèse uniquement pour ce qui concerne sa contribution, n’ont été qu’insuffisamment réalisés quantitativement ou qualitativement, ou pas dans les délais prévus. »

La Commission d’évaluation jugera de l’atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du plan d’administration dont le mandataire est responsable, coresponsable, chef de projet ou contributeur, de la mise en œuvre du plan d’actions pluriannuel, grâce à la transmission au Gouvernement d’un rapport(s) de suivi du plan d’administration ou du plan d’actions pluriannuel, prenant la forme d’un rapport à la fois quantitatif et qualitatif, propre au mandataire et abordant aussi la façon dont celui-ci se sera acquitté de ses missions de gestion. Ce rapport sera transmis au Gouvernement avec l’avis du supérieur hiérarchique.

c) La notion de « responsabilité solidaire »

Le Comité de direction propose que cette notion s’applique à la réalisation des objectifs stratégiques et transversaux du plan d’administration.

La notion consacre le rôle du Comité de direction dans sa mission de pilotage de l'ensemble de l'activité de l'ETNIC.

Le principe de la responsabilité solidaire, signifie que chaque mandataire du Comité de direction est responsable avec ses collègues de la bonne mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs stratégiques et transversaux du plan. L'objectif de la notion est de renforcer la collaboration qui existe au sein du Comité de direction afin que tous ses membres se sentent responsables de l'atteinte des objectifs qui ont un effet sur l'ensemble de l'activité de l'ETNIC.

Le projet de canevas d'évaluation reprendra, pour chacun des objectifs stratégiques les propositions de questions évaluatives auxquelles le Comité devra apporter une réponse commune. Les réponses seront donc qualitatives, mais des indicateurs pourront venir étayer les éléments fournis. Des réponses propres au mandataire seront par ailleurs données au niveau des objectifs opérationnels propres à chacun.

L'atteinte des objectifs transversaux à responsabilité solidaire sera appréciée dans le cadre de l'évaluation de chaque membre du Comité de direction. La notion de responsabilité solidaire n'implique toutefois pas que les membres du Comité de direction deviennent conjointement « responsables », au sens classique de la réglementation relative aux mandats, de l'atteinte des objectifs stratégiques transversaux. Les responsabilités telles qu'attribuées à chaque mandataire devront être évaluées lors de l'appréciation de la réalisation de ces objectifs.

Pour les objectifs stratégiques et opérationnels qui ne seraient pas à responsabilité solidaire, une question évaluative sera proposée également, mais chaque mandataire devra en assumer la réponse pour ce qui le concerne. Des indicateurs pourront ici aussi, le cas échéant, démontrer le degré d'atteinte des objectifs stratégiques, transversaux et sectoriels.

L'objectif du dispositif est de permettre l'évaluation de l'apport de chacun des mandataires (au niveau des objectifs stratégiques et opérationnels), mais aussi de favoriser les échanges lors de l'entretien d'évaluation sur les options prises collectivement par le Comité de direction.

Seuls les membres du Comité de direction sont concernés par cette notion de responsabilité solidaire.

8) Communication sur le plan d'administration

a) Communication externe

La communication externe sur le plan est concertée entre l'ETNIC et le ministre de tutelle.

b) Communication interne à l'ETNIC

Le Comité de direction de l'ETNIC est chargé d'organiser la communication interne sur le plan d'administration et tout au long de la mise en œuvre de celui-ci, via la rédaction d'un plan de communication qui a comme cibles :

- les agents,
- le personnel d'encadrement,
- les fonctionnaires-généralistes,

- les organisations syndicales.

9) Méthodologie d'élaboration du Plan d'administration

L'ETNIC étant appelée à évoluer fortement durant ces prochains mois, tant au niveau de sa structure juridique que de son fonctionnement interne, il a paru fondamental au Comité de Direction d'impliquer au maximum les membres du personnel ainsi que les principales parties prenantes.

La démarche s'est donc voulue résolument participative et partenariale. Pour ce faire, au niveau interne, a été institué un Comité stratégique composé des responsables des différents services qui constituent l'ETNIC. Par ailleurs, les principales parties prenantes ont été sondées et /ou impliquées tout au long du processus. L'élaboration de ce plan d'administration s'est déroulée en 4 phases :

- Phase 1 Redéfinir les valeurs, les missions et la vision d'ETNIC
- Phase 2 : Déterminer les axes et objectifs stratégiques à l'horizon 2022
- Phase 3 : Traduire la stratégie en objectifs opérationnels 2016-2019
- Phase 4 : Traduire la stratégie en plan d'actions 2016-2019

A l'aube d'une évolution majeure, la première étape a consisté à redéfinir la Mission, les Valeurs et la Vision de l'ETNIC à l'horizon 2022, ces trois éléments constituant les fondations de l'ETNIC « nouvelle version » et de son Plan d'administration :

- La Mission : pourquoi existons-nous?
- Les Valeurs : en quoi croyons-nous?
- La Vision : que voulons-nous devenir?

Pour ce faire, le Comité stratégique s'est réuni en trois sous-groupes de brainstorming tandis que l'ensemble du personnel a participé, confidentiellement, à un sondage online. Ce fût un succès, 76% des membres du personnel ont pris part à cette consultation !

Sur base des travaux des trois sous-groupes, mais également et surtout du résultat de la consultation du personnel, le Comité stratégique s'est réuni en séance plénière afin de finaliser un projet de Charte « Mission – Vision – Valeurs » validé par le Bureau en date du 8 février 2017 et par le Conseil d'administration en date du 24 février 2017.

La nouvelle charte « Mission – Vision – Valeurs » de l'ETNIC se trouve en Partie II, point 1 ».

Avant de procéder à la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels de l'ETNIC, il convenait que tous les participants à la démarche partagent la situation actuelle de l'ETNIC au travers de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités.

L'analyse SWOT, qui figure en partie II, point 2, a été élaborée en suivant le processus suivant :

- Une première analyse réalisée par l'Administrateur général, dès son entrée en fonction, sur base des rapports d'activités, d'audits antérieurs, de rencontres avec des parties prenantes ...

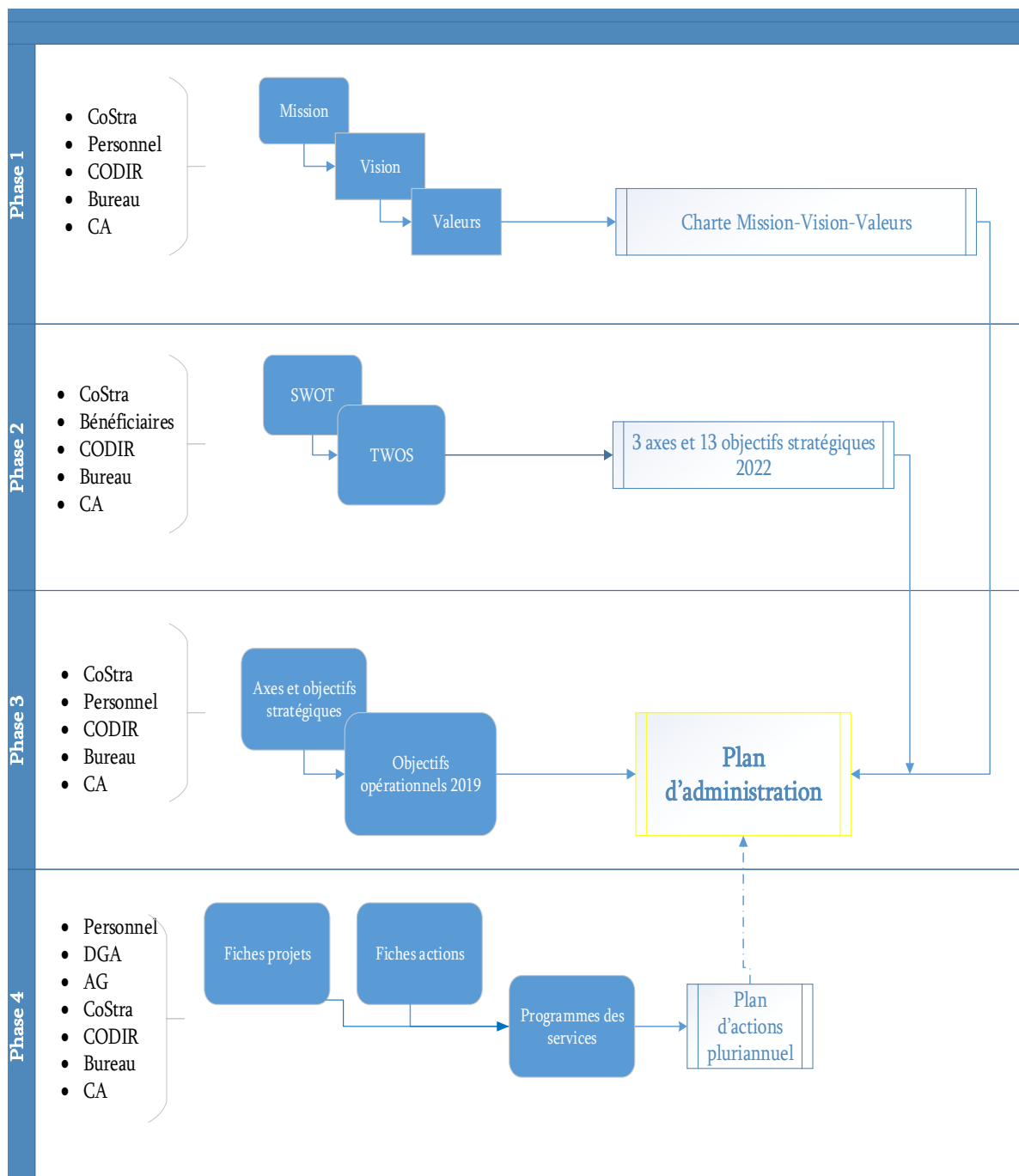
- Cette analyse fut ensuite discutée et amendée en Comité de direction avant d’être présentée en Bureau et en Conseil d’administration en septembre 2016 ;
- Analyse individuelle par l’ensemble des membres du Comité stratégique puis consolidation lors d’une réunion plénière du Comité stratégique le 30 janvier 2017.
- Parallèlement aux travaux du Comité stratégique, un sondage online confidentiel auprès de 118 clients/usagers de l’ETNIC.

Cette analyse SWOT combinée à la démarche TWOS a servi à la construction des pistes de réflexion, à partir desquelles le Comité de direction a défini 3 axes et 13 objectifs stratégiques pour l’horizon 2022.

Lors de la phase 3, il était question de décliner les axes et objectifs stratégiques en objectifs opérationnels à l’horizon 2019. Les équipes ont de nouveau été sollicitées par le biais des chefs de service. La constitution de petits groupes de travail a permis de récolter bon nombre d’idées intéressantes. Les résultats des travaux ont fait l’objet d’une remontée en cascade : acteurs de terrain ⇒ Chef de service ⇒ DGA ⇒ Comité de Direction ⇒ Comité stratégique ⇒ Bureau ⇒CA.

A la suite d’une première analyse de ces résultats par le Comité de direction, le Comité stratégique (dont fait partie le Comité de direction) a finalisé les objectifs opérationnels qui constituent le nouveau plan d’administration de l’ETNIC.

La phase 4 débutera quant à elle au mois de mars. Période durant laquelle les plans pluriannuels des DGA seront élaborés et viendront en compléments à ce plan d’administration.



Partie 2 : Mission, Vision, Valeurs et Objectifs de l'ETNIC

Nous présenterons tout d'abord la charte mission-vision –valeurs, ensuite les axes stratégiques à l'horizon 2022, et enfin les objectifs stratégiques et opérationnels pour les années 2017 à 2019.

1) La charte Mission-Vision- Valeurs



Notre mission

Nous sommes l'Entreprise publique de services informatiques des entités de 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 : œuvrant dans un environnement en perpétuelle évolution, nous croyons en la force de l'esprit d'équipe, qui prend appui sur la diversité et la complémentarité de nos collaborateurs, 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 : conscients de notre mission de service public en faveur des Bruxellois et des Wallons, nous prôtons des comportements humanistes et durables dans toutes les dimensions de notre action.

3 – Excellence : nous avons à cœur d'offrir à nos partenaires un service d'excellence en faisant preuve, au quotidien, d'engagement et de professionnalisme. Nous cultivons 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.

2) Analyse SWOT

Il est important de préciser que l'analyse SWOT ci-après a été l'outil indispensable à la construction des objectifs que nous fixons dans ce Plan d'administration. Elle émane aussi bien du Comité stratégique de l'ETNIC que de l'enquête de satisfaction menée auprès de nos bénéficiaires. Un exercice de consolidation entre notre propre opinion et celle exprimée par nos clients-partenaires¹ a été effectué. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-après.

- En **vert**, les forces ou faiblesses qui sont « confirmées » par les réponses de nos clients.
- En **orange**, ce qui « fait débat » chez les répondants, les commentaires allant aussi bien dans un sens que dans l'autre (on lit tout et son contraire à ce sujet)
- En **rouge**, ce qui est en contradiction avec l'avis de nos clients (ex. nous pensons qu'il s'agit d'une de nos forces et nos clients le voient davantage comme une faiblesse).
- Enfin, en noir les points de notre SWOT qui n'ont pas (ou trop sporadiquement) été évoqués par nos bénéficiaires.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel qualifié, compétent et flexible, souplesse et adaptabilité - Organisation de taille raisonnable souple - Forte identification du personnel à l'entreprise publique - Recherche cohérente avant tout de l'intérêt à long terme et global du client - Expertise et expérience IT - Expertises et expériences additionnelles (marchés publics, centrales de marchés/achats, GRH) - Vision et connaissance transversale de la FWB - Bonne connaissance du client - Esprit d'équipe - Volonté du management de faire évoluer l'ETNIC vers une plus grande collaboration - Cadre et conditions de travail positifs (ea échelle salariale pour les fonctions techniques) - Mécanismes décisionnels souples 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance comme frein - CA = comité d'utilisateurs - Manager externe à la direction du département Exploitation - Mécanisme de mandat ne permet pas une vision à long terme - Gestion des projets peu efficace/efficiente - Prioritisation des projets difficile - Organisation peu efficace (phases, budgets, information clients, etc.) - Suivi et reporting peu transparents (état d'avancement, suivi budgétaire) - Compétences techniques méconnues - Transfert de personnel entre projets - désorganisation - Stratégies peu développées - CRM, sécurité, - Coordination interne et client - Veille technologique - Changement organisation sur les processus métiers peu conscient chez le client - Communication externe - Défaillances organisationnelles internes - Travail en silos

¹ La notion de client/partenaire fait référence aux bénéficiaires de l'ETNIC

Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures de recrutement sous forte réglementation - Une certaine inertie de fonctionnement (ea: à cause des contraintes de marché public) - Communication interne - Management et GRH - CODIR perçu comme non solidaire et en conflit - Mobilité du personnel limité - Absence de priorisation ⇒ essoufflement - Responsabilisation des agents limitée - Résistance au changement potentiel - Absence de carrière et récompense impossible dans le système barémique - Règlementation du travail peu flexible
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - Incertitudes sur l'activité <ul style="list-style-type: none"> o Décisions politiques o Budgets de la FWB en baisse o Changement d'OIP → perte d'autonomie/contrôle accru lié aux délégations o Synergie ETNIC-DTIC incertaine - Cycles d'obsolescence technologique de plus en plus courts - Gouvernance de la stratégie IT avec la FWB peu développée - Implication IT des décisions politiques pas toujours prises en compte → inconsistance - Changement de la nature du public (citoyens, ...) - Fragilité d'image (éléments non maîtrisés, "contagion") - Plan de transition - RGPD 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture au changement des partenaires de l'ETNIC <ul style="list-style-type: none"> o Ministre de Tutelle, Secrétaire général du MFWB, structures en charge de l'IT en FWB, principaux clients - Des méthodologies de gestion (principalement de projets, comptabilité analytique) disponibles existent - Stabilité des financements durant les projets - Des opportunités métier de l'ETNIC disponibles (innovations, créativité) - Demandes croissantes de services/solutions à valeur ajoutée (pacte d'excellence, contrat d'administration, etc.) - Besoin des clients d'avoir une approche intégrée - Evolution technologique rapide - Clarification du périmètre d'action et des bénéficiaires - Outils pour augmenter la transparence en matière de fonds alloués à l'ETNIC et du suivi de projets - Plan de transition - Volonté de partenariat des clients - Partenariat de développement - RGPD

Conclusions de l'analyse SWOT

Pour ce qui est des **forces** :

- nos bénéficiaires confirment l'opinion favorable que l'on se fait de notre **flexibilité, souplesse et adaptabilité** ;

- ils ne semblent pas partager notre avis en ce qui concerne la **connaissance du client** que nous avons considéré comme une force et qu'ils perçoivent davantage actuellement comme une faiblesse.

Les avis sont plus contrastés pour ce qui de l'« expertise et expérience IT » : ils parlent d'une grande variabilité en la matière (fonction des services et des personnes).

Pour ce qui est des **faiblesses**, nos bénéficiaires confirment celles que nous avons nous-mêmes identifiées :

- en matière de **gestion de projet** (surtout en matière de priorisation, de transparence et de suivi). Ils pointent en outre le **manque d'alignement** en matière de méthodologie, une communication insuffisante (sur l'avancement, le budget) et un cycle de livraison end-to-end (de l'idée à sa mise en production) plutôt long ;
- en termes d'**organisation** où ils mettent en évidence le **cloisonnement des services** (silos) particulièrement entre le développement et l'exploitation ;
- en termes de **veille technologique** où ils souhaiteraient davantage de proactivité de notre part (être vecteur d'innovation, proposer davantage de solutions sans qu'elles ne soient sollicitées par eux) ;
- en matière de **communication externe** où les attentes sont très nombreuses ;
- en termes de **stratégie** où ils appellent de leurs vœux la mise sur pied d'une **gouvernance IT concertée**.

Certaines faiblesses rapportées de manière récurrente ne se retrouvent en revanche pas déjà (ou pas explicitement) parmi celles que nous avons listées :

- la **prise en charge peu efficiente de leurs « problèmes »** (qualité/réactivité du support/**gestion des incidents**) ;
- notre **difficulté à capturer puis traduire** adéquatement **leurs besoins** (adéquation des solutions proposées vis-à-vis de leurs attentes).

En ce qui concerne les **opportunités**, nos bénéficiaires confirment :

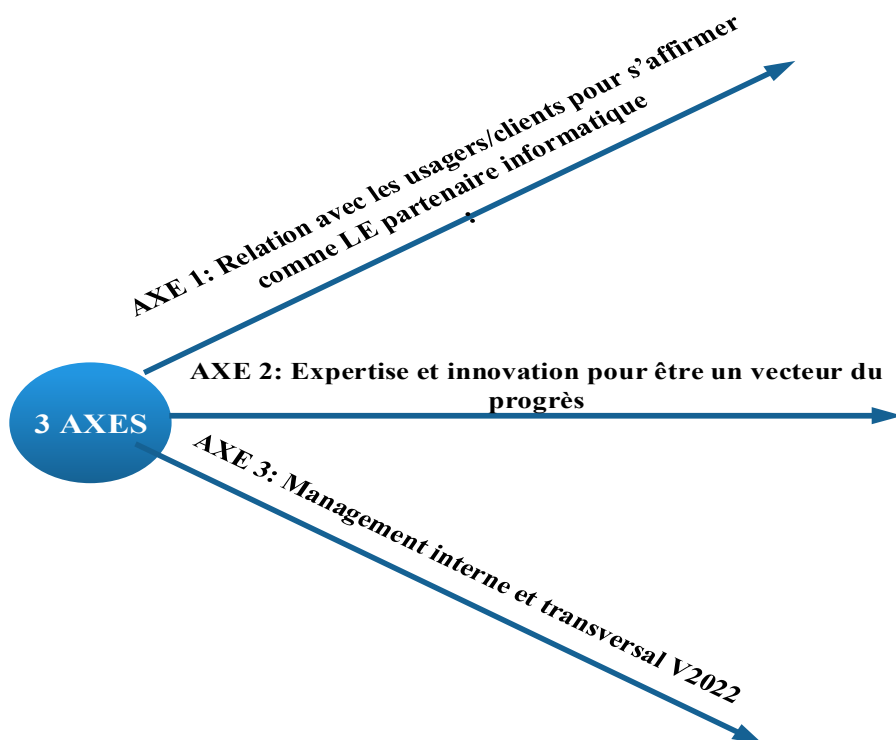
- notre impression d'une **ouverture accrue** de leur part **face au changement** (en comparaison du passé) ;
- le **besoin partagé** de voir émerger une **approche** davantage **intégrée** dans notre collaboration (la notion de **partenariat** prend ici tout son sens).

Enfin, au niveau des **menaces**,

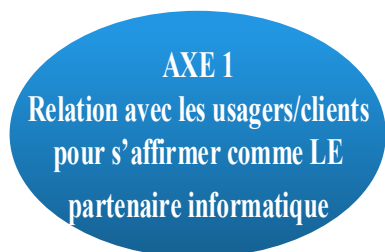
- nos clients partagent nos **craintes** quant au développement actuellement très limité d'une **gouvernance/stratégie IT commune** à l'ensemble des entités de la FWB.
- la relative disparité des commentaires (certains très positifs, d'autres beaucoup moins) exprimés par les bénéficiaires démontre à souhait la **fragilité actuelle de l'image de l'ETNIC** auprès de ses bénéficiaires.

3) Axes et objectifs stratégiques

Souhaitant capitaliser sur ses forces, pallier à 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, 2019.



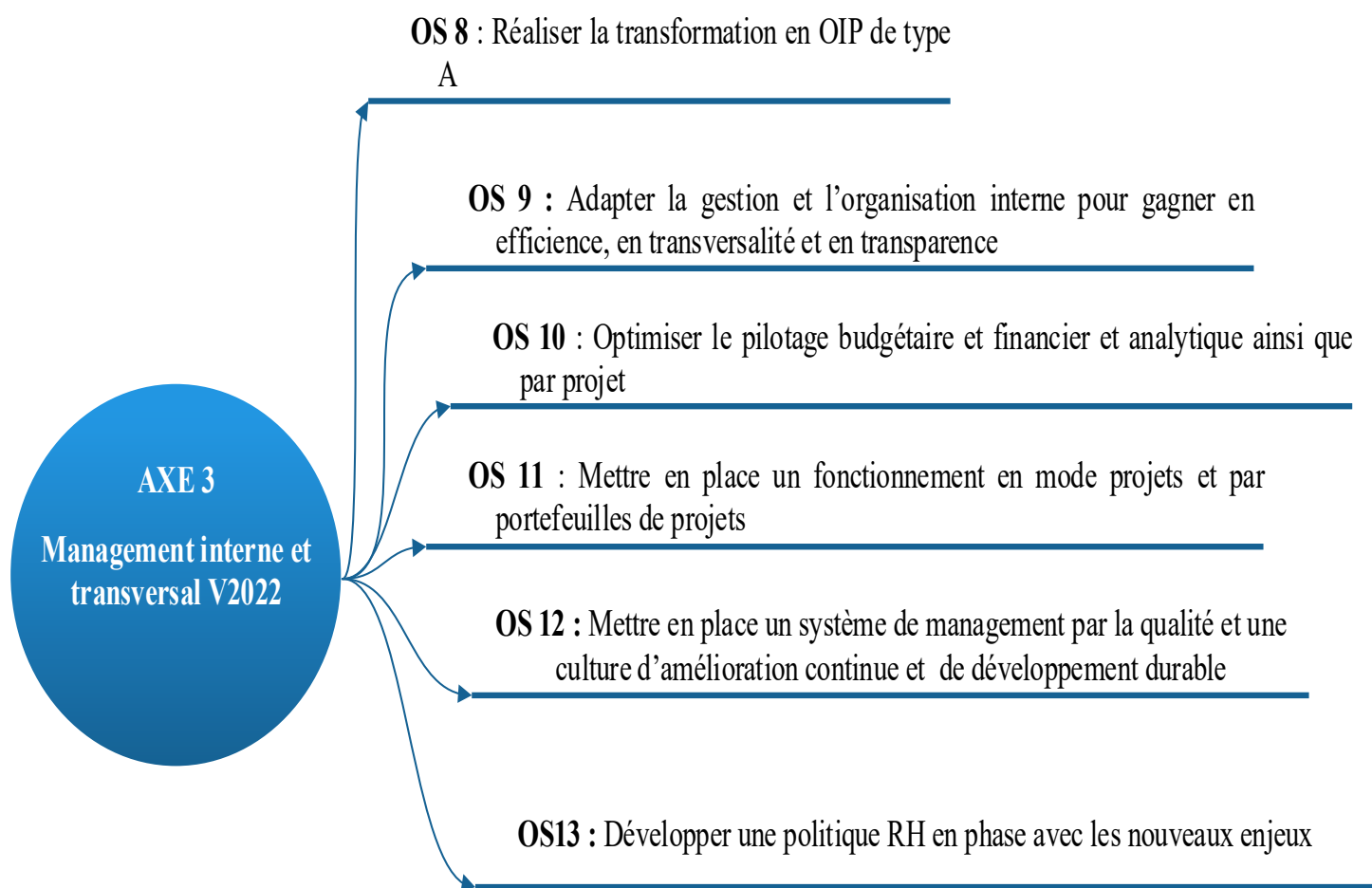
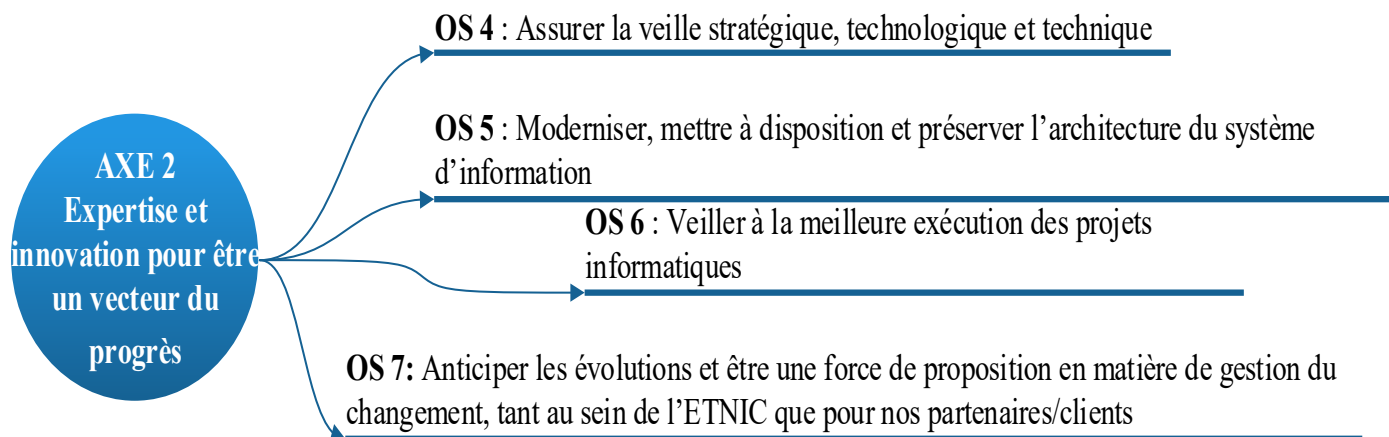
OS 1: Etre l'acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FWB pour aligner le objectifs métiers et IT pour s'assurer de la capacité de l'ETNIC à répondre aux besoins des usagers/clients.



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.

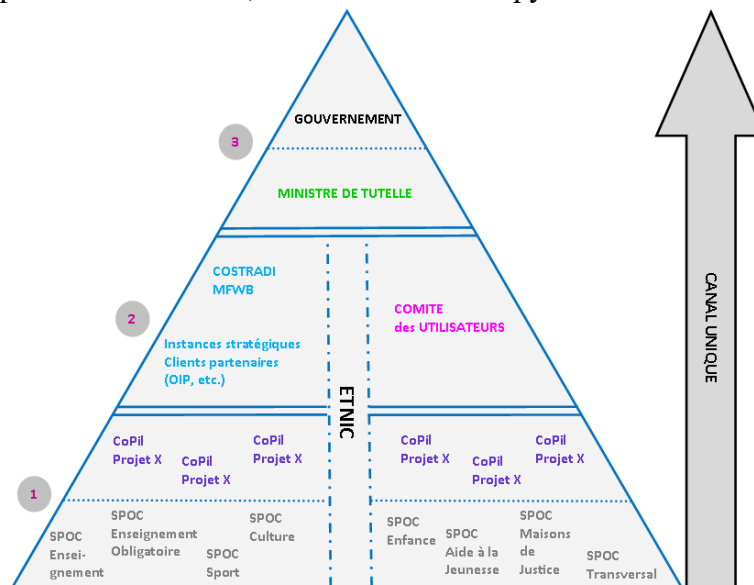
² La notion de « d'utilisateur/client » fait référence aux bénéficiaires de l'ETNIC





Objectif stratégique 1 : Etre l'acteur CENTRAL de la nouvelle gouvernance informatique en FWB 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, ETNIC, clients partenaires³) 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 de gouvernance 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 FWB

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/clients⁴

³ La notion de clients partenaires fait référence aux bénéficiaires de l'ETNIC

⁴ La notion de « partenaires/clients » fait référence aux bénéficiaires de l'ETNIC



OO1.4 : Définir un Plan stratégique informatique pour l'ensemble de la FWB

OO1.5 : Optimiser les processus d'accès des partenaires/clients⁵ 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 partenaires/métiers

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 FWB 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 **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 clients partenaires.

Ce point de contact 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 ;
- via l'Administrateur général de l'ETNIC, communiquer toutes informations pertinentes vers les clients partenaires et les membres du Gouvernement.

Au sein de chaque partenaire/client, un point de contact 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.



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. Il 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 livré 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 partenaires/clients pour l'implémentation d'un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets
- **OO2.2:** Définir et appliquer un socle commun de gestion des projets intégré avec nos bénéficiaires.
- **OO2.3:** Permettre la disponibilité de ressources humaines compétentes directement auprès des partenaires/clients

Projets et objectifs opérationnels emblématiques

1. Permettre la disponibilité de 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. Pour ce faire, en partenariat avec les usagers/clients, elle déterminera les profils nécessaires pour remplir ces deux fonctions. Après avoir mis en œuvre les procédures d'engagement adéquates, l'ETNIC procédera à la délocalisation de ces spécialistes auprès des acteurs de terrain. Ces opérations seront encadrées par une convention et leur mise en œuvre s'effectuera au travers de contrats d'exécution à définir.

2. Développer une orientation clients 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 partenaires/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 partenaires/clients, les partenaires institutionnels, les candidats potentiels à un emploi, les fournisseurs et globalement les usagers des services de la FWB, sans oublier les ambassadeurs auprès du public interne : les collaborateurs de l'ETNIC. Une véritable cellule Communication légitimée et opérationnelle sera mise sur pied. Au-delà de la définition de ses missions, des profils de compétences requis, et de l'engagement du personnel pour la composer, il faudra doter cette cellule des moyens financiers et du soutien technique pour lui permettre d'exercer ses missions. 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

OO3.1 : Structurer une cellule communication intégrée et lui allouer des ressources

OO3.2 : 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 FWB, 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'incidents.

2. *Mesurer la satisfaction des partenaires/clients*

En lien étroit avec le Système de Management de la Qualité (O.S.12), des procédures d'analyse de la satisfaction des partenaires/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 relations 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 partenaires/clients et usagers

OO4.2 : Informer et proposer à nos partenaires/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 partenaires/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 des partenaires/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, juridique, etc.. profitables à nos partenaires/clients. S'appuyant sur ces travaux, l'ETNIC poursuivra également l'objectif de traduire les résultats de la veille dans les changements organisationnels, les modes de fonctionnement et les besoins en compétences.

2. Mise en place d'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 ISO27001 de veille des vulnérabilités et 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 : gestion des actifs informationnels, gestion des incidents, contrôle et audit, gestion des changements, gestion 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. Analyse de 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 microprojet 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. Il y a lieu dans une première phase d'analyser la faisabilité de cette activité chez ETNIC en termes de contrôle, de budget et de périmètre.



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 le client. Cette architecture doit se plier à l'exercice délicat qui consiste à trouver un équilibre subtile entre la stabilité requise pour assurer un niveau de service de qualité et la souplesse, voir 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.

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 clients/usagers, mais aussi dans le but d'optimiser les ressources qui seront mises à leur disposition.

Objectifs opérationnels

OO5.1 : Définir et formaliser l'architecture stratégique de l'ETNIC

OO5.2 : Définir et appliquer des politiques d'évolution spécifique par produit

OO5.3 : Renforcer l'intégration de la sécurité dans l'architecture globale du système d'information

OO5.4 : Elaborer une méthode de définition et d'adoption de nouveaux standards IT à l'ETNIC



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 et 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, compta analytique, budget ...) tout au long du cycle de vie d'un projet.

Objectifs opérationnels

- OO 6.1** : Renforcer la méthodologie de gestion de projet et sa mise en œuvre transversale pour une meilleure réponse aux besoins des clients
- OO 6.2** : Définir et mettre en œuvre le contrôle interne des projets
- OO 6.3** : Mettre en place un processus de validation de l'approche de la sécurité dans la mise en œuvre des projets
- OO 6.4** : 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 support 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 partenaires/clients

La gestion du changement constitue sans conteste l'un des défis majeurs qui se pose aux entreprises actuellement. Et de par son cœur de métier, l'ETNIC ne fait certainement pas exception. 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 grandes ampleurs 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 clients-partenaires, 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 maximiser leur réussite. A cette fin, des outils et des méthodes de conduite du changement existent et peuvent être exploités lors de projets de transformation organisationnelle. Ils permettent l'établissement d'un diagnostic clair sur les impacts projetés sur les individus et l'organisation, prérequis à l'établissement d'une **stratégie de gestion du changement** alignant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation sur les objectifs à atteindre.

Objectifs opérationnels

OO7.1 : Rédiger un cadre de gouvernance pour la gestion du changement

OO7.2: 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, 7 spécialistes de la gestion du changement, les RCOs 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 adopter une approche commune en vue d'assurer un alignement des pratiques** en matière d'accompagnement de 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 RCOs** au sein même de l'ETNIC, mais aussi auprès de ses clients-partenaires (puisque l'essentiel de la communauté des RCOs 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)

Sans application concrète et systématique sur le terrain, les méthodes et outils constituant l'approche établie pour la prise en charge des changements organisationnels resteront un vœu pieux, une déclaration de bonnes intentions de l'ETNIC envers ses collaborateurs et bénéficiaires. Il s'agira donc de **faire vivre cette politique** de prise en charge du changement au travers d'une **collaboration étroite entre les Chefs de Projet et les RCOs**. 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

OO 8.1 : Organiser l'évolution de la structure de l'ETNIC

OO 8.2 : Ajuster les processus décisionnels au passage en OIP de type A

OO 8.3 : Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A

OO 8.4 : 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 la 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.

2. Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A

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.



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

OO9.1 : Mettre en place un Comité stratégique interne

OO9.2 : Compléter et adapter le système de contrôle interne et l'audit interne

OO9.3 Soutenir le personnel d'encadrement dans son rôle de relais dans la cascade de l'information

OO9.4 : adapter, simplifier, et opérationnaliser les processus et procédures de mise à disposition des ressources

OO9.5 : Se doter d'un organigramme fonctionnel au service de la stratégie

OO9.6 : Mettre en place un catalogue de services internes

OO9.7 : Mettre en place une politique globale de sécurité de l'ETNIC

OO9.8 : 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 de services global ETNIC. L'objectif est que chaque service soit identifié et décrit afin que les utilisateurs internes puissent introduire une demande en toute connaissance de cause. Les services « à la demande » seront eux abordés sous l'angle projet (case d'affaire, 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 FWB 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 structure⁶ et relever les défis qui lui sont fixés, l'ETNIC doit faire évoluer ses modes de gestion financière pour les 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 partenaires/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 la maintenance qu'ils nécessitent.

Objectifs opérationnels

OO 10.1 : Positionner l'importance du pilotage financier au sein de l'ETNIC

OO 10.2 : Mettre en place les mécanismes permettant une répartition claire et transparente du budget entre les divers projets

OO 10.3 : 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 au partenaires/client de surveiller les coûts de ses projets et d'être assurés que les fonds alloués à l'Etnic ont bien été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés.

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.

⁶ Extrait de la note au Gouvernement de la Communauté française du 09/11/2016

« 5.2.2. **Améliorer la maîtrise et la transparence comptable et budgétaire**

La gestion financière est assurée conformément à la loi de 1954. Le budget est établi par le Ministre dont l'organisme relève et approuvé par le Parlement. Les comptes sont établis sous l'autorité du Ministre dont l'organisme relève et sont ensuite contrôlés par la Cour des Comptes. L'OIP est soumis au pouvoir de contrôle du Ministre du budget, assisté par les inspecteurs des finances, pour toutes les décisions qui ont une incidence financière ou budgétaire. »



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'usager/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 d'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.

Les autres objectifs poursuivis dans ce cadre seront :

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

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.

Objectifs opérationnels

OO 12.1 : Implémenter le Système de Management de la Qualité

OO 12.2: Intégrer au SMQ des aspects pertinents de la norme ISO 14001 (système de management environnemental)

OO-12.3 : Analyser l'opportunité d'une certification d'un système intégré, Qualité – Sécurité – Environnement

OO 12. 4 : Valoriser les achats durables et les solutions informatiques peu consommatrices

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



Objectifs 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

OO 13.1 : Développer et mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

OO 13.2 : Développer des mesures et actions permettant de renforcer l'attractivité de l'ETNIC

OO 13.3 : Soutenir, proposer et mettre en œuvre des évolutions en matière d'organisation du travail et d'accompagnement du changement

OO 13.4 : 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, des services tout en faisant vivre les valeurs définies au sein de l'ETNIC en renforçant les liens interpersonnels .



Partie 3- Tableau des objectifs opérationnels

Les tableaux, ci-après, reprennent axe par axe et objectif stratégique par objectif stratégique les objectifs opérationnels accompagnés de leurs indicateurs de suivi (KPI, Cible et fréquence), d'une première évaluation de leur coût de mise en œuvre ainsi que des personnes responsables de ceux-ci.

Pour rappel, les rôles et responsabilités sont définis ci-après.

- **Le responsable** : c'est la personne qui s'assure que le travail est réalisé correctement, soutient le chef de projet, l'aide en cas de besoin et approuve la réalisation une fois terminée. C'est vers elle que le chef de projet va rapporter l'avancement du travail en cours de réalisation et va livrer ce qu'il a réalisé.
- **Le coresponsable** : est responsable avec d'autres du résultat final d'un objectif dans le cas d'objectifs stratégiques transversaux, voire dans le cas d'objectifs opérationnels transversaux, il peut s'agir de responsabilité solidaire ainsi qu'exposé ci-dessous.
- **Le Chef de projet** : c'est la personne chargée d'atteindre l'objectif et qui délivre le travail réalisé, seule ou avec son équipe.
- **Le Contributeur** : c'est la personne qui peut donner du support ou qui peut fournir des ressources au chef de projet pour lui permettre d'atteindre l'objectif. Celle qui dispose d'information et/ou une expertise spécifique nécessaire à l'atteinte de l'objectif. Elle peut être consultée facultativement ou obligatoirement.
- **Le référent** : c'est la personne qui peut ou doit être informée du résultat de l'atteinte de l'objectif ou de l'avancement du travail sans avoir à se prononcer sur ce qui est ou a été réalisé. (Une sorte de secrétariat du projet)

Le coût de mise en œuvre est défini sur une échelle du moins coûteux (4) au plus coûteux (1) ; et doit se comprendre comme il suit :

4 =Prise en charge par les ressources internes sans impact significatif sur l'activité opérationnelle.

3 =Prise en charge par les ressources internes, mais avec un impact significatif (les empêchant de faire leur travail normal) et/ou avec des ressources externes d'un coût maximum de 50 000€ sur la durée de l'objectif.

2 =Prise en charge par les ressources internes, mais avec un impact significatif (les empêchant de faire leur travail normal) et/ou avec des ressources externes d'un coût supérieur à 50 000€ et n'excédant pas 200 000 €.

1 =Prise en charge par les ressources internes, mais avec un impact significatif (les empêchant de faire leur travail normal) et/ou avec des ressources externes d'un un coût supérieur à 200 000€.

Sigles et initiales:

Réf OS : référence à l'un des 13 objectifs stratégiques

Réf OO: référence à l'un des 52 objectifs opérationnels

PTN : Plan de transition vers le numérique

✓ AS : Action spécifique

✓ AC : Action commune

CODIR : Comité de direction

DGA Expl : Directeur adjoint de l'Exploitation

ADET : à déterminer

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Coût de mise en oeuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
1	OO-1.1.1	Mettre en place les instances stratégiques de la Gouvernance IT en FWB	Mettre en place et/ou participer activement à la mise en place des instances stratégiques de la Gouvernance IT en FWB décidées par le Gouvernement	oui	x	x	x	PTN	AC F1.1	Proposition de mise en place des instances (Copil, Comité de portefeuilles, Costradi, Comité des utilisateurs) opérationnelles et du manuel de gouvernance	100%	Unique, à l'échéance	30/06/2018	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	✓ CODIR	Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
1	OO-1.1.2	Définir et mettre en place des processus décisionnels concertés, communs et rapides entre les acteurs et instances stratégiques	S'accorder avec les autres acteurs de la FWB sur des processus décisionnels concertés, communs et rapides pour les acteurs et instances stratégiques	oui	x	x	x	OO-1.1.1	AC F1.1	4 Processus décisionnels documentés et opérationnels pour chacune des instances (Copil, Comités de portefeuilles, Costradi, Comité des utilisateurs)	100%	Unique, à l'échéance	30/06/2018	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	✓ CODIR	Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
1	OO1.3	Redéfinir le périmètre d'action, les rôles et responsabilités de l'ETNIC et les relations avec les usagers clients	Préciser le périmètre ETNIC : qui (axe bénéficiaires), comment (ETNIC ou informatique grise, projets hors ETNIC), quoi (outils informatiques externes ?). Rédaction, en collaboration avec nos bénéficiaires, des modèles de conventions générales, précisant les modalités de collaboration en fonction des types de bénéficiaires, de financement et de projets	oui	x	x	x	OO-1.1.1 et OO-1.1.2	AC F1.1	<ul style="list-style-type: none"> 1) Note définissant le périmètre, proposée au Groupe de travail, 2) templates de Convention élaborés 	100%	Unique, à l'échéance	1)31/05/2017 2)31/12/2017	4	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Ope)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Philippe PEETERS (AE) ✓ Kristen VOGLAIRE (Jur/Map) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
1	OO-1.1.4	Définir un plan stratégique informatique pour l'ensemble de la FWB	Élaboration, via le Comité des utilisateurs, d'un Plan stratégique informatique visant à aligner l'informatique sur les enjeux stratégiques des métiers	oui	x	x	x	OO-1.1.1		Proposition d'un PSI	100%	Unique, à l'échéance	31/03/2019	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	CODIR	Philippe PEETERS (AE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsable(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
1	OO-1.1.5	Optimiser les processus d'accès des partenaires/clients aux services de l'ETNIC et renforcer la prise en compte de leurs besoins métiers en adoptant une véritable orientation client	Mise en place d'une Stratégie "Relation client"	oui	x	x	x	OO-1.1.2	AC F1	1°) Désignation des SPOC de l'ETNIC 2) Phasage d'une stratégie "relation client"	100%	Unique, à l'échéance	31/12/2017	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		ADET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
1	OO-1.1.6	Analyser la faisabilité de mettre en œuvre un service continu pour garantir la disponibilité des services de l'ETNIC pour les partenaires/métiers	Sur la base de l'analyse des besoins des bénéficiaires /clients, analyser et évaluer la possibilité d'offrir un service continu (quel niveau de service, quelle ampleur...)	oui	x	x	x		AS F4	Analyse de faisabilité réalisée, validée par le CODIR et transmise au Ministre de Tutelle	100%	Unique, à l'échéance	31/12/2017	4	CODIR	DGA Expl	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	Marc BODSON (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Aurore MOURETTE
2	OO-1.2.1	Analyser la situation actuelle et le degré de maturité des différents départements de l'ETNIC ainsi que des principaux partenaires/clients pour l'implémentation d'un fonctionnement en mode projets et par portefeuilles de projets.	Réaliser un état des lieux détaillé des méthodologies et outils actuellement appliqués, de leur documentation, des parties prenantes, etc. Identifier les bonnes pratiques, les faiblesses actuelles et les éléments manquants.	oui	x	x	x		ACF 2	Cartographie du mode de fonctionnement et des outils + SWOT du mode projet	100%	Unique, au terme de l'analyse	31/12/2017	2	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	Stéphane TONGRES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl ✓ Bertrand DEHU (RCO) ✓ André PONSELET 	Marie-Claire SCHAYES
2	OO-1.2.2	Définir un socle commun de gestion de projet intégré avec nos bénéficiaires	Déterminer la méthode la mieux adaptée pour parvenir à un fonctionnement en binôme composé d'un chef projet informatique de l'ETNIC et d'un chef projet fonctionnel de l'utilisateur/client (tenant compte de notre TO-BE en matière de fonctionnement en mode projet cfr. OS-11)	oui	x	x	x	OO-1.-2.1	ACF 2	Règles de fonctionnement formalisées dans un document et soumises aux instances stratégiques de gouvernance IT de la FWB	100%	Unique, au terme de l'analyse	30/06/2018	2	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	Stéphane TONGRES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé), ✓ DGA Expl ✓ Bertrand DEHU (RCO) ✓ André PONSELET 	Marie-Claire SCHAYES

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Coût de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coreponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
2	OO-1.2.3	Permettre la disponibilité de ressources humaines compétentes directement auprès des partenaires clients	Définir les modalités de délocalisation de membres du personnel de l'ETNIC auprès des autres entités de la FWB. En particulier, allouer des RCOs et des analystes métier aux autres entités de la FWB	oui	x	x	x		ACF 4	1) Documents fixant les modalités de délocalisation établis et validés par les parties prenantes, 2) personnel requis intégré dans les plans d'engagement de l'ETNIC (lien budget initial et ajustement: 2X par an) 3) reporting	100%	1) Unique à l'échéance- 2)2X par an 3) Semestrielle	1)31/05/2017- 2)31/12/2017- 3)31/12/2019	2	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Mary DARIMONT(RH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service juridique ✓ Service GRH 	Carole GUILLAUME
3	OO-1.3.1	Structurer une cellule communication intégrée et lui allouer des ressources	Mettre en place une cellule communication et la rendre opérationnelle, c'est-à-dire définir ses missions et les profils de compétences requis, engager le personnel, doter la cellule COM des moyens financiers et du soutien technique pour lui permettre d'exercer ses missions	oui	x					1) Cellule structurée et staffée 2) cellule intégrée dans l'organigramme et opérationnelle	100%	Unique, à l'échéance	1)31/12/2017 2)31/12/2018	3	Trans	Lionel BONJEAN (AG)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Carole Guillaume	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Attaché en communication à recruter ✓ Service GRH 	Doris MAGNE
3	OO-1.3.2	Élaborer et déployer un plan de communication stratégique pluriannuel en vue de construire une image forte et moderne de l'ETNIC	L'élaboration d'une stratégie de communication contribue à l'attractivité de l'entreprise et par écho de la FWB. Elle améliore la qualité des services, renforce l'attractivité et le partenariat. Elle a comme publics cibles les partenaires/clients, les partenaires institutionnels, les candidats potentiels à un emploi, les fournisseurs et globalement les usagers des services de la FWB.	oui						Plan de communication stratégique validé par le CODIR	100%	Unique, à l'échéance	30/06/2018	2	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Carole GUILLAUME	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsable(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
4	OO-2.4.1	Etablir un cadre de gouvernance de la veille technologique, technique et de sécurité, orientée partenaires/clients et usagers	Création d'une cellule projet d'innovation technologique, technique et de sécurité, mise en place de processus et d'outils de veille, ...	oui	x	x	x			KPI : Le cadre de gouvernance de la veille est défini, validé, diffusé et mis en œuvre	100%	unique, à l'échéance	30/06/2018	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Philippe PEETERS (AE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
4	OO-2.4.2	Informier et proposer à nos partenaires/clients des opportunités d'innovation décelées	Communiquer de façon proactive auprès de nos partenaires/clients les opportunités d'innovation décelées susceptibles de leur être profitables	oui	x	x	x	OO-2.4.1		Les innovations pouvant impacter les clients sont proposées aux partenaires/clients	100%	annuelle	31/12/2019	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Philippe PEETERS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
4	OO-2.4.3	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 partenaires/clients	traduire les résultats de la veille dans les changements organisationnels, les modes de fonctionnement et les besoins en compétences pour permettre une approche prévisionnelle de la gestion des compétences/évolutions technologiques (achats, sécurité des données...) et plus spécifiquement, relever le défi du changement de législation MAP (juillet 2017) et du tout électronique (2018) et le RGPD (mai 2018)	oui	x	x	x	OO-2.4.1		Les propositions issues de la veille intégrées dans les projets et activités de l'ETNIC	100%	annuelle	31/12/2019	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Philippe PEETERS (AE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
5	OO-2.5.1	Définir et formaliser l'architecture stratégique de l'ETNIC	Formaliser et communiquer les normes, standards et règles d'application à l'ETNIC pour toute nouvelle solution	oui	x	x	x		ACF 1.6	KPI : L'architecture stratégique de l'ETNIC est formalisée	100%	unique, à l'échéance	31/12/2018	2	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Philippe PEETERS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Ope), ✓ DGA Expl 	Doris magne
5	OO-2.5.2	Définir et appliquer des politiques d'évolution spécifique par produit	S'assurer que les produits/outils du développement et de l'exploitation suivent les évolutions technologiques	oui		x	x			Les politiques d'évolution par produit sont définies	50%	annuelle	30/06/2018	1	✓Dvpt ✓Exploi	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	DGA Expl	Philippe PEETERS		
5	OO-2.5.3	Renforcer l'intégration de la sécurité dans l'architecture globale du système d'information	Les standards sont définis (produits et mode d'emploi). La prise en compte dans les projets et infrastructures est effective.			x	x			1) Les politiques sont définies 2) Suivi du nombre d'incidents	100%	1) unique à l'échéance 2) annuelle	1)31/12/2018 2)31/12/2019	1	CODIR	DGA Expl		Laurent SERVAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Ope) 	Aurore MOURETTE

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsable(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
5	OO-2.5.4	Élaborer une méthode de définition et d'adoption de nouveaux standards IT à l'ETNIC				x	x			Méthode définie	100%	unique, à l'échéance	31/12/2017	4	✓Dvpt ✓Exploi	DGA Expl	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	Marc BODSON (SDM)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Aurore MOURETTE
6	OO-2.6.1	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		oui	x	x	x	ADET	ACF 2	Méthode revue, complétée et appliquée-Fiches projets uniformisées pour l'ensemble de l'ETNIC et les bénéficiaires clients	100%		31/12/2017	3	CODIR	Carine D'HAMERS (DGA Dev)		Stéphane TONGRES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché coaching, ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Bertrand DEHU (RCO) 	Marie-Claire SCHAYES
6	OO-2.6.2	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	oui	x	x	x	OO-2.6.1		1) Définition des procédures de contrôle interne 2) Projets contrôlés	100%	Annuelle	1)31/12/2017 2)31/12/2019	3	Trans	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	DGA Expl	Stéphane TONGRES Puis futur PMO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marie-Claire SCHAYES ✓ Jean- François LIPENS (compta) ✓ André PONSELET ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) 	Marie-Claire SCHAYES puis futur PMO
6	OO-2.6.3	Mettre en place un processus de validation de l'approche de la sécurité dans la mise en œuvre des projets	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 SI	oui	x	x	x	OO-2.6.1		Processus et outils mis en place	100%	Mensuelle	1/06/2018	4	CODIR	DGA Expl		Laurent SERVAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ CSI 	Aurore MOURETTE

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coreponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
6	OO-2.6.4	Objectiver et opérationnaliser le rôle du département des Opérations dans l'anticipation des besoins des services IT	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, compta analytique, budget, ..) tout au long du cycle de vie d'un projet	oui	x	x	x			3 procédures et 4 rôles objectivés (FIN/MAP/JUR/RH)	100%	unique à l'échéance	31/06/2018	2	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		ADET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ DGA Expl ✓ Kristen VOGLAIRE (jur/map) ✓ Bénédicte DONEUX(Budget) ✓ Jean François LIPPENS, (compta) ✓ Mary DARIMONT(RH) 	Carole GUILLAUME
7	OO-2.7.1	Rédiger un cadre de gouvernance pour la gestion du changement	Etablir une approche structurée qui permette un encadrement et un alignement progressif des pratiques des RCOs dans la prise en charge des impacts organisationnels et humains des projets au sein de l'ETNIC et auprès de ses bénéficiaires	oui	x	x	x		ACF. 2	Proposition du cadre de gouvernance rédigée, validée par le Codir et soumise aux parties prenantes	100%	unique à l'échéance	30/06/2018	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tous les RCOs- ✓ Service RH 	Doris MAGNE
7	OO-2.7.2	Déployer l'approche de gestion du changement sur l'ensemble des nouvelles initiatives (projets/programme)	Assurer l'application de l'approche sur les projets	oui	x	x	x	OO-2.7.1	ACF. 2	% de nouveaux projets sur lesquels l'approche est employée	75%	semestrielle	31/03/2019	4	Trans	Lionel BONJEAN (AG)		Tous les RCOs		Doris MAGNE
8	OO-3.8.1	Organiser l'évolution de la structure de l'ETNIC		oui	x	x	x	PTN	ASF1 .3	Phasage de l'évolution réalisée	100%	unique à l'échéance	31/12/2017	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Doris Magne
8	OO-3.8.2	Ajuster les processus décisionnels au passage en OIP de type A	Etablir la liste des processus décisionnels impactés par l'évolution de la structure et proposer des adaptations	oui	x	x	x	PTN	ASF1 .1	Processus décisionnels arrêtés par le Codir et proposés au Ministre de tutelle	100%	unique à l'échéance	31/12/2017	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kristen VOGLAIRE (jur/map), ✓ Mary DARIMONT (RH) 	Doris MAGNE
8	OO-3.8.3	Assurer la traduction légale du passage en OIP de type A	Identifier les éléments fondamentaux devant s'inscrire dans le décret fondateur de la nouvelle structure. Disposer/élaborer les principes indispensables à un fonctionnement optimal de la nouvelle structure. Elaborer des propositions en vue de l'adaptation du décret (y compris par rapport au RGPD),		x			PTN	ASF5	Proposition de texte de modification du décret fondateur au ministre de tutelle.	100%	unique à l'échéance	31/12/2017	2	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Kristen VOGLAIRE (jur/map)		Carole GUILLAUME

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Coût de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsable(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
8	OO-3.8.4	Accompagner le changement humain dans l'organisation	Accompagner et encadrer l'évolution RH de la structure : analyse de l'impact sur le personnel et sur les modalités d'organisation du travail, participer à la modification des différents AGCF, Modifier le statut des DGA informatique, révision du cadre et révision du RT	oui	x			OO-8.1-OO 9.5	ASF1 .3 et ASF4	Analyse d'impact réalisée KPI : Des actions d'accompagnement du changement sont identifiées, approuvées et mises en œuvre	100%	Unique, à l'échéance	ADET	2	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Mary DARIMONT (RH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kristen VOGLAIRE (jur/map), ✓ Mary DARIMONT (RH) ✓ Bertrand DEHU (RCO) 	Carole GUILLAUME
9	OO-3.9.1	Mettre en place un Comité stratégique interne	Rassembler les responsables de services des différents départements dans un staff stratégique	oui					ASF1 .1	4 réunions par an du Comité stratégique	100%	Annuelle	31/12/2019	4	trans	Lionel BONJEAN (AG)		Bertrand DEHU (RCO)		Doris Magne
9	OO-3.9.2	Compléter et adapter le système de contrôle interne et l'audit interne	Compléter le système de contrôle interne pour garantir la transparence de l'utilisation des fonds publics, particulièrement de leur utilisation aux fins auxquelles ils sont destinés et rendre l'audit interne opérationnel.	oui	x			OO-6.2	ASF1 .2	1°) processus identifiés et décrits pour compléter le système de contrôle interne ; 2) procédures actualisées pour tenir compte des nouvelles délégations rédigées ; 3) système validé par un expert externe.	100%	Unique, à l'échéance	1)31/12/2017-2)30/06/2018-3)31/12/2018	2	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		à recruter	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bénédicte DONEUX(Budget); ✓ Véronique Lambrechts (compta) ✓ Jean-François LIPPENS(Compta), ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Carole GUILLAUME
9	OO-3.9.3	Soutenir le personnel d'encadrement dans son rôle de relais dans la cascade de l'information	Formation, mise à disposition d'outils, donner du sens au travail du personnel, susciter la confiance pour que le personnel soit l'ambassadeur tant en interne qu'en externe	oui	x					2actions (formation, réunions, ..) par an à destination du personnel d'encadrement	100%	Annuelle	31/12/2019	3	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		ADET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carole Guillaume ✓ Attaché en communication (à recruter) 	Carole GUILLAUME

Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Coût de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coreponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
9	OO-3.9.4	Adapter, simplifier et opérationnaliser les processus et procédures de mise à disposition des ressources	adaptation des processus du cycle des Achats, des ventes, de la gestion comptable et budgétaire en conformité avec les normes de contrôle interne, nouvelle réglementation MAP et évolution de la structure. Ils doivent être rediffusés aux services utilisateurs, en lien avec l'anticipation possible de leurs besoins en vue d'une optimisation de la mise à disposition des ressources.	oui	x			OO 9.2 OS12		Diffusion des procédures des Achats, ventes, gestion comptable et budgétaire actualisées +1 action de sensibilisation menée	100%	31/12/2018	31/12/2018	3	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Pascale ROUBINET (qual)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service MAP ✓ Service juridique ✓ Comptabilité 	Carole GUILLAUME
9	OO-3.9.5	Se doter d'un nouvel organigramme fonctionnel au service de la stratégie		oui	x	x	x	OO 8.4	ASF1.3	Nouvel organigramme fonctionnel défini et proposé au Ministre de Tutelle	100%	Unique, à l'échéance	31/05/2017	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Bertrand DEHU (RCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Doris MAGNE
9	OO-3.9.6	Mettre en place un catalogue de services internes		oui	x	x	x			Catalogue opérationnel	100%	Unique, à l'échéance	31/12/2018	4	CODIR	DGA Expl		Marc BODSON (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) 	Aurore MOURETTE
9	OO-3.9.7	Mettre en place une politique globale de sécurité de l'ETNIC	Adapter la politique de sécurité de l'ETNIC afin de l'aligner sur les évolutions organisationnelles, aux nouvelles pratiques et enjeux	oui	x	x	x			1) Politique adaptée 2) suivi du nombre d'incidents	100%	1) Unique, à l'échéance 2) Trimestrielle	1)31/12/2017 2)31/12/2019	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)	CODIR	CSI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SSI ✓ Service juridique. ✓ DPD à désigner 	Aurore MOURETTE
9	OO-3.9.8	Structurer et organiser la cellule communication en matière de communication interne	Élaborer une stratégie de communication interne	oui	x			OO 1.3.1		Plan de communication validé par le CODIR	100%	Unique, à l'échéance	30/06/2018	3	trans	Lionel BONJEAN (AG)	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	Carole GUILLAUME	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Attaché en communication à recruter + GRH 	Carole GUILLAUME
10	OO-3.10.1	Positionner l'importance du pilotage financier au sein de l'ETNIC	Responsabiliser l'ensemble des services de l'ETNIC afin de renforcer la qualité et la fiabilité des données transmises pour établir la comptabilité générale, la comptabilité budgétaire et la comptabilité analytique.	oui	x	x	x			1) Données attendues identifiées et fréquence du reporting déterminée. 2) Contrôle de la qualité, de la fiabilité et de l'exhaustivité des données transmises dans le cadre de 10 projets	100%	Unique à l'échéance	1)31/12/2018; 2)31/12/2019	3	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		ADET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Carole GUILLAUME



Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
10	OO-3.10.2	Mettre en place les mécanismes permettant une répartition claire et transparente du budget entre les divers projets	Déterminer les règles de calcul et le suivi des coûts	oui	x	x	x		ASF2 1 à 3	Les mécanismes de financement sont décrits; les mécanismes de répartition et de transparence financière sont définis.	100%	Unique à l'échéance	31/12/2017	4	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Bénédicte DONEUX (Budget)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jean –François LIPPENS (compta) ✓ Véronique LAMBRECHTS (Compta) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Carole GUILLAUME
10	OO-3.10.3	Piloter le budget et suivre son utilisation en comptabilité analytique en mettant en place les reportings adéquats	Améliorer le suivi financier des activités métiers et des projets transversaux pour permettre à l'ETNIC d'augmenter la maîtrise des coûts et son pilotage et à l'utilisateur/client de surveiller les coûts de ses projets, Mise en place du contrôle de gestion	oui	x	x	x	OO-3.10.2 OO-3.10.4	ASF2	Processus d'élaboration du budget uniformisé ; structure budgétaire analytique établie	100%	semestrielle	30/03/2018	4	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Véronique LAMBRECHTS (Compta)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl ✓ Bénédicte DONEUX (budget) ✓ Jean –François LIPPENS (compta) 	Carole GUILLAUME
10	OO-3.10.4	Mettre en place un modèle standardisé de valorisation des coûts des projets	Standardiser et uniformiser le modèle de coût/valorisation /suivi des projets sur 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	oui	x	x	x		ASF2	1) Modèle de coût défini 2) Testé dans les projets 3) Mise en production	100%	unique au terme de la définition	1)31/12/2017- 2)31.12.2018 3)31/12/2019	3	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Jean-François LIPPENS (Compta)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bénédicte DONEUX (budget) ✓ Véronique LAMBRECHTS (Compta) 	Carole GUILLAUME
11	OO-3.11.1	Analyser la situation existante (AS-IS) en matière de gestion de projet	Réaliser un état des lieux détaillé des méthodologies et outils actuellement appliqués, de leur documentation, des parties prenantes, etc. Identifier les bonnes pratiques, les faiblesses actuelles et les éléments manquants	oui	x	x	x	OO-1.2.1	ACF 2	Cartographie du mode de fonctionnement et des outils + SWOT du mode projet approuvé par le CODIR	100%	Unique, au terme de l'analyse	31/12/2017	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stéphane TONGRES ✓ André PONSELET 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ DGA Expl 	Marie-Claire SHAYES
11	OO-3.11.2	Définir la situation à atteindre (To Be) pour l'implémentation en mode projets	Capter les enjeux liés au déploiement en mode projet sur l'organisation, définir les objectifs et les résultats attendus, identifier les risques et définir le plan d'action général	oui	x	x	x		ACF 2	Recommandation validée par le CODIR	100%	Unique, au terme de l'analyse	31/12/2017	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stéphane TONGRES ✓ André PONSELET 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl 	Marie-Claire SHAYES



Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coreponsables(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
11	OO-3.11.3	Analyser l'écart entre l'AS-IS et le TO-BE et définir le plan d'implémentation détaillé	Comparer les standards/pratiques de l'AS-IS et ceux du TO-BE puis établir le plan d'implémentation détaillant les moyens mis en œuvre, les risques, les rôles et responsabilités des parties prenantes,...	oui	x	x	x	OO-3,11,2	ACF 2	Plan d'implémentation détaillé validé par le CODIR	100%	Unique, au terme de l'analyse	31/10/2017	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		✓ Stéphane TONGRES ✓ André PONSELET	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé), ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl	Marie-Claire SHAYES
11	OO-3.11.4	Appliquer le Plan d'implémentation détaillé pour le déploiement d'un fonctionnement en mode projet	Mettre en œuvre l'ensemble des activités définies pour le déploiement du fonctionnement en mode projet (formation des chefs de projets, mise en place de la cellule PMO, formation des bénéficiaires, mise en place des outils de suivi - tableau de bord)	oui	x	x	x	OO-3,11,3	ACF 2	Plan d'action respecté	100%	Unique, au terme de l'analyse	31/12/2018	1	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		✓ Stéphane TONGRES ✓ André PONSELET	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé), ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl	Marie-Claire SHAYES
12	OO-3.12.1	Implémenter le Système de Management de la Qualité	Réaliser l'état des lieux préalable à l'initiation d'une démarche qualité à l'ETNIC Décrire la structure du Système de Management de la Qualité (SMQ) Formaliser le Système de Management de la Qualité Surveiller le Système de Management de la Qualité Améliorer le Système de Management de la Qualité Mettre en œuvre les propositions d'amélioration décidées en revue de direction	oui	x	x	x		ASF6	procédures implémentées et appliquées dans les services Validation du manuel qualité par le CODIR en janvier 2019	100%	Unique, au terme de l'analyse	30/06/2019	3	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Pascale ROUBINET (qual)	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl	Doris MAGNE
12	OO-3.12.2	Intégrer au SMQ des aspects pertinents de la norme Iso 14001 (système de management environnemental)	Compléter le SMQ d'aspects pertinents du Management environnemental	oui	x	x	x	OO-3.12.1	ASF6	validation de la liste en revue de direction	100%	Annuelle à partir de mars 2019	31/12/2019	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Pascale ROUBINET (qual)	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé), ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl	Doris MAGNE
12	OO-3.12.3	Analyser l'opportunité d'une certification d'un système intégré, Qualité - Sécurité - Environnement	Etudier la faisabilité de la démarche	oui	x	x	x		ASF6	Analyse de faisabilité réalisée	100%	Unique, au terme de l'analyse	1/12/2019	4	CODIR	Lionel BONJEAN (AG)		Pascale ROUBINET (qual)	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev) ✓ DGA Expl	Doris MAGNE
	OO-3.12.4	Valoriser les achats durables et les solutions informatiques peu consommatrices		oui	x	x	x			standards définis et respectés	100%	via le contrôle interne	31/12/2018	3	CODIR	Carine D'HAMERS (DGA Dev)	DGA Expl	Marc BODSON (SDM)	✓ Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé) ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev)	ADET



Réf OS	Réf OO	Titre objectif opérationnel (OO)	Description de l'objectif	Transversal	Opérations	Exploitation	Développement	Dépendances	PTN	KPI	Cible	Fréquence évaluation	Échéance finale	Cout de mise en œuvre	Département(s) /CODIR	Responsable(s)	Coresponsable(s)	Chef de projet	Contributeur(s)	Référent
																			<ul style="list-style-type: none"> ✓ DGA Expl ✓ Pascale ROUBINET, ✓ MAP 	
13	OO-3.13.1	Développer et mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Anticiper les compétences sur la base du travail de la Cellule projet innovation; établir des bilans de compétences; déterminer les compétences à internaliser ou à maintenir en externe; définir une politique de recrutement/engagement et plans de recrutement; élaborer un plan de formation pluriannuel; former et encadrer les nouveaux collaborateurs		x				AS F4	1) finalisation des profils de fonction au sein de l'Exploitation 2) mise en place d'un comité de gestion des compétences	100%	unique à l'échéance	1)31/06/2018 2)31/12/2018	2	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Mary DARIMONT (RH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service GRH; ✓ Carine D'HAMERS (DGA dev) ✓ DGA Expl 	carole GUILLAUME
13	OO-3.13.2	Développer des mesures et actions permettant de renforcer l'attractivité de l'ETNIC	Proposer des modifications à la politique de TT permettant de mieux prendre en compte le TT occasionnel; propositions en matière de carrières, avantages extra légaux ... propositions permettant d'attirer et retenir les talents.		x				AS F4	3 Propositions construites et évaluées permettant d'attirer et retenir les talents	100%	Annuelle	31/12/2018	3	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Mary DARIMONT (RH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ service juridique ✓ Service GRH 	carole GUILLAUME
13	OO-3.13.3	Soutenir, proposer et mettre en œuvre des évolutions en matière d'organisation du travail et d'accompagnement du changement	Favoriser la conciliation vie familiale/vie professionnelle, finaliser le RT,		x					Sondage réalisé et une action identifiée	100%	annuelle	30/03/2018	4	Opé	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Corine SOUDAN	Service GRH	carole GUILLAUME
13	OO-3.13.4	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, des services. Faire vivre les valeurs définies au sein de l'ETNIC en renforçant les liens inter-personnels	oui	X	X	X			3 actions de cohésion identifiées et menées	100%	Annuelle	31/12/2019	3	CODIR	Marie-Pierre DEJOIE (DGA Opé)		Corine SOUDAN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service GRH ✓ Carine D'HAMERS (DGA Dev), ✓ DGA Expl 	carole GUILLAUME