
PARLEMENT
DE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

Session 2018-2019

8 OCTOBRE 2018

PROJET DE DÉCRET

RELATIF À L'ENTREPRISE PUBLIQUE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DE
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE
(ETNIC)⁽¹⁾

—

RAPPORT DE COMMISSION

PRÉSENTÉ AU NOM DE LA COMMISSION DU BUDGET, DE LA
FONCTION PUBLIQUE ET DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

PAR M. JEAN-LUC NIX.

—

(1) Voir Doc. n°684 (2018-2019) n°1 et 2.

TABLE DES MATIÈRES

1	Préambule	3
2	Exposés de M. A. Flahaut, ministre du Budget, de la Fonction publique et de la Simplification administrative et de M. Bonjean, administrateur général de l'ETNIC	3
3	Discussion générale	5
4	Examen et votes des articles	9
5	Vote et confiance	12
	ANNEXE I	13

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission du Budget, de la Fonction publique et de la Simplification administrative a examiné, au cours de sa réunion du 8 octobre 2018(2), le projet de décret relatif à l'entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication de la Communauté française (ETNIC).

1 Préambule

La commission décide que ce projet de décret fait l'objet d'une présentation de M. le ministre et d'une discussion générale communes avec le projet de décret relatif au cadre de gouvernance de la politique du numérique et de l'informatique et Communauté française (Doc. 683 (2018-2019) n°1).

2 Exposés de M. A. Flahaut, ministre du Budget, de la Fonction publique et de la Simplification administrative et de M. Bonjean, administrateur général de l'ETNIC

M. le ministre explique que ces dernières années, il était évident que le modèle de l'ETNIC, tel qu'il avait été pensé en 2002, avait atteint ses limites de fonctionnement. Plusieurs changements fondamentaux étaient nécessaires pour répondre aux besoins des partenaires clients de l'ETNIC, tels que le ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais également de tous les autres organismes d'intérêt public.

Par ailleurs, il apparaissait essentiel de replacer la question de l'informatique dans le contexte actuel plus global du développement des usages numériques et de la transition de l'administration vers le numérique.

Concrètement, pour réussir cette transition, il fallait doter le ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles d'une politique du numérique novatrice qui s'appuie sur une informatique performante ainsi que sur des services et des métiers en lien avec les usages numériques de demain.

Pour y parvenir, M. le ministre a lancé sa réforme mûrement réfléchie le 25 mai 2016. Celle-ci

se fonde sur de nombreux constats et analyses réalisés par l'ETNIC, mais également par les métiers eux-mêmes. De plus, les moyens en personnel et en équipement ont été renforcés pour aider à atteindre ces objectifs.

Il faut bien se rendre compte que cette réforme est avant tout un changement culturel et organisationnel qui conduit à l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles manières de travailler et de nouvelles compétences pour les agents publics. C'est également une réalité opérationnelle qui implique de mener des projets informatiques souvent complexes où une réflexion poussée doit être menée à chaque étape par tous les acteurs, et pas seulement par l'ETNIC. C'est enfin un enjeu budgétaire, qui, au final, va permettre d'améliorer l'efficacité opérationnelle tant de l'ETNIC que de ses partenaires clients.

Cette réforme a déjà été décrite en détail aux députés le 30 juin 2016 par la présentation des lignes directrices de la stratégie et la planification adoptées le 25 mai 2016 par le Gouvernement, sur base des propositions du ministre.

Les 23 janvier et 11 novembre 2017, M. le ministre a informé le Parlement de l'avancement des travaux et des recommandations du groupe de travail qui avait été installé sous sa tutelle, pour mettre en œuvre ce qu'on a appelé le « plan de transition vers le numérique », approuvé le 15 février 2017 par le Gouvernement.

Enfin, le 27 janvier 2017, le plan d'administration de l'ETNIC pour l'horizon 2020 qui transpose en actions plus opérationnelles les objectifs prioritaires de la réforme, a également fait l'objet d'une présentation.

Parmi ces objectifs, deux étaient essentiels, à savoir l'évolution juridique de l'ETNIC vers une structure qui assure un équilibre entre souplesse, contrôle et transparence et la création d'un cadre de gouvernance permettant à chaque entité d'être réellement un acteur du pilotage de son informatique.

Ces deux objectifs sont des priorités qui se concrétisent aujourd'hui avec les deux projets de décret déposés et examinés ce jour en commission. Ils constituent l'aboutissement de deux ans de travail réalisé de manière concertée par toutes les entités concernées telles que l'ETNIC, le ministère,

(2) Ont participé aux travaux de la Commission :

M. Destrebecq (Président), M. Furlan, M. Kilic, M. Mottard, Mme Poulin, Mme Vienne, Mme Bertieaux (en remplacement de M. Culot), M. Nix, Mme Warzée-Caverenne, M. Drèze, M. du Bus de Warnaffe (en remplacement de M. Desquesnes)

Ont assisté aux travaux de la Commission :

M. Hazée : membre du Parlement

M. Flahaut, Ministre du Budget, de la Fonction publique et de la Simplification administrative

Mme Nootens, conseillère au Cabinet de M. le ministre Flahaut

Mme Dibin, collaboratrice au Cabinet de M. le ministre Flahaut

M. Bonjean, administrateur général de l'ETNIC

M. Dehu, responsable du Changement Organisationnel de l'ETNIC

M. P. Antoine, juriste au sein de l'ETNIC

M. F. Antoine, conseiller au sein de l'ETNIC

Mme Leprince, collaboratrice du groupe PS

M. Asmanis De Schacht, collaborateur du groupe MR

l'ONE. Il a mobilisé des agents à tous les niveaux du métier comme de l'informatique pour faire en sorte que ces textes reflètent leurs nouvelles manières de travailler.

En réalité, au moment de son entrée en fonction, M. le ministre a constaté que l'ETNIC était une sorte de grand magasin dans lequel on entrait pour se servir et on sortait sans payer. A ce jour et désormais, cette structure est devenue centrale avec l'assentiment des clients utilisateurs et leur adhésion aux projets présentés sur base des avis obtenus.

M. Bonjean, administrateur général de l'ETNIC, considère que les deux projets sont le moyen de mettre en œuvre les réformes.

Le Plan de Transition vers le Numérique (PTN) est un ensemble de réformes destinées à assurer le succès de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans sa transition vers le numérique. Elles concernent les fondements méthodologiques, la structure de gouvernance, la gestion concertée et intégrée des projets IT, ainsi que la mise à disposition de ressources spécialisées.

Le fil conducteur des réformes s'appuie principalement sur trois éléments-clés que sont la corresponsabilité des parties prenantes (l'ETNIC et ses bénéficiaires) dès lors qu'il n'appartient plus à l'ETNIC de décider seul, la transparence et la maîtrise dans la gestion des activités ainsi que l'accompagnement au changement dès lors qu'il faut co-construire avec les partenaires clients.

Pour atteindre ces objectifs, le plan a été décliné en actions communes à l'ensemble des acteurs du numérique en Fédération ainsi qu'en actions spécifiques à chaque entité (ministère, ONE et ETNIC).

L'orateur aborde la pyramide de gouvernance en tant qu'élément central de la réforme.

Dans sa partie inférieure, soit le niveau opérationnel, la pyramide est divisée en deux parties distinctes. Il s'agit de mettre en exergue le fait qu'à côté des projets qui visent pour l'essentiel à développer de nouvelles solutions, une partie non négligeable des activités se focalise sur la gestion des services délivrés sur ces solutions, une fois ces dernières mises en place. On retrouve donc à ce niveau les comités de pilotage des projets mais également des comités de services qui rassemblent les partenaires métiers et l'ETNIC.

Dans la partie centrale de la pyramide, soit le niveau stratégique, on retrouve les comités de portefeuille qui seront en charge de suivre et d'arbitrer l'ensemble des initiatives conduites au sein d'une administration donnée, mais aussi de déterminer les priorités en matière de maintenance. A titre d'exemple, la gestion des projets culturels est mise en évidence par l'orateur.

En outre, les initiatives de nature transversale

à l'ensemble d'une entité sont pilotées et arbitrées au sein du COSTRADI (comité de direction et ETNIC) ou son équivalent au sein des autres organismes d'intérêt public (ONE,...) en ayant recours à des tableaux de bord très précis.

Dans sa partie supérieure, on retrouve un nouvel organe appelé le « comité stratégique du numérique », dont la mission principale consistera à coordonner les matières véritablement transversales à l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La gestion concertée et intégrée des projets avec les bénéficiaires vise à favoriser une approche partenariale, une interopérabilité des méthodologies (vocabulaire commun, éviter le travail en double, prendre en compte les spécificités de chacun et tendre vers une co-construction agile et évolutive des projets) et à tenir compte de l'importance d'améliorer le pilotage métier.

M. Bonjean passe en revue le processus de gestion des demandes à travers l'identification et l'expression des besoins (identification, filtrage, analyse et formalisation par un analyste métier délocalisé au sein de l'administration), l'introduction de la demande et l'analyse de faisabilité (analyse exploratoire dans un délai de dix jours, gouvernance applicable, nature de la solution, mode de prise en charge, arbitrage concerté des priorités pour l'insertion de la demande dans le portefeuille adéquat), la fixation des modalités de prise en charge (toute demande passe par l'ETNIC, sauf si elle est spécifique, sans impact significatif et si l'ETNIC n'a pas la capacité de la réaliser en interne), le financement de la demande par le ministre dont elle relève (inscription dans la dotation annuelle de l'ETNIC dans le respect de la transparence et de lisibilité budgétaire et financière), la qualification définitive (prise en charge de la demande par l'ETNIC,...) et la formalisation des relations entre les partenaires (signature de la fiche projet par les deux parties, approbation du Gouvernement, implémentation effective et pilotage permanent).

L'administrateur général de l'ETNIC insiste sur le fait que l'entreprise qu'il dirige est une pièce centrale agissant comme un intégrateur, un fédérateur et un architecte IT indispensables, mais pas comme un monopole en tant que tel.

A titre d'exemple, la place de l'enfant, passant par la grossesse et la petite enfance (ONE), l'enseignement (Pacte pour un enseignement d'excellence), le sport (Adeps), l'aide à la jeunesse ou la formation (IFC,...) est prise en compte dans un organisme comme l'ETNIC qui assure l'architecture et la cohérence de l'ensemble.

Ceci étant, la possibilité de recourir à l'externe dans ces certains cas est maintenue avec l'appui de l'ETNIC. En outre, il y a une réelle volonté de l'organisme de s'ouvrir vers l'extérieur dans le cadre de ses missions, notamment dans le cadre

d'accords de coopération et partenariats d'innovation technologique, d'un nouveau cadre de gouvernance IT commun, de la mise à disposition du personnel spécialisé, de l'ouverture à ses bénéficiaires des marchés publics et centrales d'achat passés par l'ETNIC, mais également de possibilités futures de collaborer ou s'associer avec des personnes de droit public ou de droit privé, voire même de réaliser des prises de participation afin de maintenir un niveau de compétence élevé.

M. Bonjean aborde la réforme de l'ETNIC en tant que telle à travers son nouvel organigramme et la réforme de son financement, cette dernière s'appuyant sur :

- de nouveaux mécanismes d'alimentation de la dotation annuelle ;
- de nouveaux principes de financement des maintenances par l'instauration de pots destinés à couvrir l'ensemble des besoins d'évolution sur les solutions déjà en place de chaque administration ;
- de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget, ainsi que des nouvelles compétences de l'Inspection des finances suite au passage de l'ETNIC en OIP de type A (disparition des commissaires de Gouvernement).

Parmi les nouveaux mécanismes de financement, il faut retenir la dotation annuelle en tant que source majoritaire, mais également des recettes fonctionnelles issues de la refacturation et des moyens transférés dans le cadre d'accords de coopération avec d'autres autorités publiques à titre de ressources exceptionnelles.

L'approvisionnement de la dotation annuelle au moment du budget initial et ajusté provient désormais de deux sources distinctes :

- L'article de base « Dotation ETNIC » alimenté par le ministre de tutelle (frais de personnel et de fonctionnement, frais d'infrastructure et d'exploitation du système d'information, frais liés au développement, à la maintenance et aux solutions non spécifiques à un métier donné) ;
- Les articles de base « Dotation informatique spécifique » alimentés par chaque ministre fonctionnel (frais liés aux solutions spécifiques au métier dont ils portent respectivement la tutelle).

En prévision de l'année 2019, cette méthodologie a déjà été suivie avec l'aide des cabinets ministériels et elle a permis de responsabiliser les demandeurs et d'aller plus loin dans l'analyse précise des données budgétaires et financières.

Au niveau de l'organigramme, il y a lieu de prendre en compte la mise en place d'une direc-

tion générale des ressources, d'une direction générale IT (regroupement d'anciennes directions et prise en compte de normes qualité) ainsi que d'une direction stratégique et transversale (cellule innovation, PMO).

Le fichier de présentation de M. Bonjean est annexé au présent rapport.

3 Discussion générale

Mme Bertieaux se réjouit *a priori* de l'arrivée de ces décrets qui posent les jalons d'une modernisation de l'ETNIC et d'un cadre de gouvernance de la politique du numérique en Fédération Wallonie-Bruxelles. Cependant, l'arrivée tardive du décret relatif au cadre de gouvernance au cours de la législature et son délai d'entrée, amènent la députée à considérer ce texte comme incantatoire.

En ayant bien entendu le ministre, elle reconnaît la transparence dans le processus d'élaboration du texte, mais elle ne voit pas l'utilité d'un texte dont on ne pourra assurer ni le suivi, ni le pilotage. De plus, tout texte qui fait abstraction de sanction risque de ne jamais être appliqué.

Après avoir acté l'existence de ce décret, Mme Bertieaux se penche sur l'autre texte relatif à la réforme de l'ETNIC. Cet organisme arrivant à l'âge adulte depuis sa création en 2002, elle considère que le temps était venu de proposer un nouveau projet qui en fera une entreprise moderne et performante.

Pour autant, elle se dit surprise des propos du ministre visant à souligner le côté « grand magasin » de l'OIP car pour la commissaire, un certain nombre de clients n'étaient pas servis ou l'étaient mal. En conséquence de quoi, il est difficile de donner tort à ceux qui partaient sans payer alors qu'ils étaient pourtant tenus de travailler avec un organisme qui ne parvenait pas à rendre le service attendu. Pour le surplus, elle insiste sur l'importance de l'organigramme fonctionnel, tout en souhaitant que celui-ci soit joint au rapport de manière lisible.

Dans les faits, cette réforme structurelle devra être suivie d'un processus assez complexe d'élaboration d'arrêtés d'exécution. En l'état, Mme Bertieaux s'inquiète de l'évolution vers un OIP de type A qui fait perdre une autonomie importante et qui va à rebours des exigences d'autonomie visant à l'efficacité, à l'efficience et à la souplesse de fonctionnement d'une telle entreprise publique.

La députée constate le retrait de la référence au décret relatif à la transparence de janvier 2003 pour l'ETNIC et le non renouvellement de son conseil d'administration depuis le début de la législature. En mai 2015, le MR avait d'ailleurs interpellé le ministre sur ce dernier point et sa réponse démontrait que le fait de s'être assis sur le

décret correspondait ni plus ni moins à envoyer la gouvernance « dans le platane ». Elle invite le ministre à préciser comment il va désormais assurer la transparence quant aux circonstances de rémunération des gestionnaires sur base des textes adoptés.

Après avoir relu l'avis du Conseil d'Etat, Mme Bertieaux aimerait savoir si l'Autorité de protection des données et si la Commission Wallonie-Bruxelles de contrôle des échanges de données ont été consultées, si le ministre peut remettre cet avis à la commission et si une copie peut être jointe au rapport afin de se faire une idée de ce qu'il aurait peut-être fallu modifier dans le décret.

M. Hazée aborde la cadre de gouvernance en lien avec le plan de transition numérique, la nouvelle méthode de gestion de projets et l'approche de type « usager » évoqués dans la présentation. En effet, si cela peut paraître bénéfique au plan théorique, la réalité démontre la complexité voire les déboires et le chemin immense à accomplir pour des dossiers tels les allocations d'études (le ministre compétent mettant en cause l'ETNIC) ou le casse-tête « Cerbère ». En conséquence, il demande s'il y a eu une évaluation des outils derrière cette volonté affirmée de satisfaire les usagers.

Il s'étonne du silence par rapport à l'enjeu des logiciels libres et il sollicite un éclairage quant à la portée de l'article 3 (Doc. 683) reprenant les principes généraux et leur mise en œuvre au regard de la dimension incantatoire du décret évoquée par sa collègue. Il constate d'ailleurs l'absence d'articulation avec certains décrets déjà adoptés au sein du Parlement (open data, ...).

Au détour du commentaire de ce même article, M. Hazée lit le souhait d'abandonner l'archivage papier et il se dit surpris de cette démarche alors que le décret relatif aux archives n'est pas modifié. Il invite le ministre à apporter des précisions dès lors que le souci des professionnels du secteur est d'archiver un support dans son modèle initial (papier ou numérique), sans qu'il n'y ait d'utilité de dédoubler l'un par rapport à l'autre.

A propos de la réforme de l'ETNIC, le député sollicite également les deux avis évoqués par Mme Bertieaux.

Il entend les arguments qui poussent à passer d'un OIP de type B à A avec la reprise en main du Gouvernement, tout en estimant cette démonstration un peu ténue. De plus, l'expertise et la connaissance au sein du bureau et du conseil d'administration disparaîtront en même temps que ces deux organes alors qu'elles étaient certainement plus importantes qu'au sein d'un cabinet de tutelle.

L'orateur note la création d'une fonction de directeur général, mais il demande si la maturité est suffisante pour avancer dans cette orientation et si cette modification va réellement faire progresser

l'organisme par rapport à la bonne organisation du travail en son sein.

La création d'un entrepôt de données conduit M. Hazée à s'interroger sur le respect de la vie privée dans ce cadre. Les matières orientées vers l'individu, propres à la Fédération Wallonie-Bruxelles, supposent une concentration de données sur une période pouvant être longue. En conséquence, le Gouvernement est invité à expliquer la manière dont il appréhende l'enjeu de la protection des données, de leur conservation, de leur utilisation quand elle est autre que l'usage initial, du recoupage et de l'accès aux bases de données.

M. Hazée intervient à propos de la transparence des rémunérations dans l'optique d'une révision mainte fois annoncée du décret de janvier 2003. En outre, il demande au ministre si l'ETNIC échappera désormais au contrôle de la Cour des comptes.

M. Drèze s'adresse à l'administrateur général de l'ETNIC sur base du rôle fondamental de l'OIP, eu égard aux outils qu'il déploie et aux problèmes rencontrés (refonte du GCOM, retards des allocations d'études, erreurs d'encodage à hauteur de 30% des traitements des enseignants, ...). Au-delà des deux décrets, il lui demande de préciser les freins importants qui subsistent en matière de logiciels, de matériel et de ressources humaines (compétences, absences, ...) et qui contrarient les ambitions de modernité.

A l'égard du ministre, M. Drèze souligne que faisant suite à l'avis du Conseil d'Etat, des articles ayant trait aux données à caractère personnel ont été retirés. Il aimerait savoir dans quel délai le ministre viendra avec un texte spécifique intégrant ces éléments.

Mme Vienne salue la présentation qui démontre la préoccupation de cohérence et de travail de fond sur un sujet qui concerne tout le monde.

Pour intégrer ce qu'elle désigne comme une « mini révolution culturelle », elle demande si des formations sont prévues pour les personnels. Elle sollicite également des explications quant à la vérification opérationnelle et la méthodologie retenue.

Mme Vienne aborde le thème de la sécurité au vu du caractère crucial de cet enjeu en invitant le ministre à préciser les mesures qui ont été prises, notamment en lien avec les politiques de prévention à l'égard des personnels et des secteurs stratégiques concernés.

Pour ce qui a trait à la démarche de développement d'algorithme de service public, elle attend un éclairage précis de la concrétisation. Elle demande également comment sera géré l'intervalle avant l'arrivée d'un premier plan stratégique, le 30 septembre 2020. Enfin, la question de la sous-traitance amène la commissaire à s'étonner de voir

que l'ETNIC n'agira plus avec le monopole et à solliciter des informations par rapport à celui qui décide de ladite sous-traitance, des critères pour y recourir et des opérateurs compétents déjà disponibles.

Mme Warzée-Caverenne interroge **M. Bonjean** par rapport à l'articulation de la collaboration de l'ETNIC avec e-WBS, éventuellement en lien avec la pyramide de la gouvernance.

Sur base du nouvel organigramme et des formations prévues, la commissaire demande si des profils sont manquants eu égard aux pénuries dans ce secteur, si des recrutements sont actuellement en cours et si l'organisme est pleinement opérationnel avec le matériel dont il dispose.

L'évocation des matières personnalisables en lien avec le développement d'outils pour le suivi tout au long de la vie d'une personne conduit **Mme Warzée-Caverenne** à s'interroger sur l'accès au dossier médical global, particulièrement pour l'accès aux données relatives aux vaccins, ainsi que son articulation avec le nouveau Règlement général sur la protection des données.

M. le ministre réagit aux propos de **Mme Bertiaux** en considérant que la législature n'est pas terminée. L'entrée en vigueur du décret est prévue en janvier 2019 et les réformes vont se poursuivre avant la fin de la législature, y compris avec l'arrivée d'un troisième décret qui rencontrera les objections du Conseil d'Etat à propos de la protection des données.

D'ailleurs, s'il avait fallu intégrer ces éléments dans le texte examiné ce jour, il ne se serait alors rien passé sous cette législature. Le choix de pragmatisme a donc été de privilégier le dépôt de deux projets de décret concertés.

A son arrivée en 2014, **M. le ministre** rappelle qu'il a dû constater la complexité de la situation au sein de l'ETNIC avec un conseil d'administration « dragster » où tout le monde parlait mais rien n'avancait. Il fallait donc changer la structure. Ceci étant, **M. le ministre** réagit à la remarque selon laquelle il aurait voulu agir comme autorité de tutelle intervenante. En effet, ce n'est pas au cabinet de diriger mais bien à l'administrateur général de l'ETNIC.

En réalité, l'objectif est de doter le ministère d'un endroit de référence, en évitant les duplications, les jeux d'influence, les interventions et en favorisant un décloisonnement. Sur ce dernier élément, **M. le ministre** ajoute que si la structure avait été mieux adaptée, on aurait déjà acquis cette approche décloisonnée et, à titre d'exemple, le carnet de l'enfant suivrait déjà réellement l'enfant.

Il déplore que seuls d'éventuels problèmes informatiques puissent être mis en exergue pour expliquer les retards dans la gestion des allocations d'études et d'autres services. En effet, il faut y

ajouter des problèmes de personnel qui ont déjà été largement pris en compte avec de nouveaux recrutements (Capelo, FLT, ETNIC, ...). En cette matière, il faut aussi intégrer les absences, les maladies et les difficultés de management. Pour y répondre, **M. le ministre** assume ses responsabilités en affectant des moyens et du personnel là où c'est nécessaire tout en favorisant la transversalité.

Les deux décrets sur la table constituent l'aboutissement d'un énorme travail de lutte contre les conservatismes et de mise en place d'une structure plus simple et suffisamment autonome avec des moyens techniques et humains qui permettront d'accomplir les tâches pour l'ensemble des clients dans un souci de transversalité. A l'avenir, il faudra faire confiance au plan stratégique d'une durée de cinq ans et éviter d'ajouter des structures, de compliquer les processus d'évaluation et de recourir systématiquement à des consultations extrêmement coûteuses sans avoir les résultats escomptés.

Approche dite « usager »

M. Bonjean, administrateur général de l'ETNIC, confirme que l'approche dite « usager » est une évidence et le personnel va être formé en ce sens. Par ailleurs, un projet pilote va être mené dans cette logique d'orientation vers les usagers avec la mise en place d'un panel d'utilisateurs.

Si la philosophie de l'ETNIC a toujours été de considérer que l'administration était son client, ce qui est vrai, elle n'en constitue pas pour autant l'utilisateur final qui est plutôt le/la directeur/directrice ou le/la secrétaire d'un établissement scolaire qui doit faire l'objet d'une réelle attention.

Allocations d'études

Les données statistiques tendent à montrer une augmentation conséquente des formulaires électroniques tant dans l'enseignement secondaire que supérieur et une diminution réelle des formulaires papier.

Les retards sont réels dans la gestion de ce type de dossiers mais, il faut tenir compte de multiples paramètres auxquels il faut ajouter des difficultés de communication en matière d'accès aux sources authentiques au niveau fédéral (respect d'un délai de 24 heures).

Logiciels libres

La volonté est de travailler avec la plus grande efficacité et les pistes visant à recourir aux logiciels libres sont explorées. Toutefois, sur le long terme, ce type de logiciel peut parfois devenir payant et coûteux et il faut pouvoir tenir compte des marchés publics. La prudence s'impose donc par rapport à ces éléments et à des standards technologiques ou de sécurité.

Pour **M. Antoine**, directeur de la stratégie IT,

la volonté est de changer ce qui a été fait jusque-là au sein de l'ETNIC sur base d'un trajet d'évolution sur les cinq années à venir. Pour y parvenir, l'entreprise recourra à une plateforme de développement utilisant Java dans la mesure où elle permet de garder une certaine portabilité.

La politique interne est bien de se tourner vers le logiciel libre quand cela est possible et pour autant qu'il réponde aux fonctionnalités et aux besoins. Au-delà, le travail est mené avec des intégrateurs afin de supporter différents types de plateformes.

Sécurité

Il faut considérer que deux petites attaques quotidiennes se produisent au niveau de l'ETNIC. Pour les prévenir et réagir, des filtres sont installés et une équipe est réactive en toute circonstance. Certes, le risque zéro n'existe pas, mais la préoccupation visant à en tenir compte est permanente.

A titre d'exemple, les juristes de l'ETNIC ont examiné le « Patriot Act » américain en lien avec le Règlement général de protection des données afin d'éviter que des données personnelles des citoyens de la Fédération Wallonie-Bruxelles puissent se retrouver dans les mains de l'administration américaine.

Sous-traitance

Une matrice est en cours d'élaboration avec les partenaires clients en sachant que l'ETNIC ne décidera pas seule du recours à la sous-traitance. Cette dernière est utilisée en fonction des nécessités réelles et de l'examen préalable de la situation.

Ressources humaines

Au-delà des formations en cours pour le personnel, un volet important concerne la communication, l'accompagnement au changement et la prise en compte des ressources internes (évolution de carrière, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plans de formation individualisés, . . .). De plus, un marché public a été lancé pour aider à la gestion des ressources humaines et éviter des départs anticipés suite aux réformes.

e-WBS

Une réunion est prévue entre e-WBS, l'ETNIC et les secrétaires généraux des ministères de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie afin de déterminer la position des uns et des autres.

A titre personnel M. Bonjean considère qu'e-WBS joue un rôle important dans la simplification administrative en amont de l'intervention de l'ETNIC. A cela, il ajoute que l'organisme qu'il dirige n'a pas toujours rempli sa part de mission dans le respect de l'accord signé avec e-WBS et qu'il veille à corriger ce constat.

ONE

Un travail important relatif au dossier médico-

social de l'enfant est en cours avec l'ONE. L'enjeu est bien que l'ETNIC, dans son rôle d'intégrateur, puisse aider à suivre l'enfant dans son parcours (écoles, activités sportives, . . .).

Changement organisationnel et monopole de l'ETNIC

M. Dehu, responsable du changement organisationnel, fait savoir que les réformes en cours dépassent le fonctionnement propre de l'ETNIC et qu'elles concernent également les partenaires-clients dans le cadre de l'arbitrage et du suivi des projets.

Des analystes-métiers sont désormais installés au cœur des administrations afin de pré-digérer les demandes et de mieux formaliser les besoins formulés auprès de l'ETNIC. Ces analystes jouent un rôle d'ambassadeur de l'entreprise publique et de la gouvernance informatique (plans de formation et de communication, accompagnement, . . .).

Au sein de la direction stratégique et transversale de l'ETNIC, une équipe de portfolios managers a été installée afin d'aider à l'accompagnement des métiers au sein de chaque administration et d'aider le comité de portefeuilles et le CO-STRADI à prendre les décisions éclairées.

Toute demande de nature informatique doit passer par l'ETNIC qui reste l'architecte de l'informatique intégrée au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, sans que cela ne puisse empêcher une externalisation de la solution si elle existe et qu'elle répond à un besoin. Pour le surplus, l'appel à l'extérieur sera réalisé de manière très encadrée dans les cas où l'ETNIC ne posséderait pas les ressources nécessaires.

M. Antoine évoque le questionnaire global adressé aux bénéficiaires de l'ETNIC et les constats qui ont pu être établis suite aux réponses. Ces constats se retrouvent dans le plan stratégique opérationnel et ils ont permis de définir les grandes lignes de l'organigramme et la mise en place d'une direction générale des ressources, d'une direction générale IT ainsi que d'une direction transversale et stratégique qui se greffe au comité de direction afin de répondre aux aspects clients.

Dans cette organisation, les portfolios managers constitueront le point de contact privilégié avec un métier. De leur côté, les analystes-métiers structurent la partie fonctionnelle et sont des supports cohérents par rapport au métier. Ces derniers seront amenés à voyager dans les institutions dans un souci d'intégration et de plus-value en faveur de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'intervenant souligne la délocalisation des responsables du changement organisationnel pour des raisons barémiques. Leur métier consiste à suivre le changement et à appliquer une méthodologie de gestion de celui-ci.

Quant à l'apparition d'un responsable de l'in-

novation, elle se justifie par la volonté d'agir sur la veille technologique, la digitalisation et la nécessité de capter les innovations potentielles en provenance du métier.

Enfin, la direction générale IT aura pour objectif de développer une stratégie unique qui sera déclinée sur le terrain au travers des trois directions.

Infrastructure « Cerbère »

M. Antoine reconnaît qu'il peut s'agir d'un casse-tête, mais la volonté est bien d'offrir des micro-services utilisables avec un outil qui évite d'être lié linguement à la même plateforme.

Archivage

Pour M. Antoine, considérer que l'archivage papier reste en papier et que l'archivage électronique le reste également n'est pas forcément vrai. Il faut d'ailleurs tenir compte de la nécessaire rétention d'informations (ex : 30 ans pour les données médicales) et la digitalisation qui l'accompagne.

En l'état, il constate que la gestion électronique des documents (GED) est mal utilisée sans que cela ne remette en cause la plateforme en tant que telle. Ce sont plutôt les projets métiers qui y recourent qui sont mal définis. Désormais, les évolutions et la réforme vont permettre d'adapter ces démarches.

Répliques

Mme Bertieaux acte la réponse du ministre. Pour le reste, il faut attendre et voir dans quelle mesure les transformations se feront et permettront d'inscrire l'outil dans une modernité avec le souci d'une gestion numérique adaptée à son temps.

M. Hazée peut entendre que l'ETNIC n'est pas le seul coupable des difficultés. Pour autant, l'usager n'est pas responsable des dysfonctionnements évoqués, surtout quand il ne s'agit pas de retard de 24 heures mais de milliers de dossiers comptabilisant des retards de plusieurs mois.

Au niveau de l'infrastructure « Cerbère », le député peut se réjouir des évolutions positives, tout en constatant qu'à ce jour cela reste inaccessible pour la plupart des usagers. Dans les faits, les enjeux sont très importants si on veut réellement mettre l'usager au centre de l'approche. Dès lors, il espère que le décret sur la gouvernance permettra d'assurer les connexions entre les outils et les bénéficiaires et de dépasser les constats établis à ce jour, faute de quoi la responsabilité politique sera posée.

Par rapport à la transformation de l'ETNIC, il ne revient pas à la commission parlementaire de se pencher sur son détail. Par contre, M. Hazée constate que le passage d'un OIP de type B à un type A ne reçoit pas de réponse à moins que les bénéficiaires n'aient mis en cause le conseil d'ad-

ministration et invité à sa disparition ; ce dont il doute.

Il ne s'estime pas très inquiet quant au caractère intervenant du cabinet du ministre. D'ailleurs son propos visait plutôt à souligner le caractère isolé de l'ETNIC qui perd son bureau et son conseil d'administration ainsi les compétences qui s'y retrouvaient.

Il salue la réponse apportée sur les logiciels libres et il formule le vœu que le plan de cinq ans contiendra une déclinaison concrète des engagements pris. Au-delà de la question du coût, il pose celle de la maîtrise de l'outil avec les compétences du service public.

M. Hazée relève le silence réponse du ministre par rapport à la consultation des organes d'avis évoquée préalablement. Il estime que l'enjeu des données reste présent dans les textes, notamment par rapport à la constitution d'un entrepôt de données qui suscite des questions.

En réaction, M. le ministre rappelle qu'il a déjà précisé qu'un troisième décret sera présenté pour ce qui a trait aux données retirées dans les décrets actuels. En procédant de la sorte, il veut éviter qu'on considère que rien n'a été fait en matière informatique et il évite ainsi d'avoir à donner raison à Mme Bertieaux.

M. Hazée demande s'il doit déduire que ce dernier projet n'aboutira pas sous cette législature.

Le ministre rétorque qu'au contraire, il sera bien déposé afin de ne pas laisser un chantier qui serait remis en question par son successeur.

Le député propose alors de réexaminer cet enjeu important de la protection de la vie privée et des décrets en vue de la séance plénière.

En réponse à Mme Warzée-Caverenne concernant les effectifs au sein de l'ETNIC, M. Bonjean l'informe de l'existence d'une cinquantaine de procédures de recrutement en cours concernant des projets. A titre d'exemple et sans pouvoir fournir de liste précise dans l'immédiat, il observe que la fonction de gestionnaire des ressources est manquante en interne.

4 Examen et votes des articles

Articles premier et 2

Ces articles n'appellent pas de commentaire. Ils sont adoptés à l'unanimité des 11 membres présents.

Article 3

Un amendement n° 1 est déposé par M. Hazée. Il est libellé comme suit :

A l'article 3, §1er, 1°, c) du projet de décret,

les mots « des télécommunications, en ce compris la téléphonie, » sont insérés après les mots « l'organisation et le développement technique des réseaux, »

Justification

L'amendement vise à assurer une mise en adéquation entre le commentaire de l'article la disposition de l'article.

Le commentaire de la disposition visée par l'amendement précise que celle-ci vise « *les réseaux tels que les réseaux Internet et Intranet ainsi que les réseaux de télécommunications, en ce compris la téléphonie, la sécurité, les solutions d'hébergement physique ou virtuel, etc* »

Néanmoins, dans sa formulation, l'article ne parle que « *l'organisation et le développement technique des réseaux* ». Tel que formulée, cette disposition ne vise que les réseaux de données informatiques et ne permet plus à l'ETNIC d'offrir les services de télécommunications dont la téléphonie.

L'amendement vise donc à mettre l'article du dispositif en concordance avec le commentaire de l'article.

Pour le surplus, la mission d'offrir la téléphonie était déjà prévue dans le décret de 2002 (art. 3, §1er, 10°). L'évolution des technologies en matière de téléphonies va de plus en plus vers une intégration entre les technologies des télécommunications et des réseaux de données informatiques. Il est donc critique de permettre à l'ETNIC de continuer à pouvoir offrir les services télécoms afin de garantir les économies d'échelles que cette intégration permet.

M. le ministre marque son accord sur l'amendement n° 1.

Mme Bertieaux justifie son abstention par son expérience acquise avec le CIRB, pendant de l'ETNIC pour la Région bruxelloise. Au vu de la production de l'organisme en termes de télécommunications, elle préfère rester dans le champ actuel.

L'amendement n° 1 est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Par ailleurs, **Mme Bertieaux** s'étonne de la sélection qui est opérée dans le §4 à travers les termes « *à certaines personnes de droit public ou privé* ». Si l'Etnic « *peut donner accès aux marchés (...)* », il n'en reste pas moins que les critères de sélection sont posés à travers le terme « certaines ».

M. Antoine, juriste au sein de l'ETNIC, répond qu'il n'y pas de filtre *a priori* mais on maintient cette possibilité. Dans les faits, l'ouverture d'un marché n'oblige pas à l'ouvrir à toute entité qui serait intéressée par son objet.

M. le ministre suggère de laisser le terme « certaines » et il ajoute que l'objectif est d'éviter de

reproduire les pratiques qui amènent à ce que le dernier arrivé se serve le premier avec des conséquences sur l'aboutissement des projets. A l'avenir, on laissera une marge d'appréciation aux responsables de l'ETNIC.

M. Hazée comprend qu'on n'attribue pas un droit subjectif à toutes les personnes dans le cadre des marchés publics. Par contre, il est sensible à la demande de sa collègue quant aux critères à appliquer pour faire les choix. Il suggère que le Gouvernement examine la possibilité d'ajouter un élément de texte qui permettrait à une autorité de s'exprimer.

Mme Bertieaux considère que le cumul des deux termes « peut » et « certaines » donne à penser qu'il faut un critère de sélection.

M. le ministre, ayant entendu les remarques, propose alors de retirer le terme « certaines », dans un souci de donner plus de liberté à l'ETNIC.

Un amendement n° 5 est déposé par **Mme Bertieaux**, **M. Nix** et **Mme Warzée-Caverenne**. Il est libellé comme suit :

A l'article 3, l'alinéa premier du paragraphe 4 est remplacé comme suit : « L'ETNIC peut donner accès aux marchés publics qu'elle passe, notamment pour le matériel et les services informatiques, aux personnes de droit public ou privé, bénéficiaires ou non au sens de l'article 1er du présent décret ».

Justification

Le choix du terme « peut » ne justifie pas l'usage du terme « certains ».

Mme Bertieaux précise que l'amendement a été signé par son groupe pour une question de rapidité. Toutefois, il est entendu que celui-ci aurait pu être ouvert à d'autres signatures.

L'amendement n° 5 est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

L'article 3, tel qu'amendé, est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Articles 4 à 8

Ces articles n'appellent pas de commentaire. Ils sont adoptés à l'unanimité des 11 membres présents.

Article 9

Cet article n'appelle pas de commentaire. Il est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Article 10

Un amendement n° 2 est déposé par **M. Hazée**. Il est libellé comme suit :

A l'article 10, §2 du projet de décret, les mots « d'un Directeur général de l'informatique » sont

remplacés par les mots « d'un(e) directeur(trice) général(e) de l'informatique ».

Justification

L'amendement vise à adapter le titre de la fonction pour tenir compte de la diversité de genre, à l'instar des deux autres fonctions citées dans le même paragraphe.

M. le ministre marque pleinement son accord avec l'amendement.

En réaction à **Mme Bertieaux** qui invite le ministre à préciser le calendrier escompté pour la procédure de désignation, celui-ci répond que le processus sera mené le plus rapidement possible après le vote du décret.

L'amendement n° 2 est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

L'article 10, tel qu'amendé, est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

Articles 11 à 13

Ces articles n'appellent pas de commentaire. Ils sont adoptés à l'unanimité des 11 membres présents.

Article 14

Un amendement n° 3 est déposé par M. Hazée. Il est libellé comme suit :

A l'article 14, §3, 2° du projet de décret, les mots « de l'Administrateur(riche) général(e) et de l'administrateur(riche) adjoint(e) » sont remplacés par les mots « de l'Administrateur(trice) général(e), de l'Administrateur(trice) général(e) adjoint(e) ».

Justification

Correction des fautes de frappe, de la dénomination exacte de la fonction de l'administrateur(trice) général(e) adjoint(e).

L'amendement n° 3 est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

M. le ministre marque pleinement son accord avec l'amendement.

M. du Bus de Warnaffe demande pourquoi le terme « et » a été retiré dans le cadre de l'amendement n° 3.

M. Hazée réagit en faisant valoir la nécessité de lire ensemble les amendements n° 3 et n° 4. Cette manière de faire est liée au fait qu'il n'était pas certain de l'ouverture de la majorité aux deux amendements.

Un amendement n° 4 est déposé par M. Hazée. Il est libellé comme suit :

A l'article 14, §3, 2° du projet de décret, les mots « et du(de la) directeur(trice) général(e) de l'informatique. » sont ajoutés in fine.

Justification

La fonction de DGI étant prévue par le décret, il y a lieu de l'intégrer aussi dans la transparence prévue au niveau des rémunérations, à l'instar des deux autres fonctions de management.

M. le ministre marque pleinement son accord avec l'amendement.

L'amendement n° 4 est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

Un amendement n° 6 est déposé par Mme Vienne, M. Drèze, M. Furlan, Mme Poulin et M. du Bus de Warnaffe. Il est libellé comme suit :

A l'article 14, §3, 1°, remplacer les mots « l'article 17, §1er » par les mots « l'article 12, §1er ».

Justification

Correction technique.

L'amendement n° 6 est adopté à l'unanimité des 11 membres présents.

L'article 14, tel qu'amendé, est adopté par 7 voix contre 4.

Article 15

M. Hazée revient sur le rôle de la Cour des comptes.

M. le ministre réagit en confirmant que celle-ci est compétente à l'égard de l'ETNIC.

M. Hazée se dit rassuré de constater que le contrôle révisoral prévu par le projet de décret n'empêche par celui de la Cour des comptes dans le cadre de ses prérogatives prévues dans la loi du 16 mars 1954, mais qu'il s'y ajoute.

L'article 15 est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Article 16

Mme Bertieaux comprend aisément l'objectif de souplesse budgétaire qui anime l'article, en particulier pour un organisme qui doit être réactif dans un champ aussi dynamique que l'informatique et le numérique. Cependant, elle doit constater qu'avec la disposition prévue, le Parlement n'aura plus la possibilité d'approuver le budget ajusté de l'ETNIC.

M. le ministre ne voit aucun problème à cette mesure dès lors que le Gouvernement établit le budget et le Parlement le contrôle.

En réaction, **la députée** ajoute que c'est au Parlement de voter le budget d'un OIP de type A. Or, l'article 16 se limite à informer le Parlement. Ce dernier se voit donc privé d'une de ses prérogatives.

M. Hazée abonde dans le sens de Mme Bertieaux dès lors que la règle de l'adoption par le

Parlement reste valable pour le budget initial alors que le budget ajusté sera soumis à la dérogation.

L'article 16 est adopté par 7 voix contre 4.

Articles 17 à 19

Ces articles n'appellent pas de commentaire. Ils sont adoptés à l'unanimité des 11 membres présents.

Article 20

Mme Bertieaux rappelle que l'ETNIC sort du champ d'application du décret du 9 janvier 2003 relatif à la transparence. Pourtant, au-delà de la disparition de ses organes de gestion, les gestionnaires de l'organisme de type A ne pourront pas échapper à la bonne gouvernance et à la transparence prévue dans la législation.

M. le ministre confirme que l'ETNIC n'échappe pas à loi et que les dispositions rela-

tives à la transparence s'appliquent.

L'article 20 est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Articles 21 à 23

Ces articles n'appellent pas de commentaire. Ils sont adoptés à l'unanimité des 11 membres présents.

5 Vote et confiance

L'ensemble du projet de décret, tel qu'amendé, est adopté par 7 voix et 4 abstentions.

Confiance est accordée au Président et au Rapporteur pour la rédaction du présent rapport.

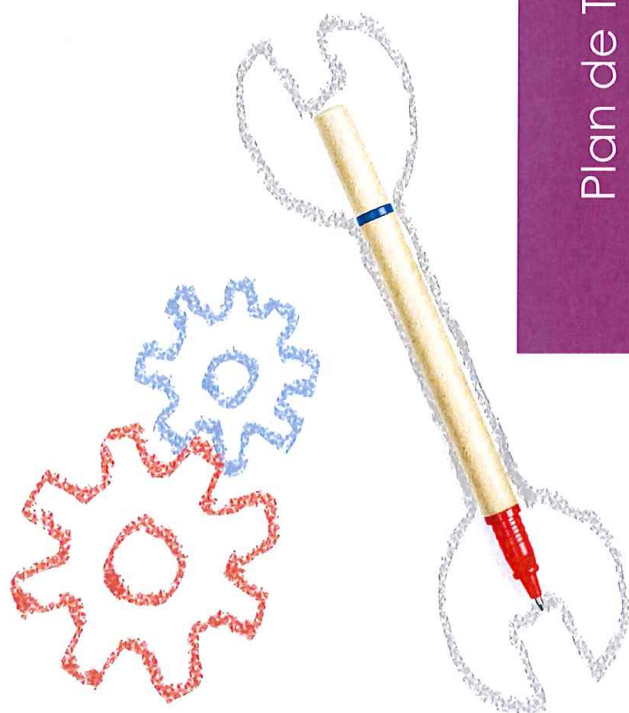
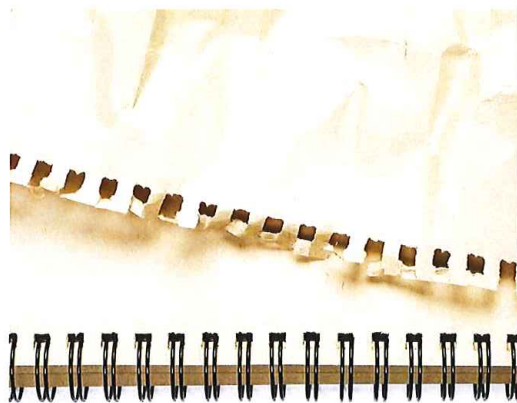
Le Rapporteur,

J.-L. NIX

Le Président,

O. DESTREBECQ

ANNEXE I



Plan de Transition vers le Numérique

10/2018

ETNIC / LE partenaire informatique du progrès de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le PTN, c'est quoi ?

- **ensemble de réformes** destinées à garantir le **succès de la FWB** dans sa transition vers le numérique
- **fil rouge** des réformes:

1. Co-responsabilité des parties prenantes (ETNIC, bénéficiaires)

- ✓ **définition** et le **pilotage de la gouvernance IT**
- ✓ **gestion des projets**
- ✓ **alignement Métier-IT**

2. Transparence et maîtrise dans la gestion

3. Accompagnement au changement

- ✓ **progressif** <> brutal,
- ✓ **co-construit** <> directif,
- ✓ **adapté** aux parties prenantes

- actions **communes** et **spécifiques** à chaque entité

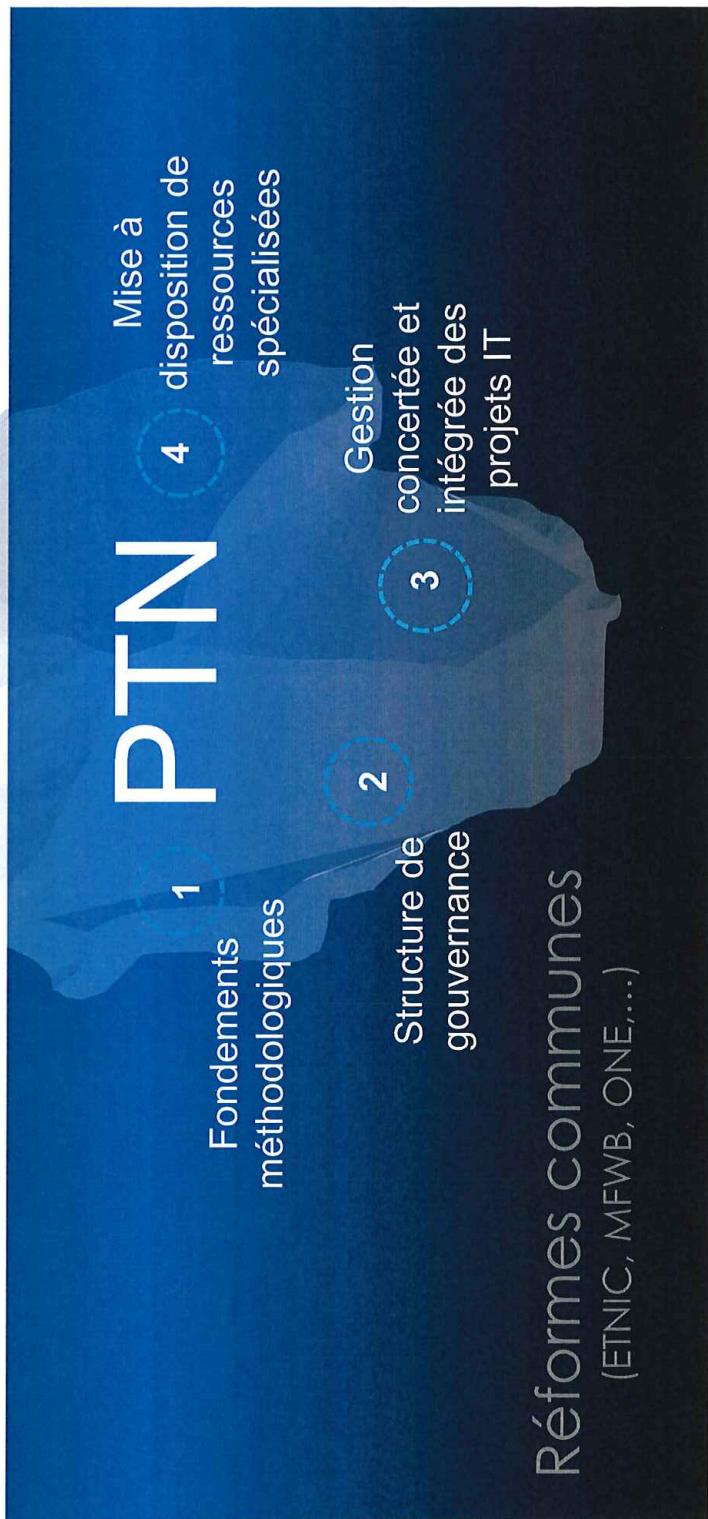
L'ETNIC, mais pas seulement !

Nouveaux modes de financement de l'ETNIC

Nouvel organigramme de l'ETNIC

Passage en OIPA

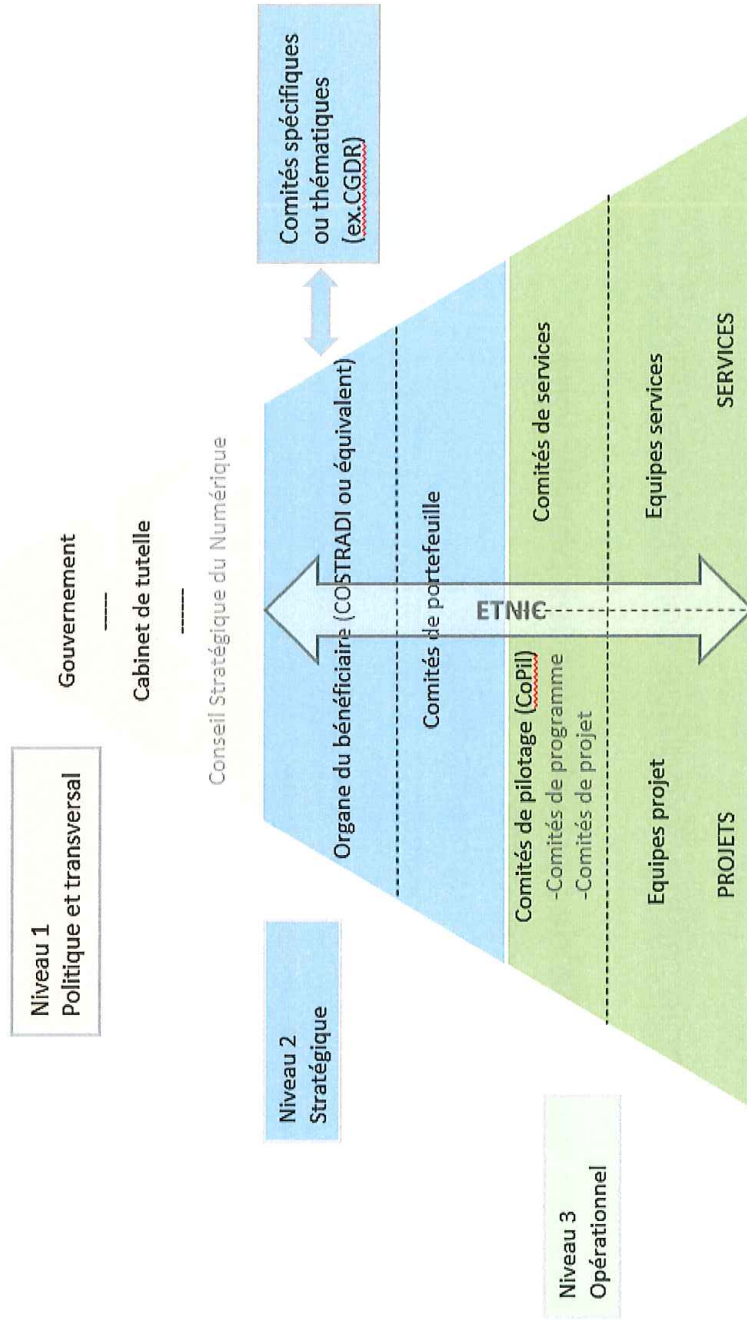
Réformes ETNIC



Actions communes

- **Fondements méthodologiques**
 - ✓ Enjeux du numérique en FWB
 - ✓ Référentiel COBIT
 - ✓ Principes fondateurs
 - alignement stratégique (métier/IT)
 - gestion des demandes, processus de qualification
 - typologie des solutions et des services, modes de gestion
 - ...
- **Structure de gouvernance (pyramide)**
 - ✓ Description des instances
 - ✓ Principes de fonctionnement
- **Gestion concertée et intégrée des projets IT**
 - ✓ Adoption d'une approche partenariale
 - ✓ Interopérabilité des méthodologies
- **Mise à disposition de personnes ressources de l'ETNIC auprès de ses bénéficiaires**
 - ✓ Convention cadre
 - ✓ Contrat d'exécution

La Pyramide de Gouvernance



Gestion concertée et intégrée des projets

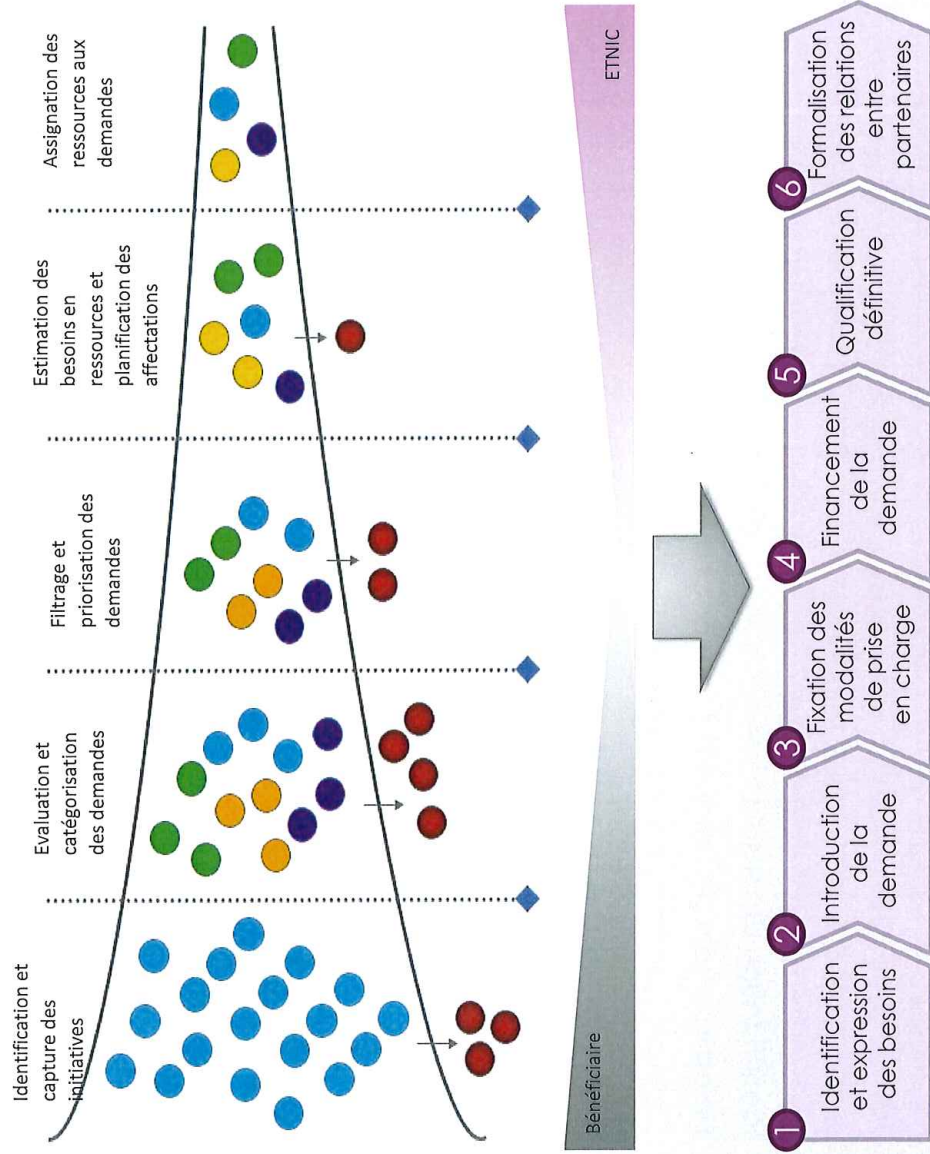
Trajet O10C

- le futur socle méthodologique commun de l'ETNIC

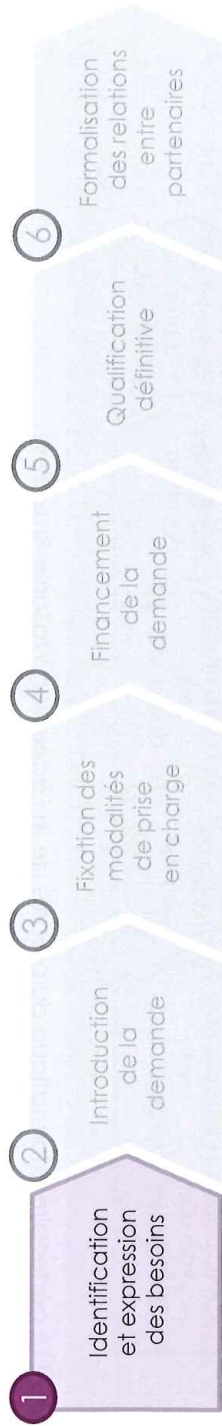
Gestion concertée des projets avec les bénéficiaires

- Approche partenariale
- Interopérabilité des méthodologies
 - Vocabulaire commun
 - Eviter le travail en double
 - Prendre en compte les spécificités de chacun
 - Tendre vers plus d'agilité
- Importance d'améliorer le pilotage métier

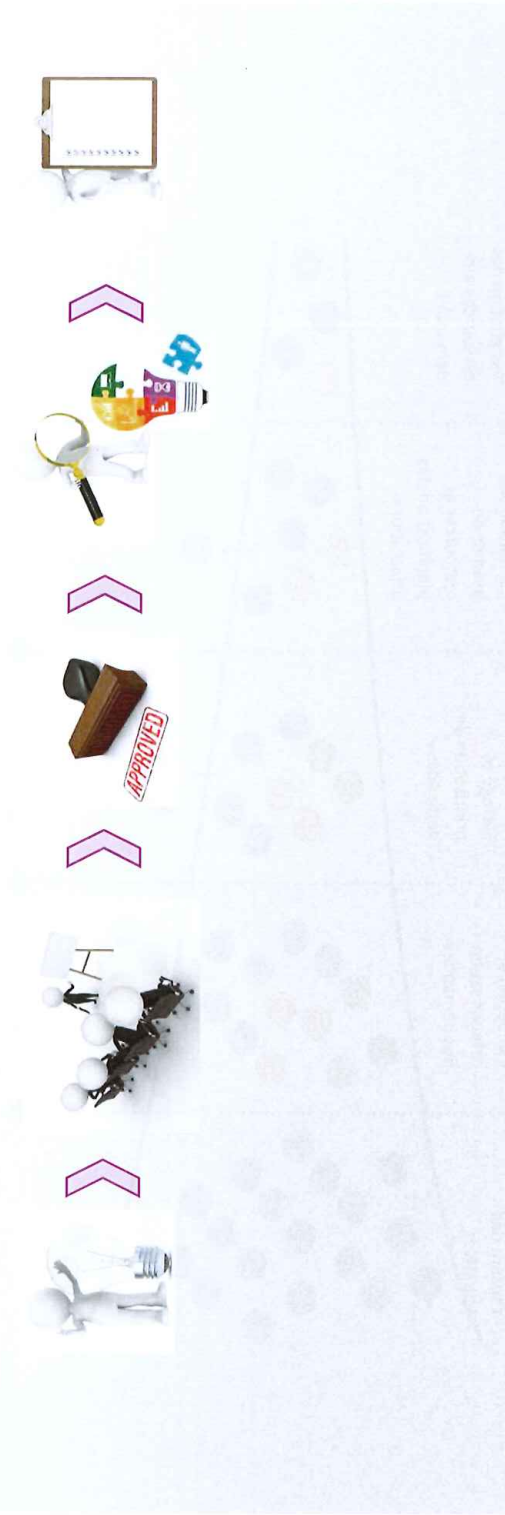
La gestion des demandes



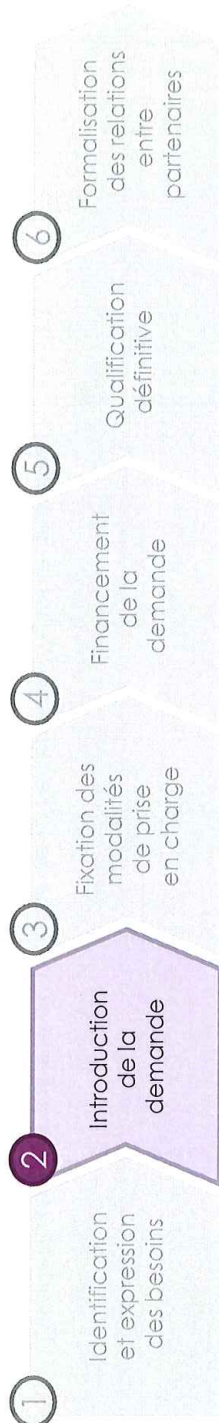
1. Identification et expression des besoins



1. **Identification du besoin** informatique au sein des services d'un métier/d'une entité
2. **Filtrage** au sein de l'entité métier concernée
3. Si besoin confirmé, **analyse et formalisation** par un analyste métier (ou à défaut, toute autre ressource compétente)



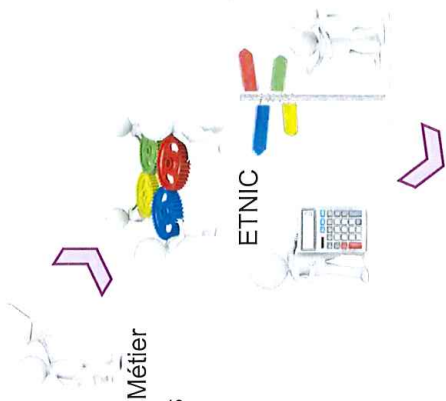
2. Introduction de la demande – Analyse de faisabilité



1. **Soumission** de la nouvelle demande (fiche de demande de projet) auprès de l'ETNIC par le métier *

2. **Première qualification** de la demande (en 10 jours ouvrables)

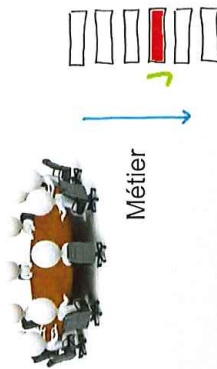
- **Analyse exploratoire** des différentes options (solutions) envisageables
- Echanges avec le demandeur pour s'accorder sur l'option retenue
- Détermination de la **gouvernance applicable**
- Détermination de la **nature de la solution** (spécifique ou pas) pour fixer le **mode de prise en charge** (voir étape suivante)
- **Estimation « haut-niveau »** de l'effort requis et **rédaction d'une fiche projet évaluée provisoire**



3. **Arbitrage concerté** (demandeur - ETNIC) **des priorités** pour insertion de la demande dans le portefeuille ad-hoc.

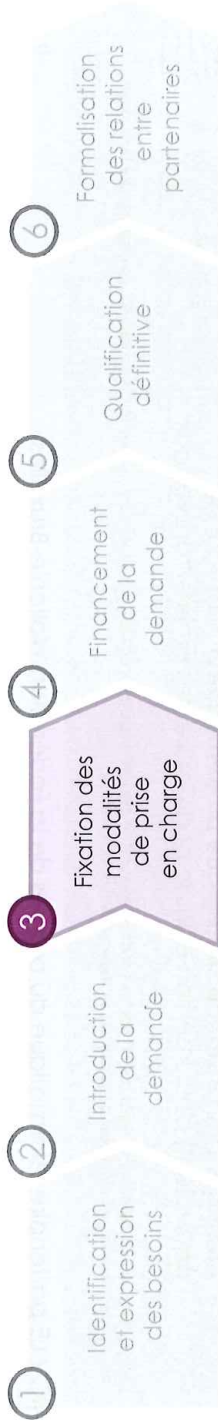
Selon **nature** de la solution (spécifique ou pas, v. pt.2),

- Arbitrage par le **comité de portefeuille** du métier concerné pour insertion dans son propre portefeuille
- Arbitrage par **l'instance stratégique du demandeur** (Costradi ou équivalent) pour insertion dans le portefeuille des projets transversaux



* Moyennant respect du principe d'anticipation des demandes : soumission des besoins « au fil de l'eau » (avant insertion dans le CA/portefeuille de projets) pour lancement de la phase exploratoire et respect de la période de transmission des demandes

3. Fixation des modalités de prise en charge



Règle générale: « toute demande de nature informatique doit passer par l'ETNIC »

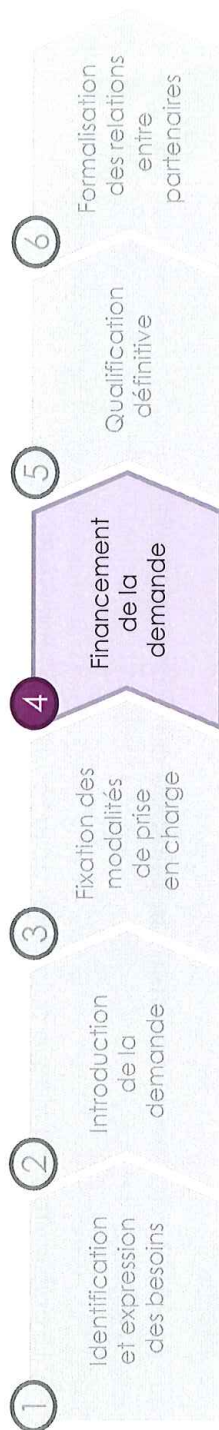
Exception :

- la demande réclame la mise sur pied d'une **solution spécifique et sans impact majeur/significatif sur le SI**

- l'ETNIC n'a **pas la capacité** de la réaliser en interne
→ le bénéficiaire peut

- confier à l'ETNIC la prise en charge du marché public couvrant sa mise en œuvre
- prendre lui-même en charge le marché public moyennant
 - avis contraignant de l'ETNIC
 - relecture du CSC par l'ETNIC
 - vérification par l'ETNIC des réceptions intermédiaires et finales des livrables du marché

4. Financement de la demande



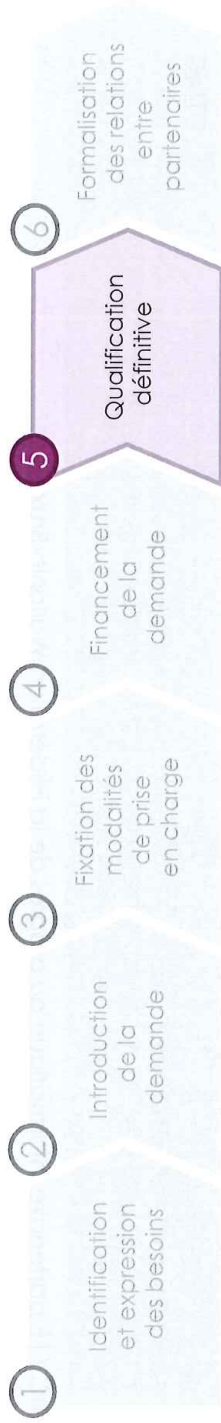
Au moment de l'élaboration du budget (initial ou ajusté),

1. le Ministre dont relève la demande* prévoit les budgets nécessaires en vue d'inscrire la demande dans la dotation annuelle de l'ETNIC (ou via mécanismes applicables aux bénéficiaires fonctionnant selon un autre mode (recettes fonctionnelles issues de la (re-)facturation)
2. le Gouvernement se prononce sur les ressources en lien avec la demande et approuve la version provisoire de la fiche projet qui sera annexée aux « conventions cadres »
3. La demande est validée définitivement après le vote du budget par le Gouvernement.

* Ministre de l'ETNIC si la solution est **transversale/générique/intégrée** OU Ministre dont relève le métier concerné si la solution est **spécifique**.

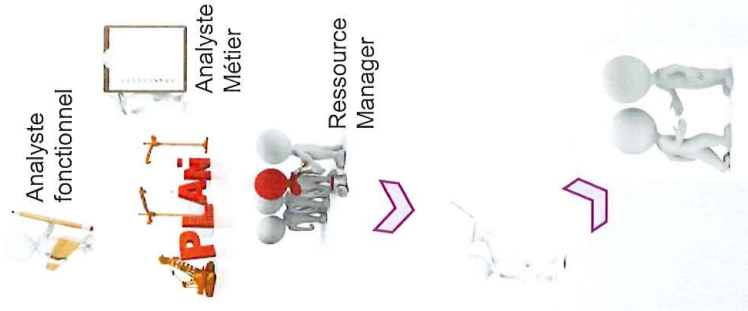


5. Qualification définitive

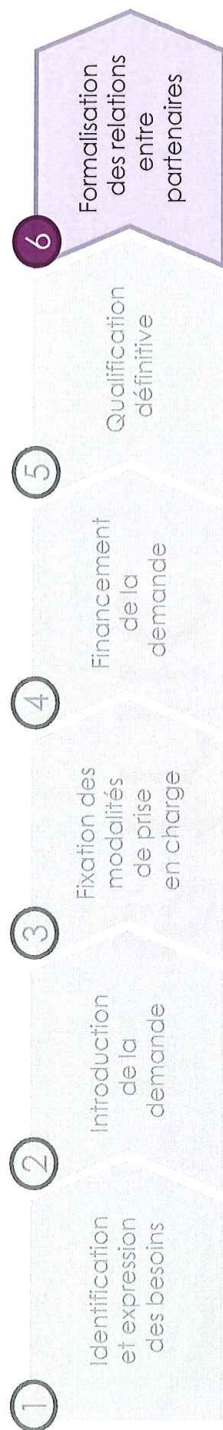


Une fois la demande validée et les crédits finançant son implémentation obtenus,

1. Prise en charge de la demande par l'ETNIC
 - Assignation d'un **Chef de projet** et d'un **Analyste fonctionnel**
 - Réalisation de l' **analyse détaillée** par l'Analyste fonctionnel
 - Détermination par le Chef de Projet du **budget détaillé** et élaboration du **plan détaillé** en étroite concertation avec le **Chef de Projet Métier, l'Analyste Métier** (et tout autre acteur métier requis)
 - Mise à jour de la fiche projet avec périmètre définitif, budget et planning détaillés par le Chef de projet.
 - Introduction par le Chef de Projet des demandes de réservation des ressources requises auprès du Resource Manager
 - Finalisation du planning du projet sur base des disponibilités effectives des ressources requises
2. Soumission de la fiche projet définitive (baseline 1 du périmètre, budget, planning, projection pluriannuelle des dépenses) auprès du Métier
3. Le Métier donne son **accord de principe** au démarrage de l'initiative

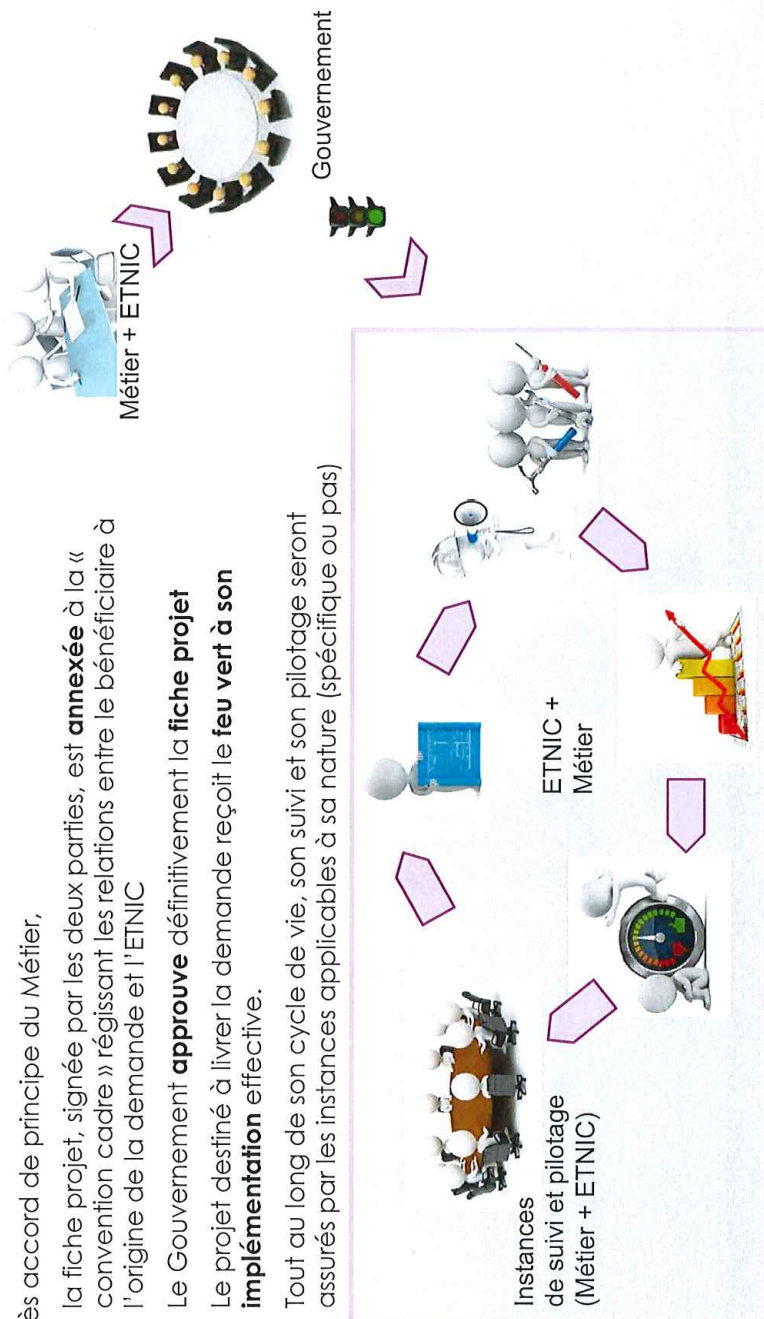


6. Formalisation des relations entre partenaires



Après accord de principe du Métier,

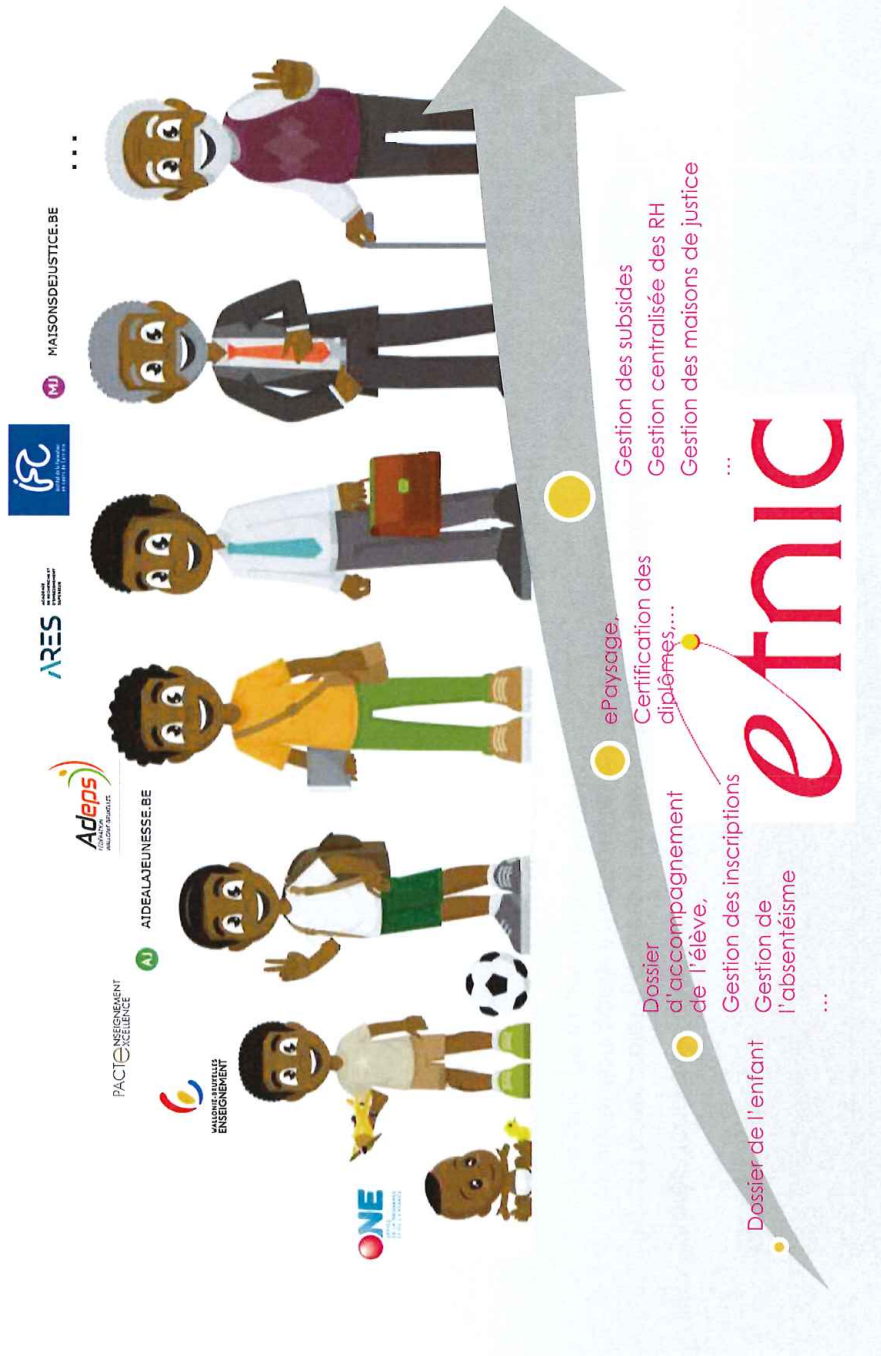
1. la fiche projet, signée par les deux parties, est **annexée** à la « convention cadre » régissant les relations entre le bénéficiaire à l'origine de la demande et l'ETNIC
2. Le Gouvernement **approuve** définitivement la **fiche projet**
3. Le projet destiné à livrer la demande reçoit le **feu vert à son implémentation** effective.
4. Tout au long de son cycle de vie, son suivi et son pilotage seront assurés par les instances applicables à sa nature (spécifique ou pas)



L'ETNIC : Pièce centrale ? Monopole ?

Pièce centrale : oui Monopole : NON !

Rôle d'intégrateur, de fédérateur et d'architecte IT INDISPENSABLE...








ETNIC / LE partenaire informatique du progrès de la Fédération Wallonie-Bruxelles

L'ETNIC : Pièce centrale ? Monopole ?

Pièce centrale : oui Monopole : NON !

Rôle d'intégrateur, de fédérateur et d'architecte IT INDISPENSABLE...

Maais

- Possibilité de recourir à l'externe dans certains cas ... Avec l'appui de l'ETNIC !
- Réelle volonté de l'ETNIC de s'ouvrir vers l'extérieur dans le cadre de ses missions :
 - Accords de coopération et partenariats d'innovation technologique (e-MBS, EAP-WB, statistiques IWER'S, Capen Data et e-Digital Wallonia)
 - Nouveaux cadres de gouvernance IT commun (approche partenariale - coresponsabilité : ETNIC et ses bénéficiaires)
 - Mise à disposition de son personnel spécialisé directement auprès de ses bénéficiaires
 - Ouverture à ses bénéficiaires des marchés publics et centraux d'achat que passe l'ETNIC
 - Possibilités (dans le futur) de collaborer ou s'associer avec des personnes de droit public ou de droit privé... voire même prises de participations

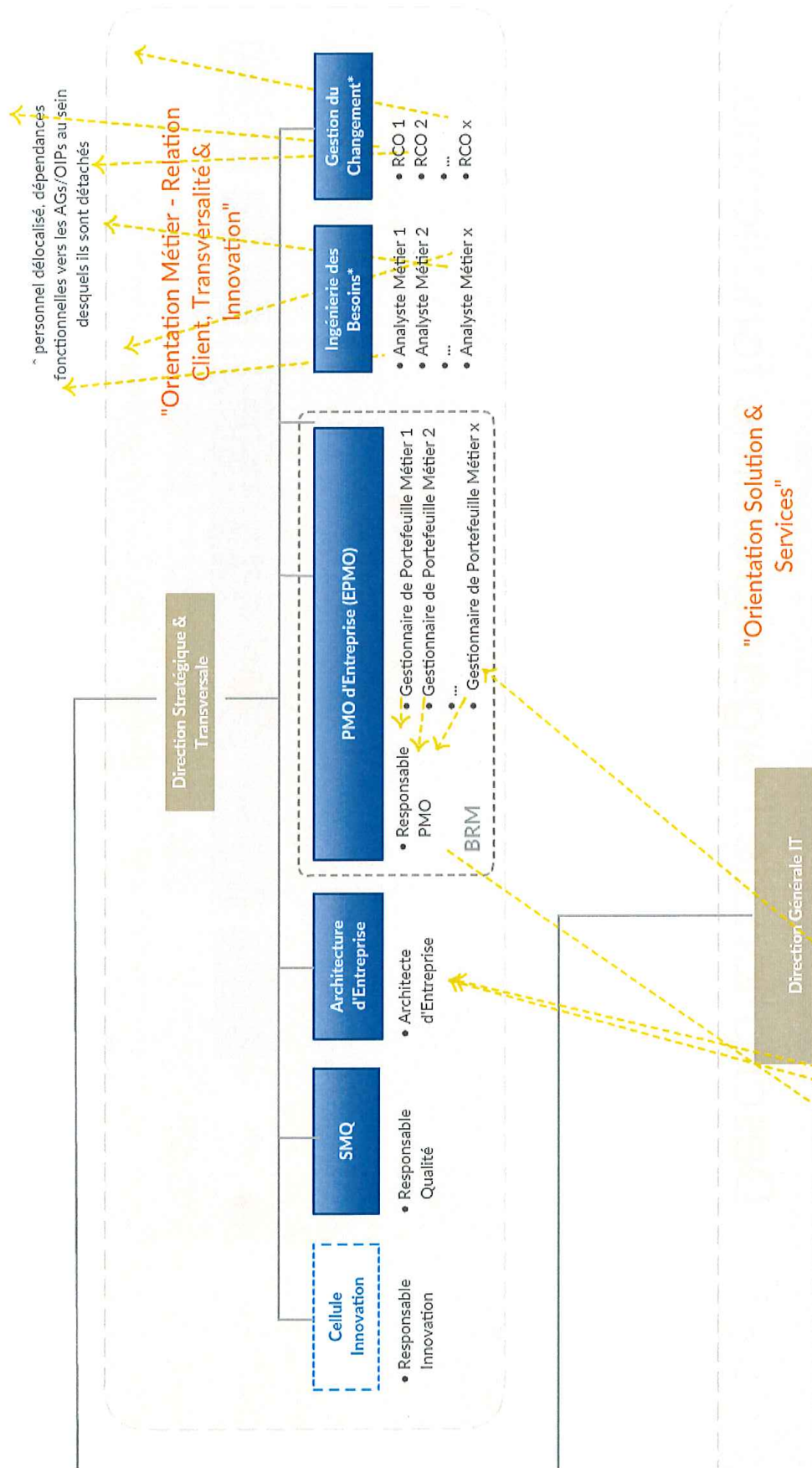
Gestion centralisée des RH
 Gestion des maisons de justice
 ...
 Dossier de l'enfant
 Gestion des inscriptions
 Gestion de l'absentéisme
 ...

etnic

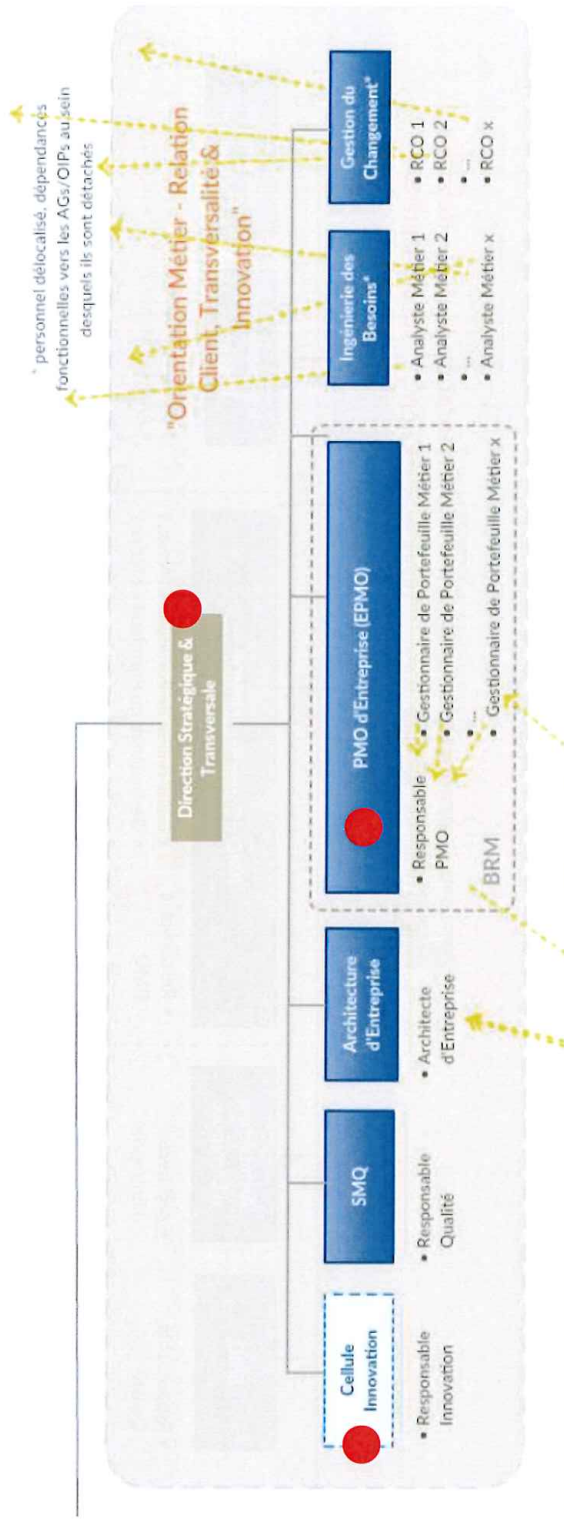
Actions spécifiques à l'ETNIC

- **Nouvel organigramme**
 - Structure modifiée
 - Meilleur alignement métier
 - Meilleure intégration des processus clés entité Département Exploitation et Développement
- **Réforme du financement de l'ETNIC**
 - Nouveaux mécanismes d'**alimentation** de la **dotation annuelle**
 - Nouveaux principes (pots) de **financement des maintenances**
 - Nouvelles règles pour l'**élaboration** et l'**exécution du Budget**
 - Nouvelles **compétences de l'IF** suite au passage en OIP A

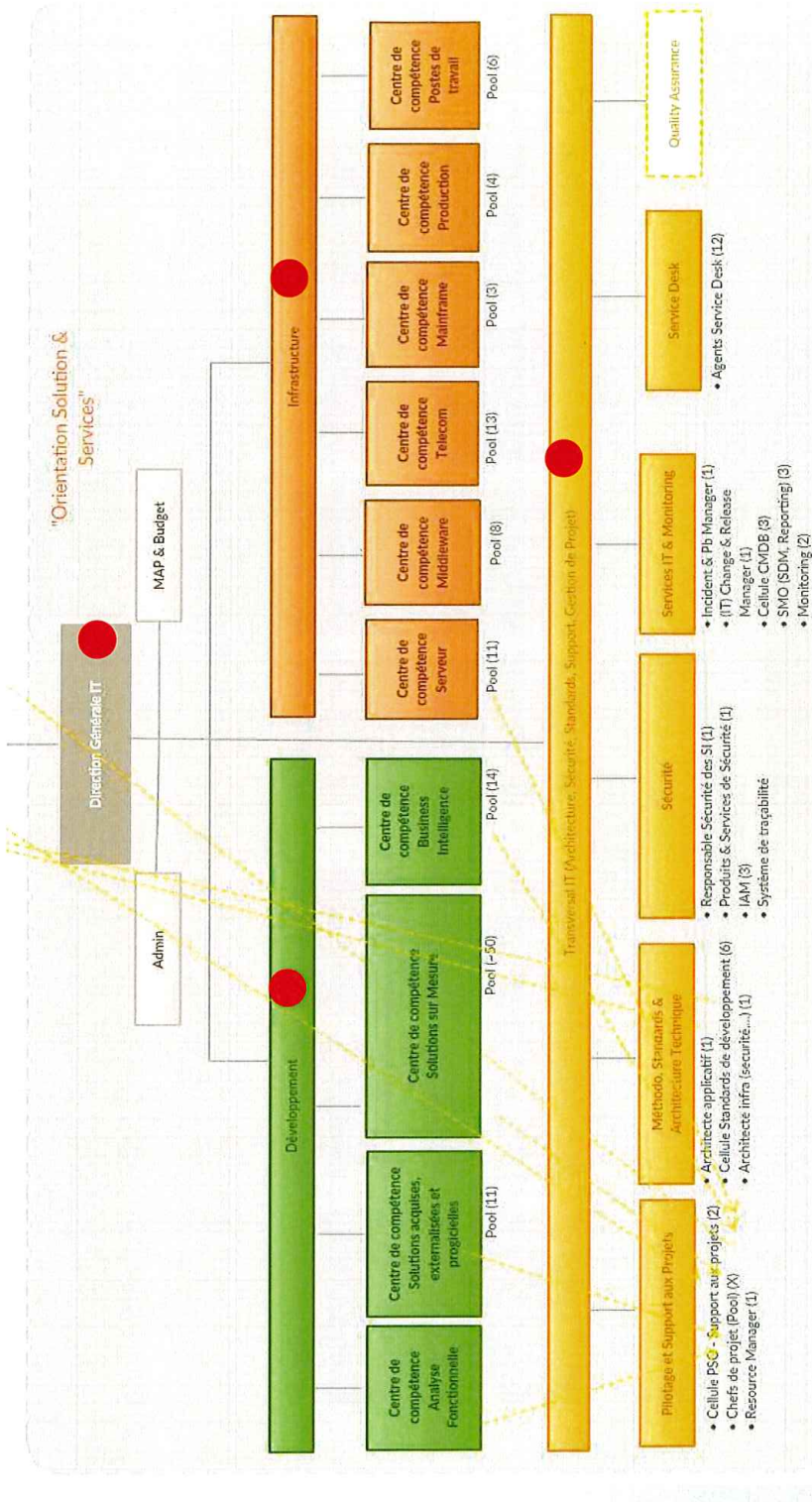
Audit Interne



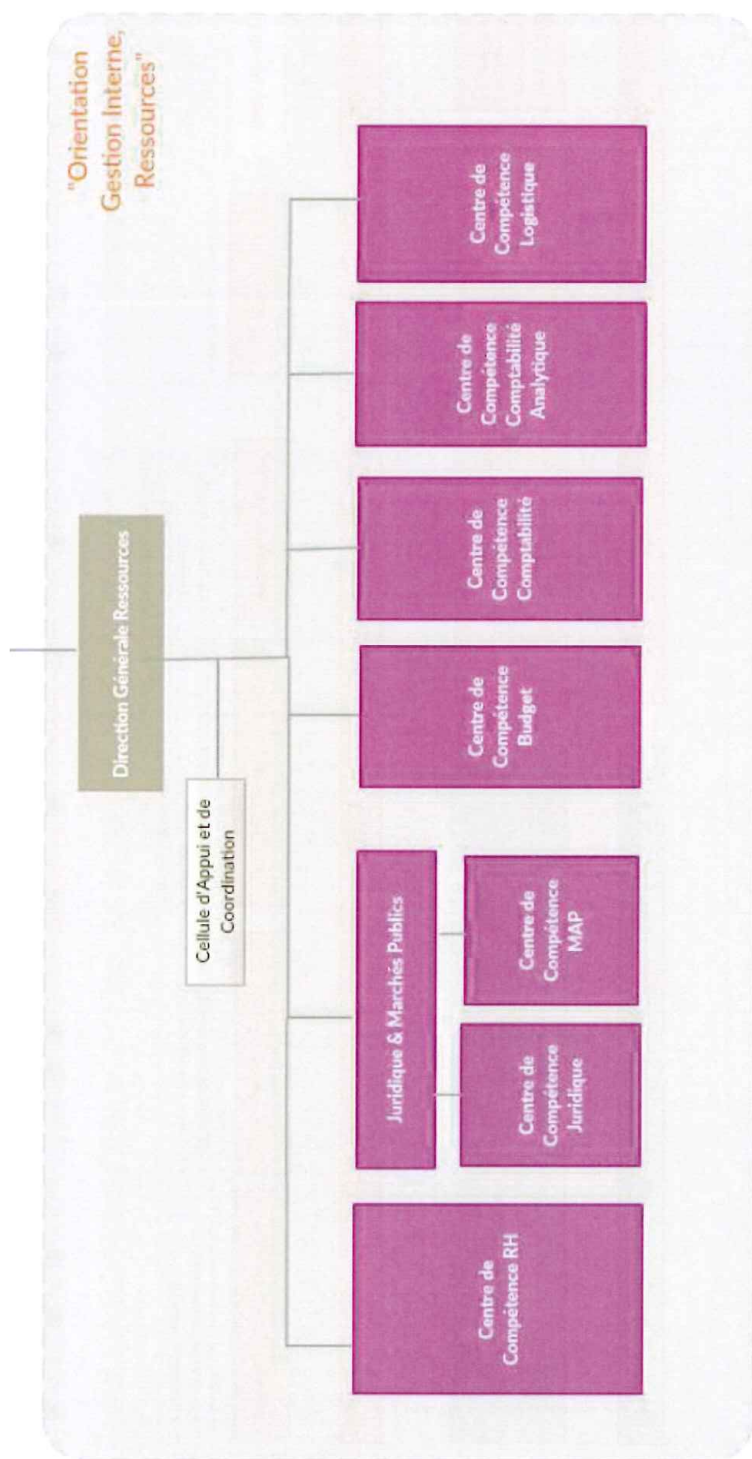
Description de l'organigramme fonctionnel



Description de l'organigramme fonctionnel



Description de l'organigramme fonctionnel



Nouveaux mécanismes de financement de l'ETNIC

Sources de Financement

- Majoritairement par une **dotation annuelle** allouée par la FWB
- Exceptionnellement par
 - des **recettes fonctionnelles** issues de la (re-)facturation
 - des moyens transférés dans le cadre d'accords de coopération avec d'autres autorités publiques (selon un processus « sui generis »)
- Mécanisme applicable ?
 - déterminé par le **statut juridique** du bénéficiaire
 - formalisé dans une **convention cadre** conclue entre l'ETNIC et le bénéficiaire
 - fixe la manière dont sont transférés les crédits dans le budget de l'ETNIC

Nouveaux mécanismes de financement de l'ETNIC (suite)

Approvisionnement de la dotation annuelle

- lors de 2 périodes clés : l'**Initial** et l'**Ajusté**
- 2 sources d'approvisionnement
 - L'« **AB Dotation ETNIC** »
 - alimenté par le **ministre de tutelle de l'ETNIC**
 - couvre
 - Les **frais de personnel** interne
 - Les **frais de fonctionnement** de l'ETNIC (activités transversales et de support – RH, juridique, logistique, comptabilité,...)
 - Les **frais d'infrastructure et d'exploitation** du SI (dont support)
 - Les **frais liés au développement**, à la **maintenance** et au **support** des solutions **non spécifiques à un métier**
 - Les « **AB informatiques spécifiques** »
 - alimentés par **chaque ministre fonctionnel**
 - couvrent les frais liés aux solutions spécifiques à un métier