



Smart. Lean. Agile.

Centrale d'achat « Accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation » du MFWB

LOT 1

Offre de services

Accompagnement ONE

IDENTIFICATION			
Projet :	Diagnostic Gouvernance et IT	Auteur(s) :	Geoffroy SIMON
Type de document :	Offre de services	Contacts :	gsm@aprico-consult.com accompagnement-simplif@aprico-consult.com
Version :	1.1	Réf. Client :	Fiche demande d'accompagnement ONE – 2025 11 17
Date :	24/11/2025	Statut :	FINAL

TABLE DES MATIÈRES

1	LA DEMANDE	3
1.1	Contexte de la demande.....	3
1.2	Objet de la demande.....	3
2	PROPOSITION	3
2.1	Equipe proposée	3
2.2	Description des tâches attendues.....	4
2.3	Livrables envisagés.....	7
2.4	Modalités d'intervention	8
3	CONFORMITÉ À L'EXISTANT	8
4	OFFRE	8
4.1	Tarifs journaliers	8
4.2	Charges des prestations.....	9
4.3	Facturation	9
4.4	Engagements respectifs	10
5	VALIDITÉ DE L'OFFRE	10



1 LA DEMANDE

1.1 Contexte de la demande

L'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE) engage un cycle court (novembre 2025 – janvier 2026) pour poser le socle de transformation validé par le Conseil d'Administration :

- Volet Gouvernance : clarifier et unifier la gouvernance, renforcer le pilotage stratégique AG/CoDir, préparer une feuille de route de 12-18 mois pour l'opérationnalisation de la gouvernance clarifiée et du pilotage stratégique (dont le contrat de gestion 2026–2030).
- Volet IT : rendre la fonction IT (fortement externalisée) lisible et pilotable, évaluer la maturité, cadrer un dispositif de pilotage IT et une feuille de route 12–18 mois en double lecture métier & IT.

La demande unique vise à synchroniser ces deux chantiers sans chevauchement, avec une équipe intégrée (gouvernance – IT – pilotage).

1.2 Objet de la demande

Il est demandé la mise à disposition d'une équipe multidisciplinaire senior pour :

- Diagnostiquer et structurer la gouvernance : instances, circuits décisionnels, rôles & responsabilités, routines de pilotage et KPI, et fournir un support à l'Administratrice Générale ;
- Diagnostiquer et structurer la fonction IT : cartographie bout-en-bout, maturité, pilotage de prestataires, KPI;
- Mettre en cohérence les deux volets par (AG/CoDir/IT) dans une feuille de route 12–18 mois consolidée.

2 PROPOSITION

2.1 Equipe proposée

Pour cette mission, nous proposons une équipe de plusieurs profils, complémentaires, afin d'aborder les différentes thématiques visées par la Mission 1. En effet, il faut certes aborder à la fois la Gouvernance et l'IT, mais il faut surtout comprendre le mode de fonctionnement actuel, prendre du recul pour identifier les points d'amélioration potentiels, faire des recommandations, proposer une feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations et identifier puis définir des KPI pour pouvoir mesurer, à terme, la pertinence des modifications proposées au regard des objectifs attendus. Le tout avec un objectif de concrétisation réelle des recommandations (quick wins), qui doivent dès lors être pragmatiques, adaptées à la réalité de l'ONE, à son organisation interne, à son environnement technologique, à ses contraintes.

Pour pouvoir travailler de manière efficace au niveau d'une organisation dans son ensemble, nous proposons un ensemble de profils senior, exclusivement. La volonté derrière ce choix est d'offrir le plus haut niveau d'expertise à l'ONE : au sein du Consortium, un profil senior dispose en effet d'une large connaissance méthodologique et d'un solide niveau de compétences pratiques acquises au travers d'une expérience probante de plusieurs années de missions, sur le terrain, chez différents clients. C'est notamment cette expérience acquise au cours des missions, en passant d'un client à un autre, qui apporte la polyvalence, le recul et la capacité d'adaptation de nos profils seniors.

Pour cette mission, l'équipe sera proposée de :

- Un chef de programme en charge de la mission et des aspects transversaux ;
- Un chef de projet et un analyste « Gouvernance » ;
- Un chef de projet et un analyste « IT » ;
- Un analyste « transverse » en charge de réaliser les liens entre les parties « Gouvernance » et « IT ».

L'équipe a déjà été proposée à l'ONE. Les CV ne sont donc pas proposés en pièces jointes à cette offre. L'équipe est constituée de profils Edge (sous-traitant ajouté au Consortium dans la cadre du Lot 1 avec accord du MFWB) et de profils d'Aprico Consultants.

2.2 Description des tâches attendues

La demande d'accompagnement décrit un ensemble de tâches attendues :

- Cadrage & coordination de programme (transversal)
 - Note de cadrage unique (périmètre, objectifs, livrables, jalons, rôles).
 - Gouvernance de mission : rituels hebdomadaire, comité de suivi bimensuel, COPIL mensuel (AG/CA).
 - Communication intégrée (sponsors, messages, kits d'appropriation)
 - Définition d'un plan d'accompagnement
- Volet « Gouvernance »
 - Analyse documentaire ciblée & entretiens (AG, CoDir, directions, tutelles)
 - Cartographie gouvernance & RACI cible (AG, CoDir, directions, tutelles)
 - Définition d'un "AG Office" performant (mandat, rôles, dimensionnement)
 - Diagnostic des instances, circuits décisionnels, flux d'information, doublons et/ou irritants (dans la mesure du possible)
 - Définition d'un plan d'accompagnement
 - Définition du dispositif de pilotage (axes, KPI, cadences, supports, calendrier des revues)
 - Feuille de route 12-18 mois d'opérationnalisation (quick wins, chantiers structurants)
- Volet « IT »
 - Analyse documentaire & entretiens (AG, CoDir, responsables IT, prestataires clés, ETNIC)
 - Cartographie IT4IT (S2P / R2D / R2F / D2C) reliée à la valeur métier (tableau IT ↔ impacts métiers)
 - Évaluation de maturité des capabilities critiques via POTIC (Processus, Organisation, Technologie, Information, Change & Communication)

- Définition du dispositif de pilotage IT : KPI service/coûts/sécurité/satisfaction, contrôle indépendant des prestataires, rituels & reporting
- Feuille de route IT 12–18 mois (gouvernance IT, sourcing & contrats, sécurité, standardisation/architecture, plan d'adoption)

De manière générale, **des profils seniors détaché par le Consortium fournissent un support opérationnel, une expérience pratique et des compétences théoriques** pour agir lors des différentes phases d'un projet, en fonction de l'avancement réel. Dans tous les cas, ils agissent sur le terrain afin de :

Pour le chef de programme

- collaborer étroitement et efficacement avec le sponsor au travers d'une synchronisation régulière, selon une fréquence à fixer ;
- faciliter les contacts et la communication avec et entre les parties prenantes et/ou les acteurs concernés par le projet ;
- communiquer de manière claire et non ambiguë, en étant constamment aligné sur les objectifs métier de l'ONE ;
- être le référent unique des projets qui lui sont confiés pour la communication, organiser les contacts, être le relais entre les différents acteurs des deux volets de la mission et de la partie transverse ;
- fédérer et animer l'équipe et les acteurs/parties prenantes de chacun des projets qu'il gère autour de l'objectif commun spécifique à chaque projet ;
- faciliter autant que possible le travail de chacun, gérer les aléas le cas échéant avec le sponsor et/ou le comité de pilotage ;
- suivre le déroulement des tâches et des activités des uns et des autres, pour assurer le bon avancement global de la mission et de ses différents volets ;
- faire un statut sur l'avancement, à tout moment et sur simple demande (activités réalisées, en cours ou à venir), fournir à temps toute information utile notamment au sponsor de la mission au sein de l'ONE et/ou à l'AG de l'ONE ;
- faire un état d'avancement régulier des travaux, selon une fréquence à déterminer de commun accord, selon un modèle de rapport à déterminer (existant ou à proposer) ;
- documenter son travail ;
- organiser et/ou participer à toutes les réunions nécessaires dans le cadre de sa mission, autant pour la gouvernance des différents projets que pour la coordination et le suivi des activités opérationnelles avec les différents acteurs/parties prenantes impliqués ;
- le cas échéant, et si demandé explicitement, produire des supports de présentation et/ou des PV dans le cadre de ces réunions ;
- si utile et demandé explicitement, organiser le transfert de connaissance vers des ressources internes désignées pour ce faire, soit tout au long de la mission, soit en fin de mission, afin d'assurer la pérennité du travail réalisé.

Pour les chefs de projets, que ce soit pour le volet « Gouvernance » ou le volet « IT »

- prendre connaissance de l'existant ;
- identifier les initiatives en cours et leur état d'avancement ;
- détecter le potentiel d'amélioration ;
- proposer des recommandations et des mesures concrètes pour opérationnaliser ces recommandations ;

- organiser les recommandations dans des plans d'actions concrets ;
- évaluer les ressources nécessaires (budget, ressources, investissements à réaliser) ;
- identifier les compétences nécessaires et/ou manquantes ;
- organiser et préparer la concrétisation des plans ;
- en fonction du temps restant disponible, contribuer au lancement du projet et/ou à sa réalisation ;
- réaliser le transfert de connaissances afin que les activités puissent continuer au-delà du terme de la mission, si elles n'étaient pas finies endéans le temps disponible.

Pour les analystes

- prendre connaissance de l'existant ;
- récolter l'information (interview, workshop, lecture de documents, ...) ;
- synthétiser l'information ;
- évaluer le niveau de maturité de l'organisation (sur la Gouvernance, sur l'IT) ;
- établir un modèle de l'existant (Gouvernance et IT) ;
- évaluer le niveau de maturité de l'organisation (sur la Gouvernance, sur l'IT) ;
- détecter le potentiel d'amélioration ;
- proposer des recommandations et des mesures concrètes pour opérationnaliser ces recommandations ;
- contribuer à la rédaction des plans d'actions concrets ;
- identifier les indicateurs de performances utile pour le pilotage ;
- décrire les métriques à définir et à mettre en place pour obtenir les indicateurs de performance ;
- documenter leur travail ;
- réaliser le transfert de connaissances afin que les activités puissent continuer au-delà du terme de la mission, si elles n'étaient pas finies endéans le temps disponible.

Pour ce faire, il est supposé que l'équipe proposée disposera du mandat suffisant pour pouvoir assumer pleinement son rôle.

De plus, nous supposons que l'équipe proposée aura accès à toute l'information utile dont elle aura besoin pour pouvoir mener à bien sa mission : que ce soit les documents (y compris les droits d'accès pour pouvoir les consulter) ou les personnes qui ont la connaissance et qui se rendront disponibles dans le cadre des tâches assignées à l'équipe dans le cadre de cette mission.

Il est également supposé qu'un sponsor sera désigné et actif dans le cadre de cette mission à réaliser pour l'ONE. Ce sponsor doit disposer du pouvoir (hiérarchique) suffisant pour permettre à la mission de se dérouler dans les meilleures conditions possibles. Le sponsor fixe le cadre, prend les décisions nécessaires et assume les choix. Il soutient et appuie la démarche du chef de programme et de l'équipe, qui agissent sous son contrôle et sa responsabilité.

Selon nous, **un mandat clair, un accès complet à l'information et un sponsor impliqué sont trois conditions sine qua non de réussite de la mission** confiée à l'équipe.

Les tâches listées ci-dessus **sont susceptibles d'être adaptées** en cours de mission en fonction de la réalité de terrain : certaines tâches pourraient ne pas être réalisées, d'autres tâches pourraient être effectuées. Ces changements sont acceptables **pour autant que les demandes du pouvoir adjudicateur bénéficiaire restent dans les limites des responsabilités généralement assumées par des profils seniors, chefs de projet et analystes.**

En cas de conflit de priorités dans les tâches qui lui sont demandées, le profil concerné posera au sponsor la question de la priorité à mettre sur les différentes tâches qui lui sont assignées.

2.3 Livrables envisagés

La fiche de demande d'accompagnement liste une série de livrables que nous reprenons telle quelle ici :

Transversal (communs)

- Note de cadrage unique & planning consolidé.
- Gouvernance de programme (rituels, matrices R&R, registre risques/dépendances).
- Pack de pilotage (format CA/AG-ready).
- Feuille de route intégrée 12–18 mois (synchronisant Gouvernance & IT), avec priorités, jalons, charges indicatives et dépendances.

Volet « Gouvernance »

- Cartographie des instances & circuits décisionnels ; diagnostic synthétique & quick wins.
- Modèle cible & RACI
- Mise en place d'un leadership pour l'équipe Support à l'AG, et définition d'un "AG Office" (mandat, rôles, compétences).
- KPI Book stratégique + maquette de dashboard ; design de l'operating model de reporting (sources, fréquences, responsabilités).
- Kits opérationnels : canevas de notes & décisions, ordres du jour type, calendrier des revues.
- Canevas du contrat de gestion
- Feuille de route « Gouvernance » 12–18 mois & plan d'adoption.

Volet « IT »

- Carte IT ↔ impacts métiers ; cartographie IT4IT consolidée.
- Radars de maturité POTIC par capability critique sélectionnée; diagnostic (forces/faiblesses/risques) & priorisation.
- KPI Book IT (service levels, coûts/valeur, sécurité, satisfaction métiers) + maquette de dashboard.
- Operating model de pilotage IT (rôles, rituels, contrôles) & mécanisme de suivi indépendant des prestataires.
- Feuille de route « IT » 12–18 mois & plan d'adoption.

Cette liste est relativement longue et ambitieuse vu le délai imparti pour réaliser la mission.

Il ne sera a priori produit aucun autre livrable.

La liste des livrables indiqués ici pourrait néanmoins être adaptée en cours de mission mais, dans ce cas, les livrables supplémentaires qui seraient demandés seront produits au détriment d'autres livrables qui ne seraient alors plus produits. Si un changement est demandé dans les livrables, il devra faire l'objet d'un accord entre l'équipe et l'ONE, afin de rester dans les limites de temps imparti et ne pas compromettre la qualité des autres livrables attendus par ailleurs.

2.4 Modalités d'intervention

Il est demandé par l'ONE que la mission démarre au plus tôt en novembre 2025.

La mission est prévue pour un **temps plein** pour les 6 profils identifiés, sur une période de **trois mois**, soit une charge de travail estimée à **360 jours/homme**¹. Par temps plein, il faut comprendre que les prestations auront lieu tous les jours ouvrables, hors congés, jours fériés et indisponibilité pour cause de maladie.

Pour des raisons d'efficacité opérationnelle, les prestations auront majoritairement lieu en présentiel. Le cas échéant, des prestations à distance (via Teams ou toute solution équivalente) pourraient être envisagées, mais uniquement avec l'accord de l'ONE.

3 CONFORMITÉ À L'EXISTANT

Par la présente, le prestataire au sein du Consortium qui aura charge de l'accompagnement s'engage à ce que les consultants désignés au sein de l'équipe proposée pour effectuer la mission respectent les méthodologies d'application au sein du pouvoir adjudicateur bénéficiaire.

Pour ce faire, il est de la responsabilité du pouvoir adjudicateur bénéficiaire de fournir le référentiel méthodologique en début de mission et de s'assurer que les profils proposés en ont bien pris connaissance.

Parallèlement, le prestataire au sein du Consortium veille à proposer des profils qui connaissent les méthodologies standards liées à leur fonction et sont en mesure de s'adapter aux spécificités propres des méthodologies en place auprès du pouvoir adjudicateur bénéficiaire.

4 OFFRE

4.1 Tarifs journaliers

Les tarifs journaliers suivants seront d'application, conformément à notre offre initiale pour le LOT 1 de la centrale d'achat « *Accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation* » et suite à l'indexation des tarifs validée par le MFWB pour 2025 :

¹ Pour simplifier : un mois est arrondi à 20 jours ouvrables, en moyenne, et une année à 11 mois de prestations.

		Coût/jour (HTVA)	Coût/jour (TVAC)
		TVA à 21%	
Chef de projet	Senior	1.063,83 €	1.287,23 €
	Junior	944,70 €	1.143,09 €
Analyste métier	Senior	929,97 €	1.125,26 €
	Junior	832,29 €	1.007,07 €
Product Owner	(Senior)	1.005,71 €	1.216,91 €
Coach Agile	(Senior)	1.110,91 €	1.344,20 €

Comme repris dans l'offre initiale relative au LOT 1 de cette centrale d'achat, ces prix sont fixes, indépendamment du nombre de jours commandés.

4.2 Charges des prestations

Afin de couvrir les objectifs de l'accompagnement demandé, il est attendu du pouvoir adjudicateur bénéficiaire qu'il réserve le budget nécessaire pour les prestations de l'équipe allouée à la mission, conformément à la grille des tarifs ci-dessus.

BUDGET	Jours	Prix (HVAC)	Montant
Chef de projet senior	180	1.063,83 €	191.489,40 €
Analyste senior	180	929,97 €	167.394,60 €
TOTAL (HTVA)			358.884,00 €
TOTAL (TVAC, TVA à 21%)			434.249,64 €

4.3 Facturation

Sur base de relevés de prestations mensuels, nous établirons la facturation mensuellement.

Le relevé des prestations réalisées est soumis à la signature d'un représentant du pouvoir adjudicateur bénéficiaire. La signature de ces relevés de prestations mensuels vaut pour réception des prestations.

Le pouvoir adjudicateur s'engage à payer les factures d'Aprico dans les délais prévus par la centrale d'achat, soit endéans les 30 jours après la fin de la vérification des prestations. La vérification n'étant

autre que la signature des relevés, qui sont systématiquement joints aux factures, le paiement est attendu dans les 30 jours suivant la facturation.

4.4 Engagements respectifs

La présente offre de services implique dans le chef des parties (le prestataire au sein du Consortium Aprico Consultants – KPMG – Möbius d'une part, et le pouvoir adjudicateur bénéficiaire d'autre part) les obligations suivantes, acceptées dans leur intégralité :

1. Le prestataire au sein du Consortium s'engage à mettre à la disposition du pouvoir adjudicateur bénéficiaire la(les) ressource(s) reprise(s) dans cette offre, conformément au régime de travail prescrit dans l'offre. Dans l'hypothèse où une ressource venait à donner insatisfaction dans l'exercice de ses responsabilités, le pouvoir adjudicateur bénéficiaire s'engage à en avertir immédiatement le Consortium via le point de contact Aprico Consultants, qui établira de commun accord la marche à suivre pour rétablir dans les meilleurs délais un haut niveau de satisfaction. Si l'atteinte d'un tel niveau de satisfaction ne peut se matérialiser, malgré les démarches entreprises conjointement par les parties, le Consortium s'engage à proposer un remplacement de la ressource concernée.
2. Le pouvoir adjudicateur bénéficiaire porte la responsabilité de définir, d'organiser et de réaliser le suivi des prestations de la (des) ressource(s) mise(s) de manière exclusive à sa disposition. Compte tenu de cette exclusivité, il porte donc notamment la responsabilité d'assurer un volume de travail suffisant vis-à-vis de la (les) ressource(s) qui lui est (sont) allouée(s), et ce, conformément au régime de travail prescrit dans l'offre, lequel est réputé intégralement facturable.

5 VALIDITÉ DE L'OFFRE

La présente offre est valable jusqu'au 21 janvier 2026.

Fait à Zaventem, le 24 novembre 2025.

Pour le Consortium Aprico Consultants – KPMG – Möbius

Christophe DELCORTE – Managing Director – Aprico Consultants