



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 :	Recommandations et mise en oeuvre	Auteur(s) :	Geoffroy SIMON
Type de document :	Offre de services	Contacts :	gsim@aprico-consult.com accompagnement-simplif@aprico-consult.com
Version :	1.0	Réf. Client :	Fiche demande d'accompagnement ONE – 2025 12 11
Date :	11/12/2025	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	4
2.1	Equipe proposée	4
2.2	Description des tâches attendues.....	4
2.3	Livrables envisagés.....	7
2.4	Modalités d'intervention	7
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) a engagé récemment un cycle court (novembre 2025 – janvier 2026) pour poser le socle d'une 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 initiale visait à synchroniser ces deux chantiers sans chevauchement, avec une équipe intégrée (gouvernance – IT – pilotage).

Cette demande initiale est déjà fort avancée. Bien que le rapport final ne soit pas encore entièrement rédigé, il ressort d'ors et déjà une nécessité de poursuivre l'accompagnement et d'étendre les compétences de l'équipe avec des profils complémentaires. L'intention est de renforcer l'équipe qui preste actuellement dans le diagnostic pour approfondir toute une série de thématiques et inclure d'autres recommandations dans les feuilles de route 12-18 mois, voire potentiellement d'accompagner la mise en œuvre des feuilles de route en fonction du temps restant disponible au terme de l'effort de diagnostic.

1.2 Objet de la demande

La demande actuelle ne modifie par le périmètre initial, qui est conservé, à savoir et pour rappel :

- 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.

L'ONE demande par contre l'approfondissement de certains travaux en cours auprès de l'équipe multidisciplinaire senior mise à disposition et son renforcement pour :

- S'assurer au travers d'un renfort de l'équipe de la réalisation de l'ensemble des livrables attendus dans le délai imparti ;
- D'approfondir certains chantiers structurants : dashboards/KPIs, capability map IT, gouvernance IT, AG Office ;
- De renforcer la communication autour du diagnostic et de ses conclusions à venir pour garantir l'appropriation des résultats par l'ONE ;

- En fonction du temps restant, d'initier l'accompagnement de l'ONE et/ou d'accompagner l'ONE dans la mise en œuvre opérationnelle de ces feuilles de route.

2 PROPOSITION

2.1 Equipe proposée

Pour cette mission, nous proposons la même équipe de profils seniors que lors de la mission précédente. La raison est assez évidente : ces profils ont développé une connaissance de l'ONE, de son métier, de son organisation, de sa structure et des personnes. Recommencer ce travail avec d'autres consultants induirait un retard dans l'exécution de par la montée en compétences et en connaissance, qui a déjà été faite par les profils actuels. Il y a donc un gain de temps et d'efficacité puisque la mission visée ici peut alors s'inscrire dans la continuité immédiate de celle en cours.

Pour rappel, nous proposons une équipe pluridisciplinaire, et complémentaire, afin d'aborder les différentes thématiques visées : il faut en effet aborder à la fois la Gouvernance et l'IT, au-delà d'une prise de connaissance large : compréhension du mode de fonctionnement actuel, identification des points d'amélioration potentiels, propositions et recommandations, rédaction des feuilles de route, identification des KPI à mettre en œuvre et potentiellement, à terme, accompagnement à la mise en œuvre de ces feuilles de route.

L'échelle de temps étant ici un peu plus longue que pour la mission initiale, nous pouvons offrir une certaine souplesse sur les profils mis à disposition : d'une phase diagnostic et élaboration d'une stratégie, certains travaux souhaités au travers du renforcement de l'équipe sont plus opérationnels, ce qui demande parfois d'autres compétences. Nous nous engageons à offrir cette souplesse dans la composition de l'équipe pour constamment rencontrer les attentes de l'ONE, en évoluant potentiellement et progressivement vers des profils plus opérationnels, au fur et à mesure que les travaux du diagnostic vers les feuilles de route évolue vers une mise en œuvre concrète. En pratique, cela veut dire que l'un ou l'autre profil pourrait rejoindre l'équipe en fonction des besoins exprimés par l'ONE et viendrait donc se greffer sur un « noyau dur » qui, lui, restera constant dans le temps. Bien entendu, si des profils devaient être ajoutés au cours du temps pour répondre à cette évolution attendue des compétences mises à disposition, les nouveaux profils seront soumis à approbation de l'ONE et la montée en compétences se fera à notre charge, par un coaching au sein de l'équipe en place (le « noyau dur »).

2.2 Description des tâches attendues

Cette nouvelle demande d'accompagnement couvre un ensemble de tâches complémentaires également attendues dans le cadre du diagnostic :

- un renfort dédié au pilotage, aux dashboards/KPIs et à la mise en place d'une cellule de pilotage des cas d'espèce / sujets urgents, afin d'installer rapidement cette cellule de pilotage, tout en préparant les KPI Books et les dashboards demandés dans la fiche de demande, sans imposer d'emblée un dispositif de pilotage global à l'ensemble de l'organisation ;
- un renfort dédié à l'approfondissement du volet IT (capabilities, architecture, gouvernance IT) pour approfondir le diagnostic dans un contexte de forte externalisation, construire une capability

map robuste et clarifier la gouvernance IT afin de rendre la fonction IT plus lisible et plus facilement pilotable ;

- un renfort dédié à l'accompagnement de la gouvernance et de l'équipe Support à l'AG, avec un accent particulier sur la communication pour accompagner de manière rapprochée l'Administratrice Générale et son équipe de Support à l'AG dans la mise en œuvre du modèle de gouvernance cible, la structuration de l'AG Office en cohérence avec les ambitions portées par le Conseil d'Administration.

Cette demande complémentaire s'inscrit dans la continuité directe de la demande précédente qui couvrirait trois niveaux :

- Cadrage & coordination de programme (transversal)
- Volet « Gouvernance »
- Volet « IT »

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

Les livrables qui seront produits dans le cadre de cette mission complémentaire viennent en fait compléter les livrables prévus dans la première commande, en apportant un niveau de détails supplémentaire dans les livrables initialement prévus et en proposant certaines mesures concrètes des recommandations. La liste de livrables précédemment décrite n'est pas reprise ici.

De manière complémentaire, il est attendu de favoriser l'appropriation des résultats par l'ONE grâce à une communication plus large et une meilleure diffusion des conclusions issus des diagnostics en cours. Le seul livable supplémentaire est donc un plan de communication renforcé, à intégrer de manière cohérente avec les autres livrables compris dans la partie transversale décrite dans la mission initiale, soit pour mémoire : note de cadrage unique, organisation de la gouvernance de la mission, feuille de route intégrée Gouvernance & IT à 12-18 mois.

Comme indiqué dans l'offre pour la demande initiale, la liste des livrables attendus est assez ambitieuse vu les délais impartis, ce qui justifie notamment la demande de renfort actuelle. Néanmoins, cette liste de livrables pourrait être adaptée en cours de mission mais, dans ce cas, l'adaptation demandée dans les livrables devra faire l'objet d'un accord entre l'équipe mise à disposition 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 se déroule dans la continuité de la mission actuelle, idéalement sans interruption entre les deux missions.

La mission est prévue comme une poursuite de l'activité pour les 6 profils actuellement en mission temps plein, avec des renforts supplémentaires selon les compétences attendues et pour tenir les délais. Elle est donc commandée sous forme d'une enveloppe de jours pour avoir la souplesse dans la répartition des activités en fonction des compétences attendues, en permettant d'aller chercher l'une ou l'autre compétence supplémentaire, soit de manière ponctuelle, soit de manière structurelle.

L'enveloppe est estimée en deux parties :

- une prolongation sur une période de **six mois**, pour les 6 profils temps plein, soit une charge de travail estimée à **720 jours/homme**¹, à savoir 360 jours/homme pour les 3 chefs de projet, 360 jours/homme pour les 3 analystes.
- Pour couvrir les prestations des renforts temporaires appelés pour tenir les délais dans le diagnostic, et pour compléter l'équipe avec des compétences supplémentaires pour le travail d'analyse approfondie sur certaines thématiques du diagnostic, une enveloppe complémentaire de **580 jours/homme** est par ailleurs commandée et estimée comme suit : 200 jours pour des profils chef de projet en charge de la communication, 260 jours pour des profils analystes senior pour approfondir les thématiques IT à détailler plus précisément, 120 jours pour un profil product owner pour la définition et la mise en place opérationnelle des KPI. Cette enveloppe est à prester dans la même période de temps.

La période de 6 mois supplémentaire porte donc l'échéance de cette mission à juin 2026.

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 (HTVA)	Montant
Chef de projet senior	560	1.063,83 €	595.744,80 €
Analyste senior	620	929,97 €	576.581,40 €
Product Owner	120	1.005,71 €	120.685,20 €
TOTAL (HTVA)			1.293.011,40 €
TOTAL (TVAC, TVA à 21%)			1.564.543,79 €

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 11 décembre 2025.

Pour le Consortium Aprico Consultants – KPMG – Möbius

Christophe DELCORTE – Managing Director – Aprico Consultants