



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Corps interministériel des
Commissaires du Gouvernement



202510280037

O.N.E

A l'attention de Madame Déborah Dewulf
Administratrice générale
95, Chaussée de Charleroi
1060 Bruxelles

Bruxelles, le 28 octobre 2025

N/Réf : /

V/Réf : note CA006526 – AG – *Approbation 2 missions conseil stratégique et opérationnelle*

Objet : Demande de visa – Approbation de deux missions de conseil stratégiques et opérationnelles visant à consolider le socle de transformation de l'ONE : (1) Gouvernance & fonction IT ; (2) Pilotage intégré 2026–2027 (Contrat de gestion, Budget & Finances, Data Management, Ressources humaines)

Madame l'Administratrice générale,

Par la présente, nous faisons suite à votre demande de visa portant sur l'approbation des deux missions de conseil reprises en objet et référencée sous la note CA006526 – AG – *Approbation 2 missions conseil stratégique et opérationnelle*.

Nous constatons que l'ONE dispose déjà d'un ensemble d'analyses et de diagnostics réalisés au cours des dernières années (rapports Deloitte, Cour des comptes, travaux internes), ces travaux ayant permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration en matière de gouvernance, de pilotage stratégique et de gestion des systèmes d'information, qui doivent être détaillés afin de faciliter leur prochaine opérationnalisation.

Nous notons que l'objet de la présente demande, soumise à l'approbation du Conseil d'administration ce 22/10/2025, porte ainsi sur le lancement séquentiel de deux missions complémentaires à savoir :

- **Mission 1** – « Gouvernance & IT » : traduire et enrichir les constats existants en dispositifs concrets et durables, pour accompagner l'ONE vers une administration stabilisée et pilotée, alignée sur les priorités du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et adoptées par le Conseil d'administration (CA).
 - Accord-cadre : centrale d'achat de la MFWB (via DQPS), lot 1 (« gestion de projet et programme, analyse, coaching agile, product owner »).
Marché-cadre attribué le 13 juin 2023 au consortium Aprico – KPMG – Möbius - Montant : 1,65 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ;

liquidation échelonnée sur 2025 (999 k€ HTVA) et 2026 (653,5 k€ HTVA).

- Les experts mobilisés auront pour rôle principal d'accompagner la préparation à l'implémentation (opérationnalisation) des travaux réalisés et de renforcer la coordination interne de l'Office. Ils veilleront également à intégrer les recommandations de la Cour des comptes (juin 2025) et à poser les bases du futur contrat de gestion ainsi que de l'opérationnalisation du schéma organisationnel dans le respect de la trajectoire budgétaire 2026-2029 telle que définie par le gouvernement de la FWB.

- **Mission 2** – « Pilotage intégré 2026–2027 » : un second bloc structuré en quatre volets (Contrat de gestion 2026–2030, Budget & Finances, Data Management, Ressources humaines) afin de compléter et structurer les travaux existants, en apportant méthodes éprouvées, expertises spécialisées et expériences de référence.

- Accord-cadre (à ce stade) : centrale d'achat de la RBC (via Paradigm), lot 1 – Gouvernance projet (CSC2022.023).
- Montant : 2,985 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ; liquidation échelonnée sur 2026 (1,65 M€ HTVA) et 2027 (1,335 M€ HTVA).
- Les experts mobilisés auront pour rôle principal de structurer et outiller le pilotage intégré (stratégie – budget – données – ressources humaines), en s'appuyant sur les travaux et dispositifs déjà existants afin d'éviter toute redondance et d'en accélérer l'opérationnalisation. Ils renforceront la fiabilité des données et des indicateurs, la lisibilité des circuits décisionnels et les routines de suivi nécessaires à la mise en œuvre du pilotage intégré. Ils accompagneront également l'ONE dans la formalisation du contrat de gestion 2026–2030 (cadrage, rédaction, consolidation et préparation à la validation par les instances), tout en respectant la trajectoire budgétaire fixée et en garantissant les exigences de sécurité et de conformité (dont RGPD) pour la fonction Data. L'équipe sera pluridisciplinaire et senior (pilotage stratégique, finances publiques, data management, RH), intégrée aux équipes de l'ONE, avec un transfert de pratiques systématique vers l'AG, la cellule Support AG et les directions concernées.

Nous prenons bonne note que :

- Ces deux missions marquent le point de départ d'une nouvelle dynamique de transformation, privilégiant l'action, la clarté et la mobilisation des équipes autour d'objectifs partagés.
- L'approche retenue vise à recréer de la confiance et du mouvement en s'appuyant sur les forces internes et les travaux existants.

- De manière générale, les missions poursuivent une logique de capitalisation sur les travaux existants (rapports Deloitte, Cour des comptes, diagnostics et outils internes), afin d'éviter toute redondance, de renforcer le pilotage et d'assurer la cohérence d'ensemble.
- La conduite de la transformation à l'ONE s'effectue dans un environnement institutionnel marqué par des attentes fortes et des échéances définies par les autorités. Pour garantir la réussite de cette transformation organisationnelle, il est essentiel de concilier ces impératifs de pilotage avec un rythme soutenable pour la mise en place effective des leviers de changement organisationnel, technique et humain.

Il ressort également de la présente demande que l'approche proposée vise à aligner les priorités stratégiques exprimées au niveau gouvernemental avec les conditions opérationnelles de réussite de la transformation, en assurant une séquence d'actions cohérente, réaliste et génératrice de transparence et d'efficacité.

- **Mission 1 – « Gouvernance & IT »**

- o Capitaliser sur les travaux existants (rapports Deloitte, Cour des comptes, diagnostics internes) afin d'éviter toute redondance et de finaliser les chantiers en cours ;
- o Clarifier la gouvernance institutionnelle (responsabilités, niveaux décisionnels, règles et circuits d'information) ;
- o Renforcer le pilotage stratégique (indicateurs, tableaux de bord, routines de suivi entre AG, CoDir, CA et Cabinet) ;
- o Structurer la fonction IT en cohérence avec les besoins métiers et la trajectoire budgétaire 2026–2029 ;
- o Élaborer une feuille de route 2026–2027 claire, réaliste et partagée.

- **Mission 2 – « Pilotage intégré 2026–2027 »**

- o Capitaliser sur l'existant (équipes, outils, pratiques, analyses et recommandations issues de la mission 1) pour éviter les redondances et renforcer un pilotage intégré, structuré et immédiatement opérationnel en 2026–2027 ;
- o Traduire les orientations gouvernementales dans un pilotage intégré « stratégie – budget – données – capacités » ;
- o Compléter et structurer les dispositifs existants en matière de contrat de gestion, finances, données et RH ;
- o Améliorer la fiabilité des données et des outils de pilotage (financiers et analytiques) ;

- Renforcer les capacités internes (routines, responsabilités, compétences) et préparer la mise en œuvre 2026–2030.

Nous avons pris connaissances du contenu détaillé des missions 1 – « Gouvernance & IT » et 2 - « Pilotage intégré 2026–2027 » (p. 4 à 9 – Note CA006526) ainsi que de leurs modalités de suivi, sur deux niveaux, comme suit :

- Comité de suivi bimensuel : l'AG et les représentants du Support à l'AG et les directeurs concernés ;
- Comité de pilotage (mensuel, en amont du CA) : une délégation du CA, les commissaires du gouvernement et l'AG étant entendu qu'un point d'avancement sera présenté à chaque séance du CA.

En ce qui concerne les crédits de liquidation, nous avons pris connaissance du calendrier de mise en œuvre suivant :

- **Mission 1 - Gouvernance & Appui à l'AG / Diagnostic et Structuration de la fonction IT**

Rubrique	2025	2026
Gouvernance + Appui à l'AG	648k€	423k€
	HTVA	HTVA
	620 Jh	420 Jh
	13 ETP	8,5 ETP
Diagnostic et Structuration de la fonction IT	351k€	230k€
	HTVA	HTVA
	336 Jh	219 Jh
	7 ETP	4,5 ETP

- **Mission 2 - Contrat de gestion / Budget & Finances / Data / Ressources humaines**

Rubrique	2026	2027
Élaboration du Contrat de gestion 2026-2030	600k€	150k€
Diagnostic et structuration de la fonction budgétaire et financière	350k€	300k€
Data management (hors Run data est. à 0,25k€ annuel)	300k€	285k€
Ressources humaines	400k€	600k€
Total (HTVA)	1,650k€	1,335k€

Au niveau de l'impact budgétaire, nous actons que les dépenses relatives au deux missions s'élèveront à :

- **Mission 1 - Montant total : 1,65 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ; liquidation échelonnée sur 2025 et 2026. Financement assuré par redéploiement au sein des allocations existantes, sans impact sur l'enveloppe budgétaire globale.**

- **Mission 2** – Liquidations prévues : 2026 : 1,65 M€ HTVA ; 2027 : 1,335 M€ HTVA (engagement dès 2025 pour exécution 2026–2027). Financement assuré par redéploiement au sein des allocations existantes, sans impact sur l'enveloppe budgétaire globale.

Nous notons en outre que les prestataires mobiliseront des équipes expérimentées, composées de profils seniors et pluridisciplinaires, intégrées aux équipes internes de l'ONE, cette intégration visant à favoriser le transfert de compétences, la valorisation des connaissances internes et la continuité entre conception et mise en œuvre.

Nous considérons que ces missions traduisent une approche globale et cohérente de la transformation de l'institution, articulant stratégie, gouvernance et opérationnalisation, tout en répondant aux recommandations de la Cour des comptes et aux exigences de bonne gouvernance publique.

AVIS DES COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

Compte tenu de la qualité du dossier, de la clarté des objectifs, des garanties de financement et de suivi, et de la cohérence méthodologique entre les deux missions, nous n'émettons pas de réserve sur les deux missions susmentionnées, de conseil stratégiques et opérationnelles, visant à consolider le socle de transformation de l'Office de la Naissance et de l'Enfance : (1) Gouvernance & fonction IT, et (2) Pilotage intégré 2026–2027 (Contrat de gestion, Budget & Finances, Data Management, Ressources humaines) en approuvant ainsi :

- le marché subséquent, dans le cadre de l'adhésion de l'Office au contrat-cadre MFWB (via DQPS), pour un crédit d'engagement 2025 de 1,65 M€ HTVA pour exécution 2025-2026, et selon le rythme de liquidation prévu ;
- la mission complémentaire (comprenant les 4 volets « Contrat de gestion », « Budget & Finances », « Data management » et « Ressources humaines ») dans le cadre de l'adhésion de l'Office à l'accord-cadre RBC (Paradigm, CSC2022.023), pour un crédit d'engagement 2025 de 2,985 M€ HTVA pour exécution 2026-2027, et selon le rythme de liquidation prévu.

Veillez agréer, Madame l'Administratrice générale, l'expression de nos salutations distinguées,

Les Commissaires du Gouvernement,



Lore PONCIN



Alain JEUNEHOMME