



Guide pratique de l'Organisation

-

*Du CIRB au CIRB 2.0,
le pourquoi et le comment*

V1.03 – 2 mai 2022



1 TABLE DES MATIERES

1	Table des matières.....	2
2	Préambule.....	5
3	Pourquoi une Transformation du CIRB ?	6
3.1	<i>Pourquoi faire évoluer l'organisation du CIRB ?</i>	6
3.2	<i>La Vision stratégique du CIRB.....</i>	6
3.3	<i>Comment passer du CIRB au CIRB 2.0 ? Le CIRB en tant que moteur d'une nouvelle gouvernance régionale.....</i>	8
3.4	<i>Le CIRB devient l'orchestrateur des Services IT pour la Région bruxelloise</i>	9
3.5	<i>Les Services ICT de la Région bruxelloise sont considérés comme des produits de gestion numérique, soutenus par les compétences du CIRB</i>	9
3.6	<i>Création de trois nouveaux organes de gouvernance</i>	10
3.6.1	<i>Le Comité de Gouvernance IT (Steering committee)</i>	11
3.6.2	<i>Le Comité régional de conseil et de validation de l'architecture et des échanges des données. 11</i>	
3.6.3	<i>Le Comité de pilotage sur le numérique et les technologies de l'information</i>	12
4	Vers un mode de fonctionnement Matriciel plus collégial au sein du CIRB	13
4.1	<i>Une Organisation Matricielle (ou en réseau) et un fonctionnement transversal en Mode Projet par « Domaines ».....</i>	13
4.1.1	<i>Le « Mode Projet »</i>	14
4.1.2	<i>(Bonne) Gouvernance / Compliance / Performance</i>	15
4.2	<i>Un Organigramme Fonctionnel.....</i>	16
4.3	<i>Un Organigramme Hiérarchique.....</i>	17
4.4	<i>Et surtout un fonctionnement collégial entre les (Co)Responsables de Pôles</i>	17
5	Périmètre des Pôles	19
5.1	<i>Pôle S-Marketing : Orientation client et Gouvernance régionale</i>	19
5.1.1	<i>Cellule Gouvernance et Demand Management</i>	20
5.1.2	<i>Cellule Commercial Office</i>	21
5.1.3	<i>Contract & Sales Support Office</i>	22
5.1.4	<i>Cellule Marketing et expérience client</i>	22
5.1.5	<i>Vision à 360° & Interdépendance.....</i>	24
5.2	<i>Pôle Digital Product Management : Gestion des Services ICT partagés.....</i>	25
5.2.1	<i>Cellule « eCitizen »</i>	28
5.2.2	<i>Cellule « Smart Admin »</i>	28





5.2.3	Cellule « Cloud Services & Security ».....	28
5.2.4	Cellule « Data & Integration ».....	29
5.2.5	Cellule « 365 & Digital Workplace ».....	30
5.2.6	Cellule « Expertises spécifiques – Consultancy / IT Cells - Enhanced Business Care ».....	30
5.2.7	Cellules de soutien.....	30
5.2.8	Collaboration & Interdépendance.....	32
5.3	Pôle Digital Transformation – Digital Capabilities : Les domaines de compétences numériques	33
5.3.1	Pilotage Stratégique & Architecture régionale.....	34
5.3.2	Digital Capabilities.....	35
5.3.3	Programmes de Transformation.....	36
5.3.4	Innovation et SmartCity Office.....	36
5.3.5	G8 de la transformation et de l'innovation.....	37
5.3.6	Collaboration & Interdépendance.....	37
5.4	Pôle Digital Factory : Usine numérique (Production / Infrastructures IT)	37
5.4.1	Les 3 domaines d'activité du Pôle Digital Factory.....	38
5.4.2	Cellules de soutien.....	40
5.4.3	Collaboration & Interdépendance.....	41
5.5	Pôle Transversal Support	41
5.5.1	Cellule Budget et optimisation financière.....	42
5.5.2	Cellule Legal & Procurement.....	42
5.5.3	Cellule Communication factory / Gestion du changement et de la connaissance / Support administratif.....	43
5.5.4	Cellule Logistique.....	43
5.5.5	Collaboration & Interdépendance.....	43
5.6	Pôle Back-Office	44
5.6.1	Allocation transversale des ressources et des tâches.....	44
5.6.2	Tenue de la comptabilité générale et budgétaire.....	45
5.6.3	L'IT management interne.....	46
5.6.4	La Transformation culturelle du CIRB en organisation digitale.....	46
5.6.5	Collaboration & Interdépendance.....	46
5.7	Pôle RH / Iristeam	46
5.7.1	Cellule Administration du personnel.....	47
5.7.2	Cellule Acquisition des talents.....	47
5.7.3	Cellule Académie des talents.....	47





5.7.4	<i>Cellule Business Partners RH & IT Cells</i>	47
5.8	<i>Pôle des Services de la Direction Générale – Relations extérieures – Compliance - Performance</i>	48
5.8.1	<i>Cellule Relations Extérieures</i>	48
5.8.2	<i>Cellule Compliance (Bonne Gouvernance) & Performance</i>	49
6	<i>Une Nouvelle Gouvernance</i>	55
6.1	<i>Comité Exécutif (Comex)</i>	56
6.2	<i>Comité de Management</i>	56
6.3	<i>Comités fonctionnels par domaine d'activités</i>	56
6.4	<i>Comités Inter-Pôles</i>	57
6.5	<i>Comités par Pôle</i>	57
7	<i>Un nécessaire Accompagnement du Changement</i>	58





2 PREAMBULE

Le présent **Guide pratique de l'Organisation du CIRB 2.0** répond à plusieurs **objectifs** :

- 1) *Disposer d'un Guide pratique permettant aux collaborateurs intéressés de rentrer dans les détails pour comprendre la nouvelle organisation en profondeur ;*
- 2) *Fournir à certains nouveaux arrivants (recrutements) un référentiel pour intégrer rapidement le fonctionnement du CIRB ;*
- 3) *Conserver un vade-mecum décrivant la nouvelle organisation du CIRB, afin de pouvoir s'y référer ultérieurement en cas de besoin ;*
- 4) *Mettre à la disposition des Pôles Iristeam & Support transversal, et notamment la Cellule Communication un référentiel dans lequel ils peuvent puiser des informations utiles et uniformisées pour communiquer sur différents sujets en rapport avec la transformation du CIRB.*

Ce guide pratique est appelé à évoluer, à vivre au fur et à mesure du déploiement de la nouvelle organisation.





3 POURQUOI UNE TRANSFORMATION DU CIRB ?

3.1 Pourquoi faire évoluer l'organisation du CIRB ?

WHY? / TO-BE ?

WHY? Pourquoi vouloir un CIRB 2.0? Pourquoi maintenant?

Contexte: Volonté politique forte (Cabinet très impliqué) ; Digitalisation = courant porteur ; Economies budgétaires, réduction des coûts et performance de l'IT en Région bruxelloise



-> Etude *Gartner (Streams 1 à 9)* commandée par le Gouvernement en 2020 : analyse des coûts et de la performance de l'IT des entités publiques et para-publiques de la Région de Bruxelles Capitale :

1. Nécessité de stimuler et d'accélérer la **transformation numérique des administrations** pour mieux servir leurs citoyens et leurs entreprises ;
2. Besoin **d'augmenter l'efficacité des administrations dans l'utilisation de leurs ressources**

-> Le Gouvernement a décidé de s'appuyer sur le **CIRB** (et sur sa nouvelle Direction générale) en tant que **moteur de cette transformation et acteur central de l'ICT** en Région de Bruxelles Capitale.

TO-BE Que signifie CIRB 2.0? Qu'est-ce que l'on veut changer par rapport à hier?

Concrètement : Evolution progressive mais nécessaire de nos métiers au CIRB

La **mission** du CIRB évolue : nous devenons progressivement l'**orchestrateur des services IT** au profit des entités publiques et para-publiques en Région de Bruxelles Capitale.

Cela se traduit par une évolution progressive de nos métiers (devenir conseiller-orchestrateur plus particulièrement pour les nouveaux services et les nouvelles activités à développer, plutôt que d'être fournisseur-producteur) qui nous permettra de nous positionner en Région de Bruxelles Capitale comme:

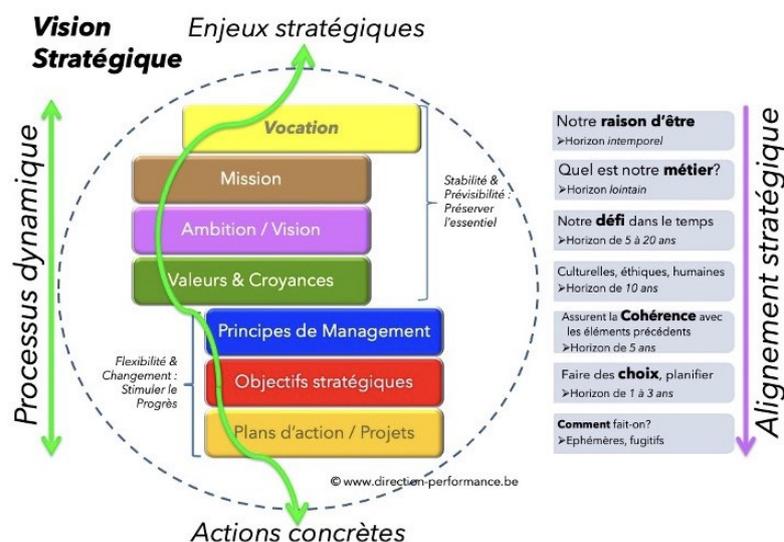
- Un acteur de référence, reconnu en matière de **transformation digitale** ;
- Un moteur de **l'innovation** en matière d'IT ;
- Un employeur et partenaire ICT **fiable** et **incontournable** pour les entités publiques et para-publiques.



3.2 La Vision stratégique du CIRB

C'est notamment pour tenir compte de ces nouveaux enjeux, principes et recommandations que la *Direction générale* a développé sa **Vision stratégique** de l'évolution du CIRB pour les 5 à 10 années à venir.

L'élaboration de la *Vision stratégique* à long terme du CIRB est un **processus dynamique** comportant 7 niveaux, consistant d'une part à **préserver l'Essentiel** en assurant la stabilité et la prévisibilité de ce qui constitue le CIRB, tout en **stimulant** d'autre part en même temps le **Progrès** pour répondre aux **enjeux stratégiques** décrits ci-dessus.



(Schéma inspiré du modèle proposé par Vincent Lenhardt et Philippe Bernard, in « L'intelligence collective en action », Ed. Village Mondial, 2009)





Attardons-nous quelques instants sur quelques éléments fondamentaux de la **Vision stratégique** du CIRB, et plus particulièrement sur sa **Vocation** (*quelle est sa Raison d'être, quelles sont ses Finalités ?*), sa **Mission** et son **Ambition** qui nous permettront de mieux comprendre la logique de la réorganisation en cours.

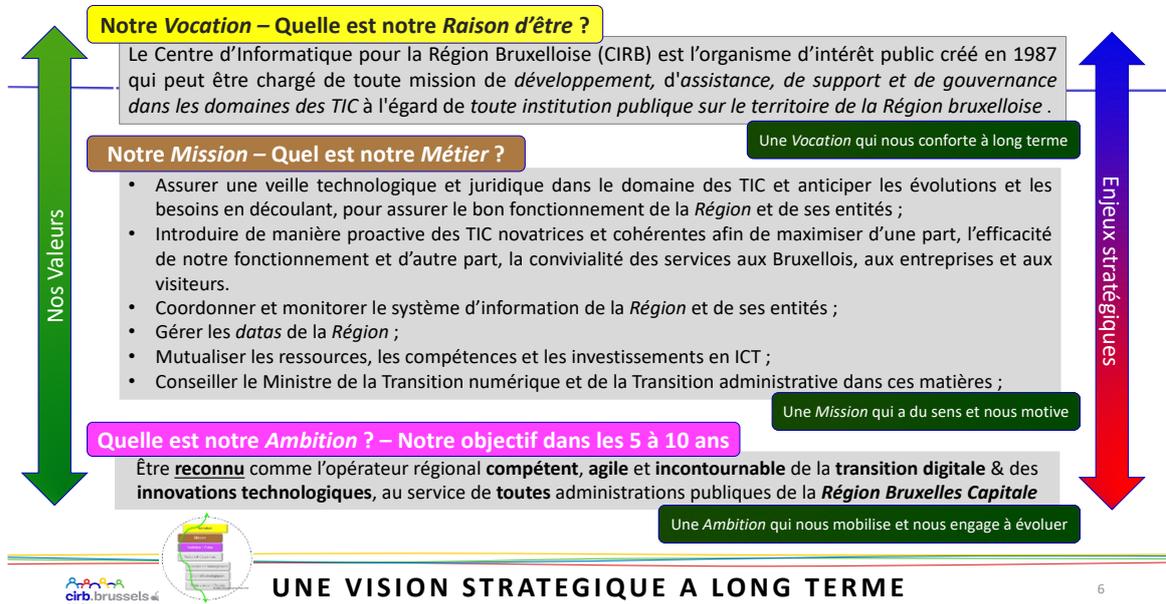


Figure 1 - Vision stratégique : Vocation, Mission et Ambition

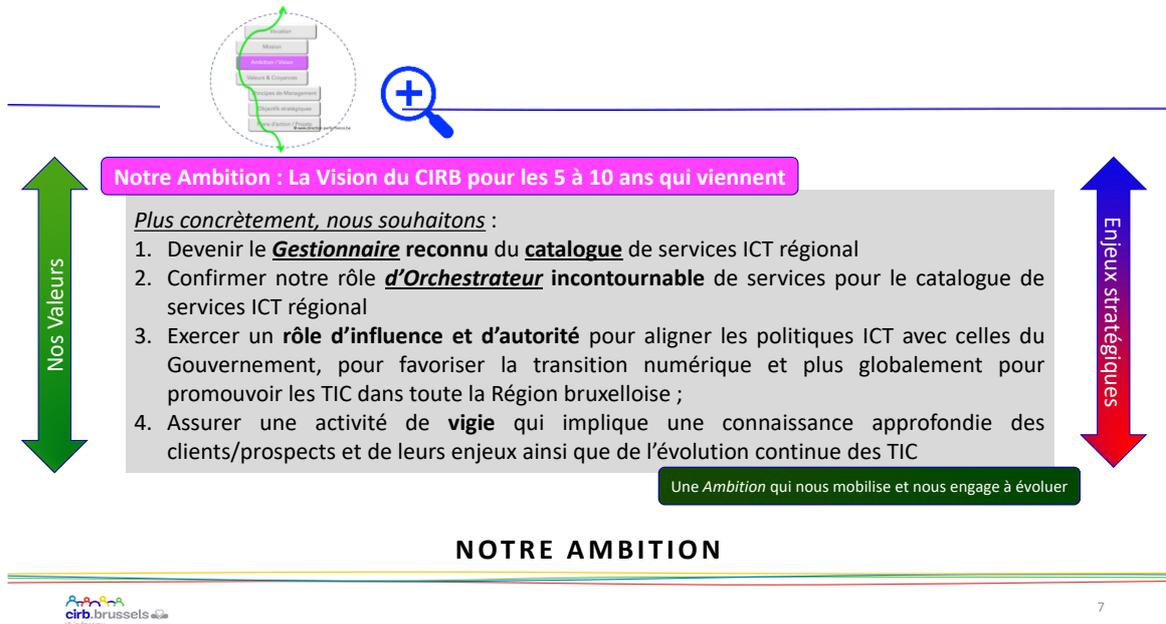
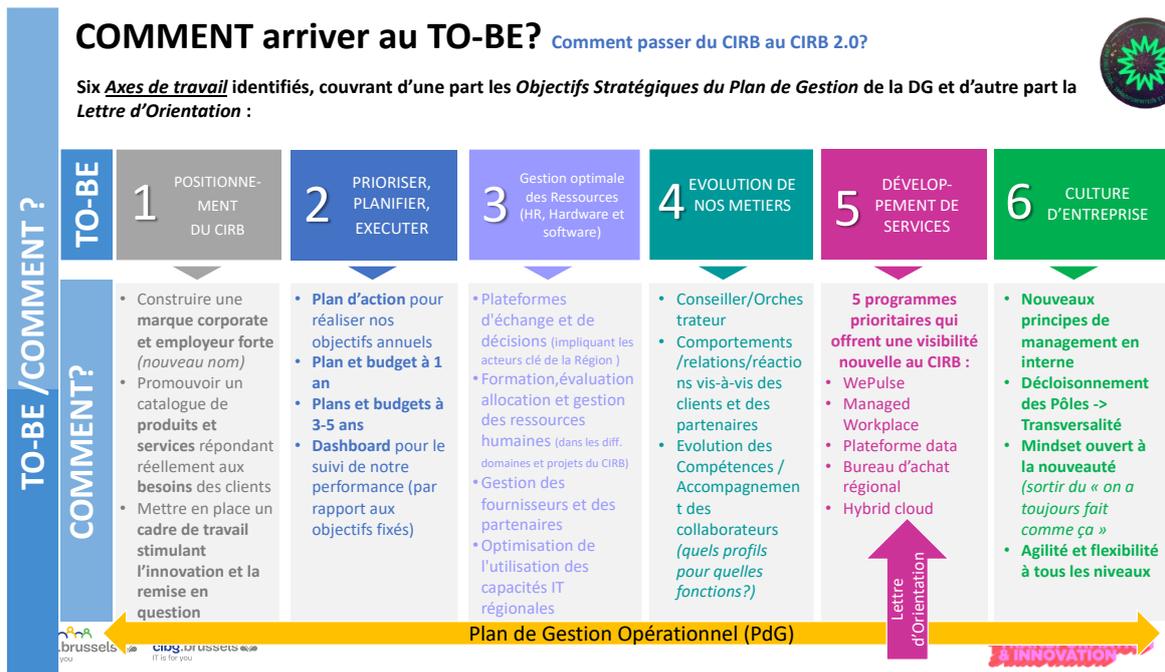


Figure 2 - Ambition (suite)





3.3 Comment passer du CIRB au CIRB 2.0 ? Le CIRB en tant que moteur d'une nouvelle gouvernance régionale



Les **6 Axes de travail** du **Programme de Transformation du CIRB**, présentés ci-avant visent notamment à assurer la gestion cohérente, efficace et performante par le CIRB :

- d'une part de la **demande** des entités de la Région bruxelloise, ou des usagers, qu'ils soient citoyens, entreprises ou agents d'une quelconque de ces entités (« Regional demand Management »),
- et d'autre part de l'**offre** des services offerts (« Regional services catalog »), en veillant à articuler les bénéfices et les risques de la digitalisation de ces services au niveau régional.

Le CIRB se veut ainsi résolument être le moteur d'une **nouvelle gouvernance¹ régionale** en matière d'ICT, basée sur deux **valeurs** phares :

1. La **co-création** avec les différents partenaires régionaux (entités régionales), comme une évolution du modèle classique fournisseur-consommateur, qui ne répond plus toujours aux besoins des parties prenantes ;
2. L'**intelligence collective²** pour s'assurer de l'adhésion et de la prise de responsabilité de chaque acteur et pour favoriser l'innovation.

¹ Le terme « *gouvernance* » est à la mode. Comment doit-il être compris en ce qui nous concerne ? Selon l'*IT Governance Institute*, la *gouvernance* a « pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable ». Elle vise tout particulièrement le respect des intérêts des parties prenantes (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, etc.) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires. <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2019/it-governance-101-it-governance-for-dummies-part-1>.

² L'*intelligence collective* c'est la somme des capacités individuelles des membres d'une équipe, à laquelle s'ajoute les bénéfices de leurs interrelations. Ainsi, ce qui distingue une intelligence collective d'un simple travail collectif c'est ce dépassement résultant des **interactions constructives** entre les membres composant ce collectif. En effet, l'effort intellectuel d'une équipe, produit plus de solutions ou d'idées innovantes qu'une tâche réalisée par un seul membre dans son coin. Chaque personne étant unique, en pensées comme en connaissances, la diversité qui caractérise l'intelligence collective permet ainsi la production de plus de propositions et de solutions et celles-ci sont généralement de meilleure qualité.





Le CIRB doit incarner cette nouvelle gouvernance ouverte et collaborative en vue de permettre une **mutualisation** et une cohérence à travers les différentes entités régionales.

3.4 Le CIRB devient l'orchestrateur des Services IT pour la Région bruxelloise

Concrètement, il s'agit donc de faire évoluer le rôle du CIRB, non plus uniquement en tant que producteur/fournisseur de services, mais également comme **l'orchestrateur** des services IT pour l'ensemble de l'écosystème public régional bruxellois.

La nouvelle structure, matérialisée par l'*Organigramme 2.0*, sert de socle à cette **nouvelle gouvernance** qui doit permettre à la Région de « *renforcer les mécanismes de régulation des services IT proposés sur son territoire mais aussi de renforcer l'exigence de normes et de bonnes pratiques IT et bien évidemment de stimuler l'adoption par les institutions bruxelloises des nouvelles normes (RGPD, Single Digital Gateway, Only Once, etc.)*³ ».

Cette **nouvelle gouvernance** passe par exemple par la création de trois **nouveaux organes de gouvernance** (voir ci-après) qui aideront à stimuler la collaboration, à améliorer la prise de décisions et à jouer un rôle dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité globale de l'écosystème constitué par le paysage institutionnel IT de la Région de Bruxelles-Capitale.

Ainsi, le nouvel *Organigramme 2.0* met l'accent sur un nouveau modèle de gestion dans lequel le CIRB joue un rôle d'**orchestrateur** des **services** informatiques **partagés** permettant des gains d'efficacité, une amélioration des contrôles des processus, et finalement une **réduction des coûts**.

Ce modèle devra aussi faciliter l'identification des services susceptibles d'être **centralisés** au niveau régional et ceux qui ont vocation à être **mutualisés** entre institutions ou entités.

3.5 Les Services ICT de la Région bruxelloise sont considérés comme des produits de gestion numérique, soutenus par les compétences du CIRB

La structuration de l'*Organigramme 2.0* tient par ailleurs compte des recommandations de *Gartner* en matière de modélisation des « *compétences numériques* » (*Digital Capabilities*) qui doivent être mises en place **pour que les services ICT de la Région soient dorénavant considérés comme un « produit de gestion numérique »** (*Digital Product Management*).

³ Extrait de la *Note au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale*, relative à la *Nouvelle Gouvernance numérique de la région bruxelloise pour la Région Bruxelles Capitale*.





Aperçu des capacités requises et analyse de la situation actuelle dans la région de Bruxelles

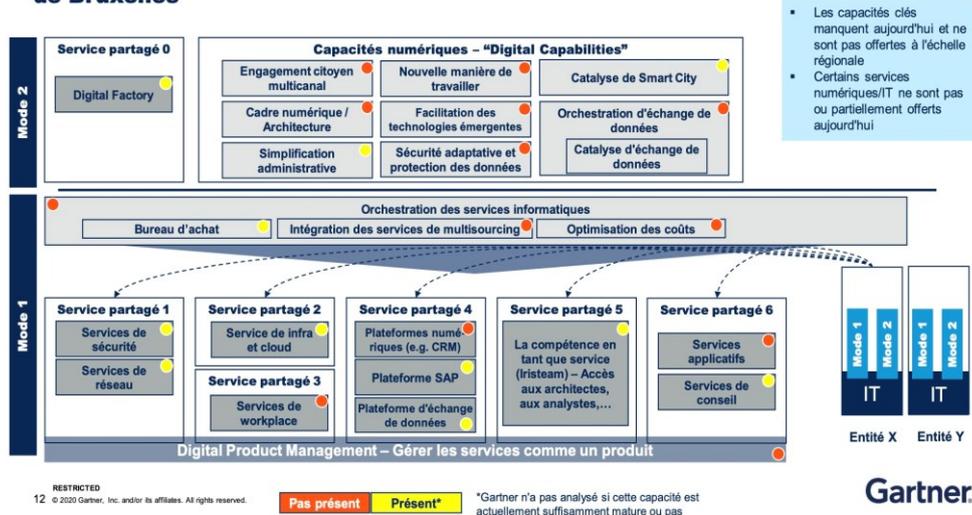


Figure 3 - Fonctionnement Bimodal (Gartner) Le schéma présenté correspond à la situation projetée en décembre 2020. Depuis lors, plusieurs éléments sont présents.

C'est dans ce cadre que l'Organigramme 2.0 du CIRB implémente une organisation « bimodale⁴ » dans sa conception, basée sur :

- un **Mode 1** traditionnel et prévisible, soutenu par des processus clairs et reconnus, qui se concentre sur l'amélioration et l'optimisation dans des **domaines matures et bien maîtrisés**,
- et sur un **Mode 2, non linéaire**, de type **exploratoire**, avec un accent mis sur l'expérimentation et l'innovation pour résoudre de **nouveaux** problèmes et répondre à de nouveaux besoins.

Le Mode 2 est le lieu de développement des capacités et compétences nouvelles. Une fois que celles-ci sont solides et fiables, on les industrialise et on les transplante dans l'organisation en Mode 1⁵.

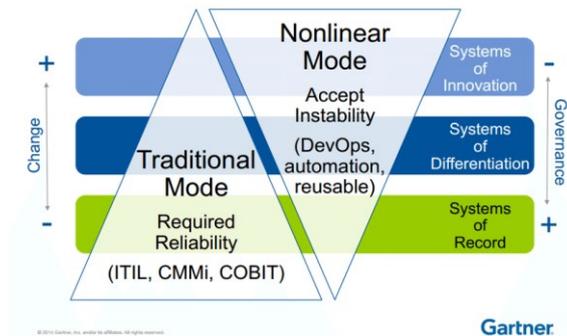


Figure 4 - Bimodal : mode traditionnel & mode exploratoire

3.6 Création de trois nouveaux organes de gouvernance

La nouvelle organisation du CIRB se prête parfaitement à la **création des trois nouveaux organes de gouvernance** recommandés par Gartner, et proposés par le *Ministre de la Transition numérique et de la Transition administrative* dans sa *Note au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale*, relative

⁴ prônée par Gartner

⁵ Il est à noter que dans le schéma de Gartner à la Figure 3, la Digital Factory semble cantonnée dans le Mode 2. Or, au CIRB, le Pôle Digital Factory (DF) intervient dans les deux Modes.





à la *Nouvelle Gouvernance IT pour la Région Bruxelles Capitale*, à savoir :

3.6.1 *Le Comité de Gouvernance IT (Steering committee)*

Le **Comité de Gouvernance IT (Steering committee)** est composé des dix institutions régionales ayant le budget IT le plus important identifiés par le Cabinet de Consultance *Gartner*, à savoir *Actiris, Bruxelles Environnement, Bruxelles Fiscalité, Bruxelles Formation, Bruxelles Propreté, CIRB, parking.brussels, SPRB, COCOF, STIB; Bruxelles Pouvoirs Locaux* et *easy.brussels* en tant qu'observateurs. Ce Comité pourra être élargi si besoin en fonction des nouveaux projets lancés par les administrations. Celui-ci sera doté d'une présidence tournante biennale. La première présidence sera assurée par le CIRB.

Ce Comité, est chargé d'assurer une transversalité en intégrant les réalités des différentes administrations régionales. Il permettra également une harmonisation et une réutilisation de tout type de composants *mutualisables* disponibles pour la mise en place de projets informatiques au sein de la Région.

Cela se traduira concrètement par des avis consultatifs qui seront fournis au Gouvernement concernant les aspects numériques des dossiers stratégiques en fonction du budget nécessaire à leur exécution et de leurs implications informatiques. Cet avis se basera, entre autres, sur les recommandations émises par le « *Comité régional de conseil et de validation de l'architecture et des échanges de données* » sur le cadrage architectural des solutions régionales (voir ci-dessous en 3.6.2.).



Vous voulez en savoir plus ? Lisez ceci :

Ce **Comité de Gouvernance IT (Steering committee)** répondra à trois objectifs prioritaires :

- *Analyser les notes au gouvernement dont la mise en œuvre nécessitera des investissements informatiques importants en vue d'assurer une approche mutualisée qui apporteront une plus-value à la Région. Le seuil de sélection des projets qui seront examinés par ce comité, sera identifié de façon à maximiser la valeur créée. Ceci se fera à travers la mise en place d'un formulaire d'auto évaluation informatique qui sera rempli lors du passage au gouvernement ;*
- *Mettre en place une démarche proactive et collaborative qui garantisse la création des synergies entre administrations et qui vise l'amélioration continue des services proposés aux citoyens bruxellois.*
- *Identifier et proposer au CIRB des services partagés pertinents pour le développement de la Région.*

3.6.2 *le Comité régional de conseil et de validation de l'architecture et des échanges des données.*

Ce Comité est chargé de garantir la cohérence architecturale informatique de l'environnement ICT des entités de la Région Bruxelloise, cohérence basée sur les différentes réalités régionales et les tendances du marché. Ce Comité est présidé par *l'Architecte régional* dont il est question au point 5.3.1.2. ci-après. Les réunions sont organisées et animées par le *Pôle Digital Transformation* dont il est question au point 5.3. ci-après.



Vous voulez en savoir plus ? Lisez ceci :

Les objectifs à atteindre par ce **Comité régional** sont les suivants :





- *Émettre des recommandations sur la vision architecturale régionale ("plan régional"), par exemple, l'interopérabilité des différentes plates-formes de gestion de la relation client ou l'intégration des services partagés ;*
- *Fournir des avis au Comité de Gouvernance IT sur le volet informatique des projets présentés par les différentes administrations régionales ;*
- *Valider les bonnes pratiques qui aideront les administrations régionales à opérer des modèles efficaces en matière de conception et de technologie ;*
- *Développer et favoriser une culture du numérique responsable, de durabilité et d'économie circulaire au sein de la Région et de ses administrations ;*
- *Assurer l'accessibilité des données à haute valeur ajoutée qui circulent en Région Bruxelloise ainsi que leur bonne gouvernance ;*
- *Assurer la sécurisation des données conformément aux législations en vigueur et aux standards régionaux de sécurité ;*
- *Les projets qui devront être soumis à ce comité seront sélectionnés sur base d'une auto-évaluation des aspects informatiques qui devra être complétée par le cabinet porteur du projet. Un procès-verbal avec les conclusions du comité sera joint aux dossiers du Conseil des Ministres avec un résumé exécutif dans la note au Gouvernement.*

3.6.3 *le Comité de pilotage sur le numérique et les technologies de l'information*

Ce Comité de pilotage est chargé d'identifier les principaux défis auxquels la Région Bruxelloise sera confrontée en matière de transition numérique.



Vous voulez en savoir plus ? Lisez ceci :

Ce **Comité de Pilotage** répondra aux objectifs suivants :

- *Prendre des initiatives pour promouvoir et améliorer les services numériques au sein de la Région ;*
- *Partager des informations et discuter des aspects globaux et transversaux pertinents du déploiement des solutions IT dans les administrations bruxelloises ;*
- *Formuler des propositions et des recommandations stratégiques concernant l'IT dans la Région Bruxelloise (par exemple pour optimiser l'échange de données entre les administrations) ;*
- *Désigner des comités de travail pour l'analyse de thématiques spécifiques et des opportunités identifiées (par ex. intelligence artificielle, technologies émergentes, data, etc.) ;*





4 VERS UN MODE DE FONCTIONNEMENT MATRICIEL PLUS COLLEGIAL AU SEIN DU CIRB

L'Organisation 2.0 du CIRB a donc été conçue pour répondre aux attentes du *Ministre de la Transition numérique et de la Transition administrative* « de pouvoir **gérer d'une façon cohérente et efficace la demande des citoyens et l'offre des services qu'elle propose**⁶ ».

Il est à noter que la nouvelle organisation, matérialisée par une structure totalement repensée et optimisée pour répondre aux besoins des usagers (**orientation clients**), formalisée dans l'*Organigramme 2.0* constitue une étape majeure dans l'évolution du CIRB.

Rappelons que la réorganisation interne avait en réalité débuté en septembre 2020, par la **mise en place de Business Unit « BU » stratégiques et opérationnelles** qui préfiguraient déjà certaines modifications à apporter à la structure, et qui fonctionnaient en mode *matriciel* (voir ci-après).

Les compétences développées dans le cadre de ces *BU* ont été transférées dans les *Pôles* et *Cellules* correspondants.

4.1 Une Organisation Matricielle (ou en réseau) et un fonctionnement transversal en Mode Projet ou par « Domaines »

Une organisation matricielle (ou en réseau) repose sur le principe de la ségrégation de l'autorité⁷ au niveau du **contrôle** et de **l'exécution** des tâches.

Le découpage de l'activité se fait selon deux critères : (1) la fonction et (2) le projet.

Ainsi, chaque collaborateur peut avoir deux ou plusieurs responsables fonctionnels s'il est affecté à plusieurs tâches, activités ou projets en parallèle : d'une part un (ou plusieurs) chef(s) de projet ou responsable de domaine⁸ désigné(s) selon les tâches à accomplir, et d'autre part un responsable (administratif) permanent. L'activité au sein du CIRB s'organise donc dorénavant par projets et par domaines. L'allocation des tâches et des ressources se fait ainsi de façon centralisée, au sein de la *Cellule Allocation des Ressources et des tâches* du Pôle Back-Office (Cfr. 5.6.1.) en interdépendance avec la *Cellule EPMO* du Pôle des Services à la Direction générale (Cfr. 5.8.2.2.).



Décloisonnement, transversalité, interdépendance

Une *organisation matricielle* (ou en réseau) permet à la fois de mener plusieurs projets en parallèle avec un nombre limité de collaborateurs et de générer un effet de **transversalité** et **d'interdépendance** qui participent au **décloisonnement** des *Pôles* du CIRB.

Cette notion de **transversalité** est fondamentale dans le nouveau CIRB 2.0 !

⁶ Extrait de la *Note au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale*, relative à la *Nouvelle Gouvernance IT pour la Région Bruxelles Capitale*.

⁷ Le collaborateur est guidé, soutenu et évalué sur ses compétences de savoir-être et de savoir-faire par deux personnes différentes.

⁸ Un *domaine* d'activité (« *Chapter* » en méthode agile) est un ensemble dans lequel sont regroupés des collaborateurs qui ont des expertises similaires et qui exercent des activités sensiblement homogènes et/ou qui se rapportent à une même thématique. *Exemples* : le domaine de la Data, le domaine des infrastructures, le domaine de l'architecture d'entreprise, etc.





4.1.1 Le « Mode Projet »

Nous posons comme hypothèse de base pour la suite de ce *Guide pratique de l'Organisation du CIRB 2.0* que la notion de **projet** est généralement associée à la période de création et de mise en place d'un service ou d'une initiative (phase de « *Build* ») alors que la notion de **domaine** est quant à elle plutôt associée à la phase d'exploitation de ce service ou de cette initiative (Phase de « *Run* »). Le *mode projet* met donc en place tous les éléments nécessaires à l'exploitation du service par la suite, mais l'organisation matricielle (ou en « réseau ») s'applique bien entendu aussi aux différents *domaines d'activités transversaux* du CIRB.

Chaque *Chef de projet*, de *programme*⁹ ou de *domaine*¹⁰ dispose d'une responsabilité globale sur son périmètre d'activités, depuis l'initialisation ou le lancement du projet jusqu'à la clôture de celui-ci (= « **Mode projet** »). Il est à noter que lorsqu'il s'agit de *domaines d'activités*, il n'y a pas de date de clôture.

La particularité de ce mode de fonctionnement est que le *Chef de projet* ou de *domaine* ne dispose pas d'une autorité « *hiérarchique* » au sens strict du terme. Sa vraie autorité se base en réalité d'une part sur sa **compétence de leader** reconnu et respecté, pour motiver, entraîner et fédérer les énergies pour tendre vers l'objectif commun, qui n'est autre que la réussite du projet ou le fonctionnement optimal du domaine, et d'autre part sur le **sponsorship** fort qui lui est accordé par le *Sponsor (Responsable de Pôle ou Direction en charge du Programme/Projet)*.



Et en pratique, cela fonctionne comment ?

En fonction des compétences et expériences nécessaires en cours d'avancement du *Projet*, le *Chef de projet* va - sur base du dossier traité par le « *Demand Review Board* »¹¹ hebdomadaire - **solliciter**, par l'intermédiaire de leurs responsables de pool de compétences (*Team Leader*), **des ressources** (collaborateurs) appartenant aux différents *Pôles* du CIRB. Cette allocation des ressources et des tâches se fait, avec le support de la *Cellule « Ressources Allocation »* du *Pôle Back-Office* (Cfr. 4.6.1.1. ci-après) pour le *staffing* et le *capacity management*, et en collaboration avec la *Cellule EPMO* (Cfr. 4.8.2.2. ci-après), lorsqu'il s'agit de projets suivis par celle-ci.

Ainsi, le chef de projet veillera bien entendu à ce que le projet soit initialisé dans l'ERP avec le budget arrêté et les ressources allouées (*cost center* et *time tracking*¹²) en collaboration avec les équipes concernées du *Pôle Back-Office* et du *Pôle Transversal Support*. Il rapportera sur le statut du projet mensuellement pour que l'EPMO puisse présenter l'évolution du portefeuille de projets à la direction. (Via le *Comité exécutif - Comex*, Cfr. 6.1 ci-après.)

⁹ En gestion de projet, un *programme* est un *ensemble* de projets ou de sous-projets, dépendants les uns des autres, qui contribuent à atteindre un même objectif. Ces projets sont en lien les uns avec les autres, et gérés de manière coordonnée afin d'obtenir des bénéfices qui ne pourraient pas être obtenus si chaque projet était géré individuellement. Dans la suite du présent document lorsque nous utilisons la notion de « projet », il faut retenir qu'il peut s'agir de « programmes » le cas échéant.

¹⁰ *Responsable de domaine* = « *Chapter Lead* » en méthode agile.

¹¹ Ce Comité (*Board*) composé des (*Co*)*Responsables de Pôles* décide de façon collégiale du « Go / No Go » des demandes de projet qui lui sont présentées.

¹² Les timesheets seront encodées dans leur contexte opérationnel (outil de projet ou outil de ticketing) et remontées agrégées dans l'ERP afin d'alimenter le *showback/cashback*.





Ces ressources n'interviendront sur le *Projet* ou dans le *Domaine d'activités* concerné, que le temps nécessaire à la réalisation des tâches qui leur auront été affectées et pour lesquelles ils disposent de compétences spécifiques nécessaires pour mener à bien ledit projet. Ces collaborateurs continueront en parallèle à assumer certaines de leurs tâches au sein de leur *Pôle* d'origine ou pourront être amenées à intervenir, en tant que ressource (voire en tant que *Chef de projet*), sur d'autres projets menés au sein du CIRB.

Il importe de bien comprendre que les « *projets* » ou « *domaines* » *transversaux* dont il est question ci-avant peuvent aussi bien se rapporter à des activités internes du CIRB pour son propre fonctionnement (par exemple la mise en œuvre de la nouvelle organisation résultant du nouvel organigramme, qui nécessite l'intervention de ressources provenant du *Pôle Iristeam* ; de la *Cellule Compliance / Performance* du *Pôle des Services de la Direction générale*; du *Pôle Digital Factory* ; du *Pôle Digital Product Management / Cellule Expertises spécifiques* ; etc.) qu'à des projets externes à destination des clients et prospects du CIRB (par exemple la conception d'une nouvelle solution IT pour répondre aux besoins particuliers des services de secours de la Région de Bruxelles-Capitale).

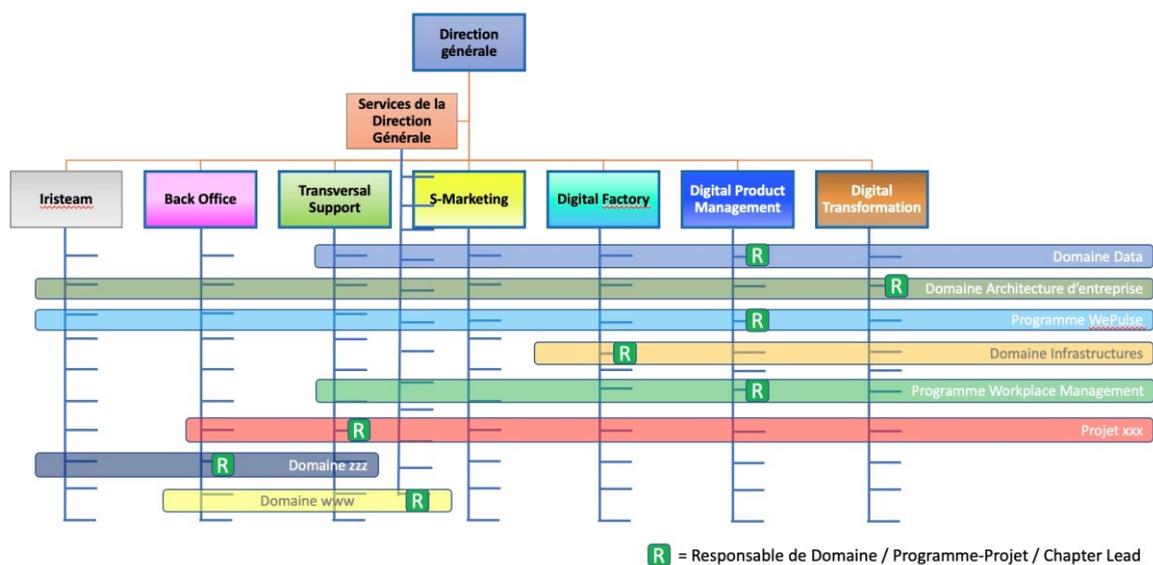


Figure 5 – Projets / Domaines transversaux

Notons dès à présent que certains projets ou programmes de très longue haleine, ainsi que les *Centres de compétences internes* (MS365, Azure, CRM, etc.) peuvent nécessiter des ressources particulières dédiées à temps plein en permanence (exemple : ressource nécessitant des compétences et certifications spécifiques).

4.1.2 (Bonne) Gouvernance / Compliance / Performance

Le fonctionnement du CIRB en « *Mode Projet* » entraîne certains changements d'habitudes non seulement pour les collaborateurs, mais aussi pour les (co)Responsables de Pôles.

Il s'agit dès lors de mettre en place des **processus clairs, efficaces et cohérents** (*Target Operating Model – TOM*¹³) pour assurer la **bonne gouvernance** de l'ensemble de l'organisation.

C'est à ce niveau que la *Cellule « Compliance / Performance »* du *Pôle des Services de la Direction Générale* (Cfr. 5.8.2. ci-après) a un rôle important à jouer. La *compliance* vise à assurer la conformité du CIRB en tant qu'entreprise à un ensemble de règles, de procédures et de comportements, et est par

¹³ Le modèle opérationnel cible du CIRB comprend les processus, les méthodes nécessaires, des indicateurs de gestion de projets et les prochaines mesures concrètes à prendre.





ailleurs le garant de l'éthique de cette dernière.

Ces règles, procédures et comportements sont définis en se basant sur des référentiels reconnus, qu'ils soient légaux (droit des sociétés, droit social, loi sur les marchés publics, ordonnances régionales, etc.), réglementaires (RGPD, etc.), ou encore en se référant aux bonnes pratiques sectorielles ou métier (par exemple *Référentiels Cobit, ITIL, ITSM¹⁴, Safe, Scrum, Togaf*, etc.).

Nous retrouvons dès lors dans la *Cellule Compliance / Performance* plusieurs activités destinées à soutenir et à vérifier le respect des différents référentiels concernés, mais aussi à faciliter et fluidifier le fonctionnement global du CIRB en *Mode Projet*. Ces activités sont décrites plus amplement au point 5.8.2 ci-après.

4.2 Un Organigramme Fonctionnel

Huit¹⁵ *Pôles* sont définis, sous la responsabilité de la Direction générale :

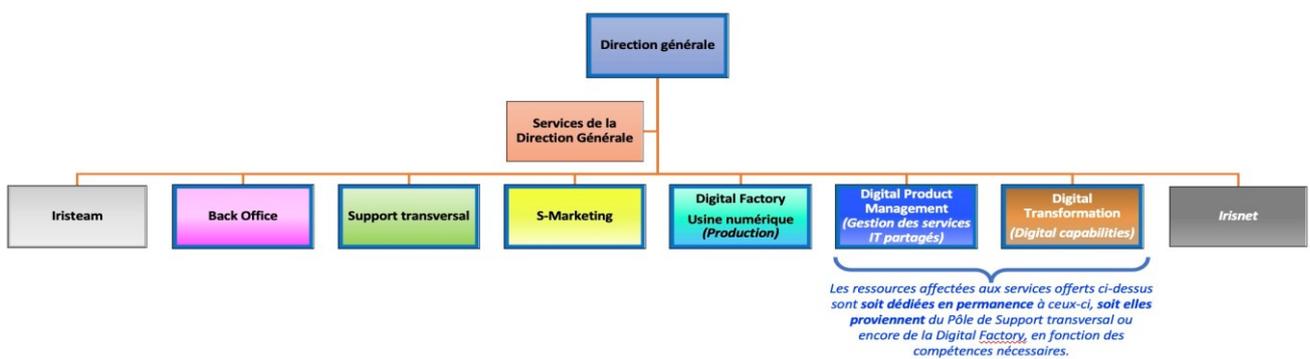


Figure 6 - Organigramme fonctionnel

Une présentation alternative (Figure 7), met en évidence le rôle des quatre *Pôles* (IrisTeam, Back-Office, Transversal Support, Digital Factory) qui soutiennent les deux *Pôles* (Digital Product Management et Digital Transformation) qui offrent les *services aux clients*, avec le *Pôle S-Marketing* qui sert en quelque sorte d'interface avec ceux-ci dans le cadre du « *Demand Management* » et de la *Gouvernance Régionale*. Le *Pôle des Services de la Direction générale* assure quant à lui un soutien à la *Direction générale* pour piloter et monitorer la mise en œuvre de la *Vision stratégique du CIRB*.

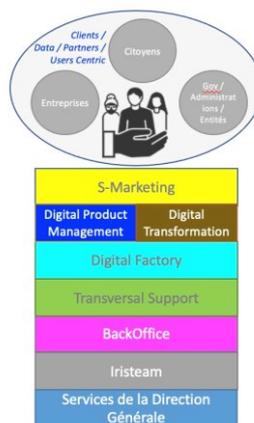


Figure 7 - Interdépendance des 8 Pôles

¹⁴ L'outil *Servicenow* dont le déploiement est en cours au CIRB pourra certainement aider à gérer efficacement des processus internes.

¹⁵ *Irisnet* apparaît dans la présentation schématique pour insister sur son rôle essentiel dans la stratégie globale du CIRB, mais il ne s'agit pas d'un *Pôle* à proprement parler.





4.3 Un Organigramme Hiérarchique

Cette vue hiérarchique (Figure 8) permet à chaque collaborateur d'une part de se situer dans l'organisation, et d'autre part de répondre aux aspects contractuels et administratifs des fonctions exercées.

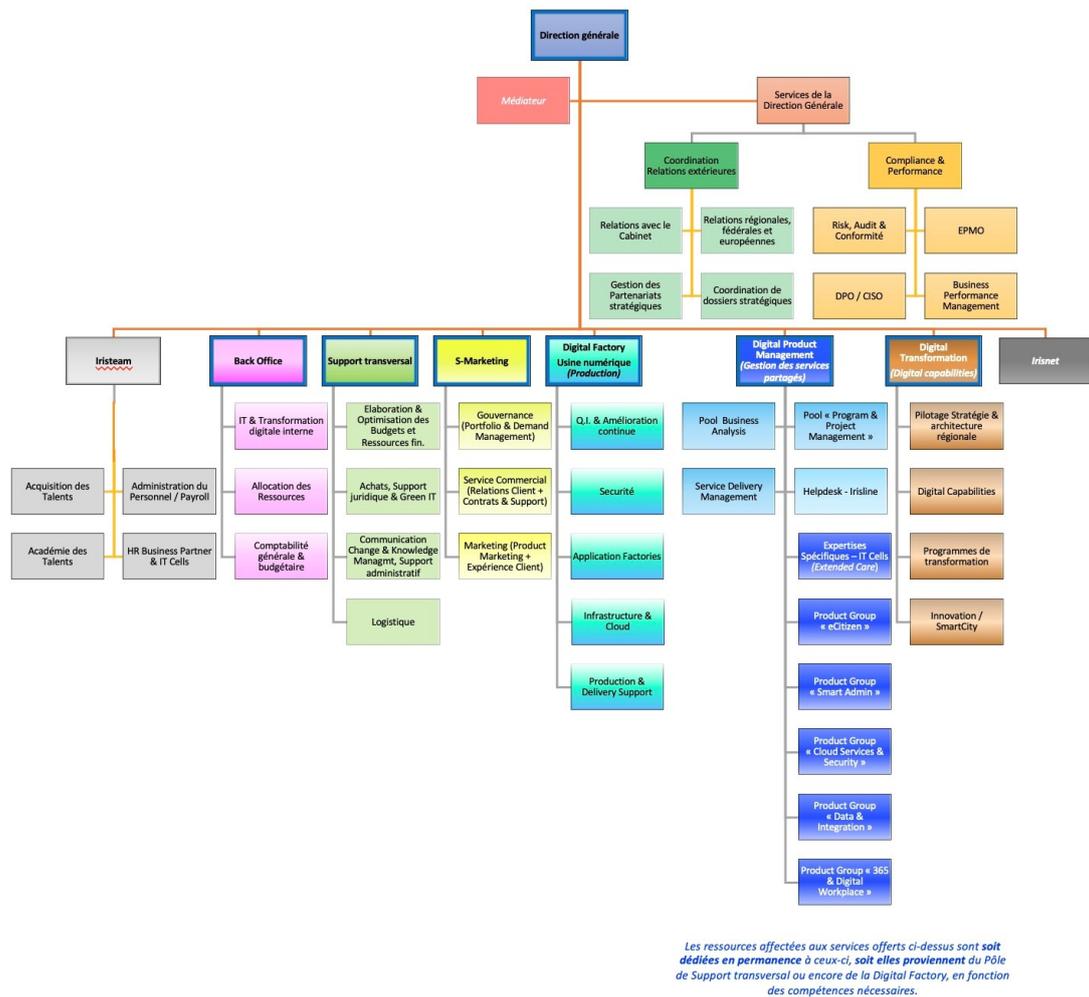


Figure 8 - Organigramme hiérarchique

Cependant, il apparaît indispensable de mettre l'accent au quotidien sur un mode de fonctionnement **transversal**, beaucoup plus collaboratif et décloisonné (*mode projet*), que purement hiérarchique, comme nous l'avons indiqué au **point 4.1 ci-avant**.

4.4 Et surtout un fonctionnement collégial entre les (Co)Responsables de Pôles

Les (Co)Responsables de Pôles, véritables **animateurs d'équipe**, doivent ainsi évoluer vers un mode de management basé surtout sur un **leadership naturel** pour entraîner leurs collaborateurs, les soutenir, leur permettre de se développer et de s'épanouir, et sur une **coopération** soutenue avec les autres (Co)Responsables de Pôles, tant durant les réunions du *Comité exécutif* ou des *Réunions de préparation de celui-ci* (« Pré-Comex ») ou encore en *Réunion d'alignement des (Co)Responsables de Pôles* ou du *Comité de Management* (Cfr. 6.1 & 6.2 plus loin dans ce document) qu'en dehors de ceux-ci.

C'est ainsi qu'est privilégiée une *nouvelle Culture managériale* dont le fil conducteur est une **orientation Client** encore plus marquée que par le passé (regarder vers l'extérieur plutôt que vers





l'intérieur de l'organisation et prendre des décisions correspondant à la *Vision stratégique du CIRB* – Cfr. 3.2. ci-avant, plutôt que des décisions guidées par l'intérêt individuel ou centrées sur le *Pôle*), reposant sur les 8 Pôles, tous **interdépendants** (*par opposition à indépendants*), chacun contribuant à l'atteinte des objectifs globaux qui découlent de la **Vision stratégique du CIRB**.

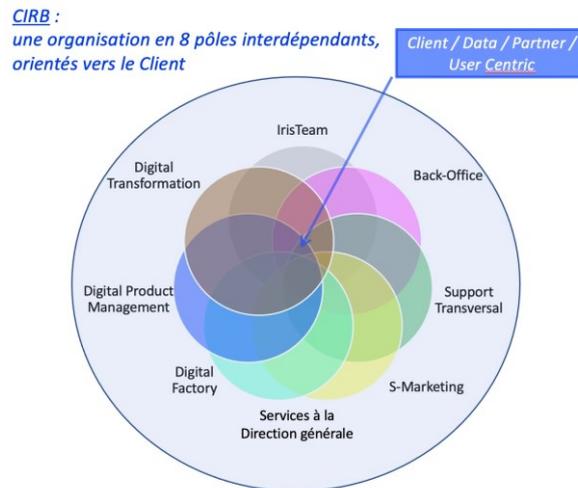


Figure 9 - Interdépendance et orientation client

Le schéma ci-dessus (*Figure 9*) n'est pas sans rappeler la « *théorie des ensembles* » faisant apparaître une multitude d'*intersections* entre les *Pôles*, intersections qui sont autant d'**interdépendances** entre ceux-ci. Ces nombreuses *interdépendances* entre les *Pôles* dont le périmètre se chevauche, se matérialisent au quotidien par des échanges non seulement entre collègues, mais aussi entre (Co)Responsables de *Pôles*. Les *projets* menés en *organisation matricielle* (Cfr. 4.1 ci-avant) dont sont tellement avides notamment les collaborateurs des *Génération Y* et *Z*, sont un autre exemple d'*interdépendance* entre *Pôles*.

La suite de la mise en place de l'Organigramme 2.0 nécessite une forte implication des (Co)Responsables de *Pôles* qui doivent nécessairement partager cette *vision stratégique* du CIRB qui se transforme actuellement en une nouvelle institution (dont le nom pourrait d'ailleurs changer), véritable agence bruxelloise du numérique, orientée client, orchestrateur et fournisseur de services (et de données) à haute valeur ajoutée, répondant avec agilité aux besoins réels des entités de la Région de Bruxelles Capitale.

La Direction générale assure ainsi la **coordination d'une équipe de (Co)Responsables de Pôles unie** et fonctionnant de manière complémentaire, chacun de ses membres devant intégrer et démontrer un profond **changement de Culture** de façon, notamment, à rassurer les collaborateurs, et à leur montrer l'exemple en agissant comme des « modèles » du fonctionnement de la nouvelle organisation.

Pour y parvenir, seul un **fonctionnement collégial, en équipe**, basé sur la **confiance**¹⁶ et la **coopération** entre les (Co)Responsables de *Pôles*, en *intelligence collective*¹⁷, sera possible.

¹⁶ La confiance ne s'impose pas... elle se construit patiemment et doit se mériter au quotidien.

¹⁷ Voir définition en note de bas de page du point 3.3





5 PERIMETRE DES POLES

Passons en revue chacun des *Pôles* et analysons quelques illustrations concrètes de leurs interactions réciproques.

5.1 Pôle S-Marketing : Orientation client et Gouvernance régionale

La création du *Pôle* « S-Marketing » vise à augmenter la **qualité** et la **performance** de l'offre du CIRB, et ainsi la satisfaction des clients (les institutions régionales mais également les usagers (citoyens et entreprises) qui interagissent avec les institutions) dans un secteur public qui va observer une croissance des besoins en investissements IT dans les prochaines années.

Notons le son « *smart* » du terme « *smarketing* » qui évoque l'intelligence de la discipline et le fait que les commerciaux (*Account Managers*) et les *marketeurs* vont travailler ensemble en capitalisant sur ces deux métiers complémentaires et étroitement liés, pour mettre leurs compétences et leur expertise au service de l'intelligence collective et pour trouver des **solutions** ICT créatives et pertinentes pour répondre aux besoins spécifiques des clients et prospects, à savoir l'ensemble des entités de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le *Pôle S-Marketing* doit contribuer à répondre à deux **objectifs majeurs** fixés par le *Ministre de la Transition numérique et de la Transition administrative* dans sa volonté de développer une Gouvernance régionale en matière d'ICT :

1. Mieux **répondre aux besoins** des clients et prospects en alignant l'ensemble des capacités digitales de la Région (*mutualisation, interopérabilité, agilité, standardisation*) ;
2. Mieux **investir** en coordonnant les investissements ICT (*budgets ICT transparents, mutualisation*) en vue de réduire les **coûts** de fournitures de services.

La place du *Pôle S-Marketing* dans l'*Organisation 2.0* a ainsi été conçue en partant d'une **forte orientation « commerciale » mettant les clients et prospects du CIRB au centre des activités**.

Les activités développées dans ce *Pôle S-Marketing* sont basées sur les principes reconnus du *marketing* que sont :

- la définition des produits/services à commercialiser et leur design (*expérience client*), en interdépendance avec les autres *Pôles*, et tout particulièrement dans le respect des *guidelines* de l'architecture régionale (Cfr. 5.3.1.4. ci-après),
- la segmentation produit/service,
- la fixation des prix de vente des produits et services,
- le positionnement des produits et services sur le marché,
- les modalités de commercialisation et de promotion (*communication marketing*) des produits et services,
- le mode de distribution des produits et services,

sans perdre de vue les aspects liés à la bonne **Gouvernance régionale**.

L'*Organisation 2.0* met ainsi l'accent sur la mise en place de structures de gouvernance claires au sein du *Pôle S-Marketing* qui est composé de quatre *Cellules* :

- *Relations clients* - par le *Commercial Office* ;
- *Gouvernance régionale et organisation de la « demande »* (« *demand management* » - respectivement gérés par un officier de liaison en charge de la coordination des activités de la Gouvernance Régionale et par le *Business Opportunity Analyst « BOA »* concernant les opportunités (« *Demandes* ») externes (clients et prospects du CIRB) et interne du CIRB ;





- *Gestion contractuelle et support par le Contract & Sales Support Office ;*
- *Marketing et expérience client.*

5.1.1 Cellule Gouvernance et Demand Management

Cette *Cellule* gère et coordonne, par son action en qualité de *Secrétariat de la Gouvernance régionale* le processus de « *demand* » au niveau régional, en stimulant les interactions entre les principaux utilisateurs IT (en termes de budgets) de la Région de Bruxelles Capitale, afin de stimuler la mutualisation des services IT au sein des entités de celle-ci. Cette *Cellule* assure également la coordination du « *demand management* » en interne au niveau du CIRB (donc toutes les demandes d'initiatives/opportunité remontés via les *accounts managers*, le Cabinet du Ministre de tutelle, la

Pourquoi créer cette Cellule?

Le Ministre de la Transition numérique et de la Transition administrative dans sa Note au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, relative à la Nouvelle Gouvernance numérique en Région bruxelloise charge le CIRB de mener une informatique plus cohérente, intégrée et prenant en considération toutes les réalités régionales, et a considéré qu'il est essentiel de mettre en place une concertation régionale impliquant les principales institutions utilisatrices d'informatique grâce aux trois comités¹ qui veilleront à mener les discussions de fond sur les enjeux et décisions informatiques auxquelles la Région est soumise.

Ces trois comités permettront la mise en place d'une transversalité dans les réflexions et les décisions de sorte à capitaliser sans cesse sur les actifs existants dans la Région bruxelloise et à veiller à appliquer les décisions du Gouvernement.

La gestion collective de la demande est ainsi considérée comme étant essentielle pour valider la pertinence des choix et des investissements et ainsi assurer que ceux-ci seront réalisés en fonction des ressources disponibles et des priorités déterminées par la politique régionale.

Direction générale, les autres *Pôles*, via les analyses de marchés, etc..).

Les demandes émanant d'un client ou des demandes internes (ex : nécessité de réaliser une maintenance débouchant sur une migration)) devront passer dans cet « entonnoir » pour être documentées, évaluées, priorisées.

Cette cellule traitera également dans son processus de « *demand* » les projets qui auront été inscrits dans la lettre d'orientation annuelle et dans le plan de gestion afin que ceux-ci soient lancés formellement et pris en charge par le *Pôle Digital Product Management* et traités ensuite par le(s) Chef(s) de projet(s) comme décrit au point 4.1.1.

Quels sont les objectifs de ce processus de gouvernance de la demande (« *demand management* ») ?

Il s'agit de :

- *assurer un suivi professionnel systématique (transparence, réactivité accrue) par rapport aux demandes exprimées par les clients,*
- *évaluer de manière objective (factuelle) les différentes opportunités,*
- *garantir que les ressources (financières et humaines) soient allouées aux initiatives les plus prioritaires, sur base de critères objectifs.*





Quel est le rôle des Demand Managers?

Les « Demand Managers » sont responsables de :

- *garantir la captation de l'ensemble des demandes (logique d'entonnoir) : toutes les demandes (émanant d'un client ou demande interne CIRB) doivent passer par le Demand Manager - qui a la charge du suivi interne (défense en PMO process jusqu'au retour vers l'Account-Manager (celui-ci restant bien entendu impliqué dans le processus) pour les demandes clients.*
- *assurer le respect du processus de Demand Management, et plus concrètement le respect des méthodologies et templates, l'enregistrement et la qualification des demandes (qualité et complétude), l'animation des forums de demand management (ex: shaping committee,...)*
- *coordonner la qualification et la proposition de priorisation (la plus objective possibles via Business Case, analyse des capacités) des demandes >> identifier les demandes qui peuvent être traitées en BAU (« Business As Usual »), celles qui nécessitent l'élaboration d'un projet (passage vers d'autres gates PMO), celles qui doivent être mises en attente ou arrêtées, celles qui doivent être traitées au niveau Régional, etc.,*
- *Assurer un suivi interne des demandes (passage des gates PMO et/ou transfert vers le processus de demand régional),*
- *Communiquer clairement et proactivement vers les demandeurs (notamment les accounts managers pour toutes les demandes clients) par rapport au statut et à l'évolution de leurs demandes.*

Bien entendu, ces activités doivent être menées en bonne synchronisation avec l'EPMO (Cfr. 5.8.2.2. ci-après) et en interdépendance avec les autres Pôles concernés.

Cette Cellule de « Gouvernance régionale » et « Demand Management » doit par ailleurs notamment :

- *organiser et animer le Comité de Gouvernance Régionale (Comité de Gouvernance IT («Steering Comitee - Steerco ») y compris la prise de note et le suivi des actions qui auront été instanciées dans ce Comité ;*
- *organiser des actions auprès des acteurs régionaux pour favoriser le déploiement, la bonne compréhension et l'adhésion à la nouvelle gouvernance (en collaboration avec le Cabinet du Ministre) ;*
- *assurer, en interdépendance avec la Cellule Compliance (EPMO et Contrôle de gestion)(Cfr. 5.8.2. ci-après), un monitoring des ROI (Return On Investment) afin de vérifier que les bénéfiques définis dans le business case ayant servis à valider la demande ont bien été délivrés ;*

5.1.2 Cellule Commercial Office

L'équipe commerciale est en charge de :





- *La gestion générale des relations clients*
 - *Pre-Sales : Comprendre le client/prospect (ses besoins, ses objectifs, sa situation) et diffuser le discours commercial adéquat (la/les bonne(s) solution(s)) pour le conseiller et/ou le convertir ;*
 - *Analyse de la demande :*
 - *Comprendre, analyser et mutualiser les besoins des clients (Voice of Customer) et identifier les évolutions potentielles à proposer pour les services/nouveautés à lancer.*
 - *Remonter ces besoins vers l'équipe Marketing pour analyse approfondie (en collaboration avec les autres Pôles) afin de préparer le dossier à rentrer dans le processus de Demand Régional (Cfr. 5.1.1. ci-avant) en vue d'une inclusion (ou non) dans la Roadmap du Catalogue de Service ;*
 - *account management (captation des demandes : Capter et documenter les besoins/problèmes clients ; création et développement d'une relation privilégiée avec les organismes régionaux/locaux « utilisateurs »),*
 - *gestion des ventes.*

5.1.3 Contract & Sales Support Office

- *Offer factory et administration générale des activités commerciales ;*
- *gestion des contrats clients et renouvellement, en bonne intelligence avec la Cellule Juridique du Pôle Support Transversal ;*
- *facturation des services & missions délivrés aux clients externes ;*
- *satisfaction client (générale) ;*
- *monitoring de la Performance commerciale : Définir les plans de ventes (fixation des objectifs aux account-managers) et mesurer les achievements (dashboard KPI) ;*
- *coordination et gestion complète des plaintes et réclamations (et suivi proactif de A à Z de la relation avec le client dans ce cadre, en interdépendance avec les Pôles concernés), et résolutions des litiges administratifs.*

5.1.4 Cellule Marketing et expérience client

L'équipe Marketing est en charge de :

- *La Stratégie Clients (segmentation et pricing), en interdépendance avec les autres Pôles :*
 - *Définir la segmentation et identifier les cibles à démarcher, les produits/bundles pertinents par segment ainsi que les modèles de prix de vente (en interdépendance avec le Pôle Transversal Support pour les calculs de showback – chargeback)(Cfr. 5.6.1.5.) ;*
 - *Développer la connaissance prospects, clients et utilisateurs (CRM, segmentations, profilage, ...).*
- *La stratégie et la gestion du Catalogue de Services :*
 - *Stratégie du catalogue de Services :*
 - *Définir la **Roadmap à long terme** (3-5 ans) du Catalogue de services Régional (quels nouveaux produits/services doivent rentrer dans le catalogue, comment les produits/services doivent-ils évoluer, quels produits/services doivent être décommissionnés), en interdépendance avec les Responsables des autres Pôles, dans le **respect du processus de Demand Régional** (Cfr. 5.1.1. ci-avant), et en la soumettant pour validation par le Comex.*
 - *Cette Roadmap sera donc définie en étroite collaboration avec les autres Pôles et sera fondée sur des bases objectives, mesurables, et économiquement rentables ou à tout le moins finançables en tenant compte :*





- *Des besoins clients identifiés et remontés par les équipes terrains ;*
- *Des opportunités identifiées par la Région (Comités Régionaux) ;*
- *D'analyses du marché pour anticiper les besoins clients (proactivité) >> Déceler les opportunités de marché dans une visée d'innovation et de business développement (benchmark, veilles technologiques, analyse de la concurrence) ;*
- *Des capacités internes (ressources, financières, techniques) et de la stratégie de sous-traitance – et en bonne collaboration avec le Pôle Digital Factory (voir 5.4 ci-après) pour étudier la faisabilité technique de certaines solutions envisagées et avec le Pôle Digital Product Management (voir 5.2 ci-après) pour les aspects liés à la gestion des projets et des produits ;*
- *De l'architecture business (architecture d'entreprise, en interdépendance avec l'architecte régional du Pôle Digital Transformation, Cfr. 5.3.1.2. ci-après)*
- *Coordonner, avec l'input des autres Pôles (notamment les Product Managers du Pôle Digital Product Management) et en interdépendance avec ceux-ci pour ce qui les concernent, la traduction de la Roadmap Long Terme du catalogue de service en des Roadmaps court terme (1 an) pour chaque service (ex: Irisbox, myBrussels,...)*
- *Support pour l'implémentation des Roadmap Produits par le Digital Product Management et la Digital Factory (ex : priorisation des investissements en fonction de la Roadmap définie et validée par le Comex)*
- *Gestion du catalogue de Services :*
 - *Coordonne, centralise et publie le catalogue des services ;*
 - *Décrire les services du CIRB et clarifier les **Propositions de Valeurs** à mettre en avant lors de la prospection/vente (quoi, pourquoi, pour qui, quand, comment, combien) ;*
 - *Coordonner les interdépendances, interconnexions entre Services (création de bundle) et coordination avec les autres acteurs régionaux.*
- *GO-TO-Market (mode de distribution des produits) : fournir à l'organisation (les équipes supports/helpdesk, les accounts managers) les informations nécessaires et utiles pour vendre, délivrer et supporter les produits auprès de nos clients (via formations, présentation des Propositions de valeurs, etc.) ;*
- *MarCom (communication marketing) :*
 - *Promouvoir la vente et l'usage des Produits auprès de nos clients et prospects directs (organismes publics) et indirects (citoyens) avec une communication adaptée aux différents publics (Politique, Business, IT et citoyen) ;*
 - *Fait connaître l'évolution de l'offre de services et le catalogue de service du CIRB auprès des clients, prospects, utilisateurs et autres entités de la région bruxelloise ;*
 - *Utilisation des ressources de la Cellule Communication du Pôle Support Transversal.*
- *Le suivi de l'Expérience Client :*
 - *La satisfaction client :*
 - *Mesurer régulièrement et monitorer la satisfaction client par rapport à l'ensemble des services du catalogue régional (dashboard KPI, survey citoyen, etc.) ;*
 - *Organiser et animer les users clubs et les événements autour de l'évolution des projets/produits/services offerts par le CIRB, en interdépendance avec les Digital Product managers du Pôle Digital Product Management ainsi qu'avec les représentants du Pôle Digital Factory pour les aspects techniques / technologiques ;*





- Réaliser le « listening » sur les réseaux sociaux ;
- Etablir des recommandations d'amélioration des produits et services sur base des feedbacks clients/citoyens et les soumettre conformément au processus de Régional Demand (Cfr. 5.1.1. ci-avant) ;
- o Users Journey design:
 - Pour les applications en lien direct avec le citoyen, analyser les comportements des usagers et définir les meilleurs parcours (omnichannel) pour optimiser l'usage des applications et identifier comment les différents canaux (digital via les applis, face-2-face, téléphonique, email,...) doivent interagir pour faciliter les démarches et optimiser l'expérience usager ;
 - Réaliser régulièrement des tests utilisateurs pour identifier les éventuels problèmes ;
 - Définir et mettre en place une stratégie UX/UI/ergonomie (en bonne intelligence et en interdépendance avec le Pôle Digital Factory et le Pôle Digital Product Management) pour garantir une expérience utilisateur optimisée, performante et cohérente cross-plateforme.

5.1.5 Vision à 360° & Interdépendance

Le Pôle « S-Marketing » ne sera bien entendu pas le seul concerné par la récolte et le traitement des attentes des clients et prospects. Les processus internes et outils (CRM) à mettre en place au sein du

CIRB devront nécessairement permettre de faciliter et de systématiser les échanges d'informations relatives aux besoins et demandes des clients et prospects, **entre les différents Pôles**, de façon totalement **décloisonnée**.

Illustration

Par exemple, lors d'une réunion de travail au sein d'une Administration Communale, à laquelle participe un Chef de projet du CIRB impliqué dans le Programme « WePulse », rattaché au Pôle Digital Product Management (voir 5.2 ci-après), celui-ci entend parler d'un besoin particulier d'un prospect convié à la même réunion. A son retour, ce Chef de projet transmet via le CRM interne du CIRB, un message d'information décrivant succinctement le besoin, au Pôle S-Marketing, qui ouvrira une fiche d'identification du besoin et en assurera le suivi.

C'est un exemple d'interdépendance¹ entre les Pôles.

Ce Pôle S-Marketing dépendra par exemple des informations et calculs réalisés par le Pôle Transversal Support (voir 5.5 ci-après), pour les calculs de prix de vente (« charge-back »), ou encore pour mener à bien des campagnes de communication, en faisant appel à

des ressources compétentes dans ces matières.

La bonne collaboration avec le Pôle Digital Factory (voir 5.4 ci-après), le Pôle Digital Product Management (Centres de compétences) (voir 5.3 ci-après) ou encore avec l'Architecte régional (Cfr. 5.3.1.2.) du Pôle Digital Transformation pour étudier la faisabilité technique et avec le Pôle Digital Product Management pour la faisabilité opérationnelle de certaines solutions envisagées est encore un autre exemple d'interdépendance réussie entre Pôles.

Une autre illustration se rapporte à la création de nouveaux rôles au sein du CIRB en interdépendance entre le Pôle S-Marketing et le Pôle Digital Product Management pour répondre très concrètement aux nouveaux besoins liés aux nouvelles **missions** (Cfr 3.1. & 3.2.) du CIRB 2.0.





Nouveaux Rôles CIRB 2.0

Product Marketeer	Digital Product Manager	Service Delivery Manager	Application Support Manager
<ul style="list-style-type: none"> • Focus - Customer et market-facing – captation et analyses des besoins clients et des opportunités de marchés • Définit la Roadmap moyen-long terme du catalogue de services (quels nouveaux produits doivent être lancés, les évolutions des services et les services à arrêter/décommissionner) • Décrit le marketing mix du service (quoi, pour qui, combien, comment,...) et définit les propositions de valeurs à mettre en avant auprès des clients par les équipes Ventes et Brand&Communication • Est informé de manière régulière sur la mise en place (développement) des produits • Définit la stratégie Clients (segmentation et Pricing), effectue des recherches de marchés (benchmark, analyse de concurrence,...), la stratégie go-to-market et MarCom (communication produits vers les clients) <p>Pôle S-Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focus - Development et product-facing (customer-facing presales et dans la phase d'implémentation) • Traduit la Roadmap du Catalogue de Services en un plan d'actions court terme et l'implémente (priorisation des <u>requirements</u> et gestion du <u>backlog</u>, release management, rôle d'arbitrage entre fonctionnelle et technique) • Coordonne la mise en place (développement) des produits avec la Digital Factory (et/ou autres fournisseurs) et tient informé le Product Marketing des avancées • Définit les planning de développements (GO Live), effectue des recherches (force de proposition pour de nouveaux services) et les transmet au Product Marketing • Gestion du budget/Coûts. Participe à l'élaboration des business cases, benchmark et élaboration du <u>pricing</u>. • Participe avec les Product Marketeers à la réflexion sur la stratégie. • Support aux <u>accounts</u> en presales <p>Pôle Digital Product Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focus – Service performance et Customer Sponsor relation (post-sales) • Assure la rédaction et le suivi des descriptions de service, y inclus les SLA entre le client/partenaire et le CIRB relatives aux solutions IT • Evalue le niveau de qualité des services fournis en effectuant des échantillonnages et des enquêtes et en analysant les <u>reportings</u>. • Rôle de coordination dans la gestion de problèmes (<u>problem owner</u>) et d'incidents majeurs. • Identifies les impacts des updates techniques et/ou maintenances sur le client + CAB ; • Est garant de la réception technique des solutions en production en s'assurant que le produit soit performant et stable ; • Est responsable de la documentation opérationnelle (SOP) et de sa publication 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus – End Users-facing • Déploie les solutions dont il a la charge suivant les méthodes standards et le roll-out ; • Intègre son travail dans le cadre du Service Level Agreement (SLA) ; • Est responsable de la formation et du coaching du client/partenaire auprès duquel la solution est déployée ; • S'assure de la bonne utilisation des services par le client/partenaire et de l'adhésion des utilisateurs ; • Assure le support fonctionnel de niveau 2 ; • Assure un accompagnement au changement ; • Est responsable de la documentation End User.

Les exemples cités ci-avant sont bien entendu valables dans l'autre sens et pourraient servir à illustrer **l'interdépendance** des autres *Pôles* à l'égard du *Pôle S-Marketing*.

*

* *

5.2 Pôle Digital Product Management : Gestion des Services ICT partagés

Ce *Pôle* est axé sur la **Gestion optimale des services ICT partagés** (*Digital Product¹⁸ Management*) qui doivent être innovants et de qualité et dont les destinataires sont potentiellement toutes les entités de la Région de Bruxelles-Capitale.

La mise en place de « **services partagés** » (*shared services*) permet de structurer la production des tâches opérationnelles pour de multiples « clients » autour d'un sujet spécifique.

Dans ce cadre, le CIRB joue le rôle **d'orchestrateur** de ces différents services et le *Pôle Digital Product Management* est donc chargé d'intégrer, de réguler et de permettre à l'écosystème de travailler d'une manière efficace non seulement avec des ressources internes du CIRB, provenant éventuellement d'autres *Pôles*, mais aussi avec des fournisseurs spécialisés (externes) de services informatiques.

Ce modèle organisationnel du *Pôle* « *Digital Product Management* » permet de fournir des services IT aux entités régionales **en consolidant, en normalisant et en automatisant certains processus** qui sont ainsi « **packagés** » pour devenir des « *Produits* » *partagés*.

La mise en œuvre des « services partagés » par le *Pôle* « *Digital Product Management* » vise à apporter:

- une **réduction significative des coûts** ;
- une **augmentation des gains d'efficacité** ;
- une **amélioration du contrôle des processus** ;
- la **standardisation** et le développement de **bonnes pratiques partagées** ;
- et un **meilleur alignement des institutions sur la stratégie IT régionale** (Cfr. *Gouvernance régionale* en 5.1.1 ci-avant).

Ces services partagés évolueront en fonction des nouveaux besoins identifiés notamment auprès des clients et prospects par le *Pôle S-Marketing*, celui-ci étant par ailleurs à l'écoute des attentes exprimées

¹⁸ Le terme « *Product* » recouvre ici aussi bien les produits que les services offerts par le *Pôle*





en *Comité de Gouvernance IT (Steering Comitee)*¹⁹ ou des demandes du *Gouvernement*. Les grandes orientations stratégiques étant données par le *Pôle Digital Transformation* (porteur de la stratégie régionale notamment via une démarche d'architecture d'entreprise) qui fournit ainsi la couche « *digital capabilities* » et par le *Pôle S-Marketing* qui développe une stratégie débouchant sur le catalogue de services (qui constitue la couche « *shared services* »).

Autrement dit, la *gestion collective de la demande* est essentielle pour valider la pertinence des choix et des investissements et ainsi assurer que ceux-ci sont réalisés par le *Pôle « Digital Product Management »* en fonction des ressources disponibles et des priorités déterminées par la politique régionale. Le *Pôle « Digital Transformation »* sera également un acteur important dans la détection de nouveaux produits et services.

Dans son étude d'optimisation, *Gartner* avait identifié des *services partagés* à mettre en place dans la Région bruxelloise pour rapidement effectuer des économies (*quick win*) mais surtout pour mieux **structurer** l'informatique régionale à moyen et long terme.

Les **services partagés** offerts par ce Pôle « *Digital Product Management* » se déclinent en 2 axes :

- *d'une part les services spécifiques « on demand » (qui regroupent les compétences spécifiques disponibles au sein du CIRB et qui sont mises à la disposition des entités « à la demande » en fonction des situations et besoins spécifiques) et d'autre part*
- *les services standards partagés entre les entités de la Région bruxelloise par le CIRB.*

Il est à noter que les ressources affectées aux services offerts ci-dessus sont **soit dédiées en permanence** à ceux-ci au sein du *Pôle « Digital Product Management »*, **soit elles proviennent** ponctuellement du *Pôle Support transversal* ou encore du *Pôle Digital Factory*, voire du *Pôle Digital Transformation* en fonction des compétences nécessaires.

La mise en œuvre des « services partagés » (standards et « *on demand* ») trouve généralement sa justification :

- *Soit par la nature même du service (services régionaux par définition),*
- *Soit parce que leur coût élevé ne pourrait se justifier par une utilisation par une seule entité régionale,*
- *Soit parce que les compétences liées à ces services sont rares et peuvent être « poolées ».*

Pour assurer ces services, cinq *Cellules* sont constituées.

Ces cinq *Cellules* sont en charge de la gestion des produits. La distinction entre **produits** et **projets** est effectuée de la manière suivante :

- *Un **produit** ou **service** (repris au catalogue de services) n'a pas de fin planifiée, c'est un produit que l'on implémente chez nos clients et que nous faisons évoluer tout au long de sa vie (maintenance évolutive budgétée). On attend du **Product Manager** qu'il connaisse bien son produit, ses concurrents et ses clients et prospects ;*
- *Un **projet** a par définition un scope déterminé, un budget défini et surtout, un début et une fin. C'est en ce sens qu'on le distingue d'un produit. Le **Project Manager** gère et enchaîne quant à lui les projets avec un focus sur la méthodologie et la gouvernance.*

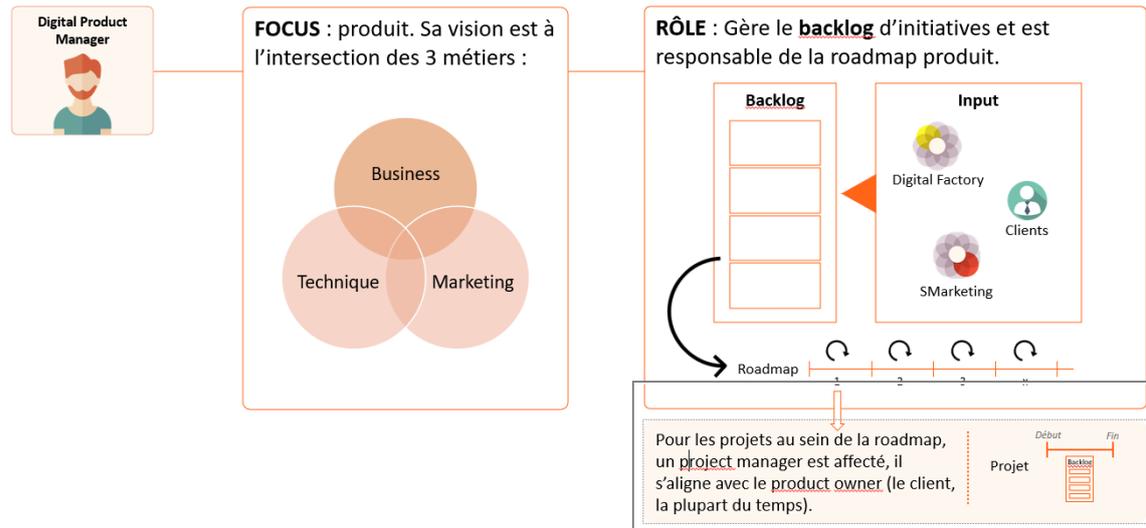
Les deux exemples qui suivent illustrent clairement les synergies existantes entre les *Product managers* et *Project managers*.

¹⁹ Voir 3.6.1.





- 1) *Au sein de la roadmap d'un produit (Irisbox par exemple), il y a une grosse initiative facturable (un besoin spécifique) à la demande d'un client. Cette initiative complexe implique la coordination des clients, d'un des fournisseurs du client et de l'équipe produit Irisbox. Après un passage au Demand, un Project Manager sera affecté à cette initiative afin de coordonner les différents stakeholders (dont fait partie le Product Manager) et d'assurer la gouvernance (Copils, ...), le reporting jusqu'à la clôture de cette initiative et la facturation finale. Les évolutions mineures de cette initiative seront gérées dans le backlog produit par le Product manager et le Project manager pourra quant à lui enchaîner avec un autre projet au sein de l'organisation.*



- 2) *Un deuxième exemple concerne le cas typique d'une initiative qui implique des évolutions à coordonner sur plusieurs produits. L'ensemble des Product Managers concernés feront partie des stakeholders du projet.*

Le *Product Manager* n'est pas seul pour gérer son produit et ses évolutions. Pour l'aider dans sa tâche, au sein des 5 *Cellules* produits, il est supporté par :

- *Des solutions architects qui travaillent à un niveau produit, et qui sont responsables du choix de la solution architecturale qui va être mise en place (dans toutes ses dimensions métier, application, données, infrastructure et sécurité, mais en interdépendance avec les autres Pôles concernés, et dans le respect de l'architecture d'entreprise du CIRB et/ou de la Région de Bruxelles Capitale, le cas échéant ;*
- *Des analystes fonctionnels en charge par exemple de l'animation de groupes de travail pour la définition des requirements et rédaction des users stories, etc. ;*
- *Des testeurs fonctionnels en charge de la rédaction et l'exécution des tests fonctionnels et d'acceptance avec le client ;*
- *Des application support manager en charge notamment de l'implémentation des produits offerts par le CIRB chez les clients, du support et de l'accompagnement des utilisateurs.*

Pour s'assurer que ces profils aient une approche méthodologique cohérente au sein de ces différentes cellules, des **Communities of Practice (CoP)** (une par type de profil) seront mise en place.

Les *Communities of Practice* sont des groupes de collaborateurs exerçant un même métier dans des contextes parfois différents. Ils collaborent régulièrement pour partager des informations, améliorer leurs compétences et travailler activement à faire progresser la connaissance générale du domaine concerné.





Enfin, rappelons que ces cinq *Cellules* ne gèrent pas seules ces produits. Elles fonctionnent en interdépendance notamment avec le *Pôle Digital Factory* et avec le *Pôle S-Marketing*.

Passons maintenant en revue chacune des cinq *Cellules*.

5.2.1 Cellule « eCitizen »

Cette *Cellule* assure la gestion des produits dits « *Citizen engagement* » comme le CRM, Irisbox, BIP, BIP-BE, FMS, ou encore My Brussels).

Ces *produits* sont à destination des usagers, les « clients » des administrations Bruxelloises (Citoyens, Entreprise, Université, ...) ou à la gestion de la relation avec ces clients. Ces produits répondent aux activités citoyennes de type :

- « *Je m'informe* » (portail d'information, site web, application My Brussels, ...)
- « *Je participe* » (portail de participation citoyenne, FixMyStreet, ...)
- « *J'interagis* » (portail plus transactionnel comme Irisbox, BIP, Digipermit, ...)

En complément des profils génériques de gestion de produit, on retrouve des compétences de type UX/Web Design pour assurer une expérience Citoyenne la plus uniforme possible.

5.2.2 Cellule « Smart Admin »

La *Cellule* « Smart Admin » a pour ambition de répondre aux besoins de transformation digitale des administrations bruxelloises. Elle a pour objectif de rendre les administrations publiques plus efficaces et centrées sur les citoyens et les entreprises. Il s'agit notamment de faciliter la mise à disposition d'applications métiers mutualisées, au bénéfice des pouvoirs locaux et des administrations régionales. Cette *Cellule* assure la gestion des produits dits « *Systems of records* » ou plateformes métier mutualisées comme Nova, BOS/XCH/Editoria, District Team, HMS, HR, SAPERP/Axon, ServiceNow, etc.

Ces services sont en général destinés aux agents de nos administrations clientes.

5.2.3 Cellule « Cloud Services & Security »

Cette *Cellule* assure, en interdépendance avec le *Pôle Digital Factory*, la gestion des produits et services d'infrastructures et cloud dont le nouvel *IrisCloud*. Ces services sont généralement à destination des IT Manager de nos clients, qu'ils soient IRISTeam ou non.

La première catégorie de produits regroupe les services dits de « *hosting* » qu'ils soient hébergés sur des plateformes « *On premise* » ou *Public Cloud*. Des **solutions de type PaaS** (Plateforme as a Service), Private Server Virtuel (PVS), Datacenter Virtuel (VDC) ou encore WEB Hosting mutualisé sont proposés.

Une deuxième catégorie de services vise les infrastructures locales et virtuelles des clients du CIRB. Il s'agit des produits de type : **backup** en ligne, la gestion des **noms de domaines** (.brussels), le service **VPN**, ainsi que le service **Firewall**.





Cette *Cellule* délivrera également des services de sécurité comme la mise à disposition d'un IAM Régional.

Enfin, une tout autre catégorie de produit que la *Cellule* gère en partenariat avec IRISNET est le **réseau des caméras** dans la Région bruxelloise avec le placement de caméras de « surveillance » pour les zones de police et les Communes (VPRB : Video Protection Region Bruxelloise) et de caméras dites ANPR pour des photos de plaque de véhicules (Automatic Number Plate Recognition).

A cela viennent se rajouter les nouveaux services liés au **SmartBuilding**.

= Lien avec le *Stream 5 Gartner « Cloud brokering strategy & cloud bruxellois »* : Mise en œuvre de leurs recommandations : *Au vu de l'augmentation du volume d'informations que la Région doit gérer ainsi que la multiplication des solutions basées dans le cloud, il s'avère crucial qu'elle se dote d'une approche centralisée. Ceci est nommé dans le langage informatique : « service cloud brokering ». En effet, l'absence de concertation amène d'une part une disparité des solutions qui sont adoptées au sein de la Région (et qui génèrent donc des coûts importants qui sont dispersés) mais provoque surtout un manque d'efficacité par un manque d'interopérabilité, de cohérence technologique, de gestion coordonnée du stockage et une instabilité juridique au sein de la Région. Le CIRB va donc mettre en place ce service partagé qui permettra d'après Gartner d'effectuer une optimisation de l'ordre de 1,6 millions d'euros. Les administrations régionales devront adopter une approche régionale qui sera co-pilotée dans ce service partagé.*

5.2.4 Cellule « Data & Integration »

Cette *Cellule* assure la gestion des activités de type BI/Analytics, OpenData, Geographic Information System (GIS) services, ainsi que des données *Urbis*.

Elle est également en charge de l'intégrateur de service régional « *Fidus* » et de la gestion de la *Regional Data Platform* & de son *Catalogue de données Régional*.

En complément des profils génériques de gestion de produit, on retrouve des profils de cartographe pour la gestion des données *Urbis*, de *Data Scientist*, de *Data Engineer*, ainsi que de *Data gouvernance* qui auront pour mission l'animation du Data Gouvernance Office.

Qu'est-ce que le Data Governance Office ?

*Le rôle du **Data Governance Office** est d'animer, accélérer et coordonner la stratégie régionale de gouvernance des données. Il a également pour objectif de faciliter et d'encourager les partages de données dans la Région de Bruxelles Capitale.*

Pour cela il travaillera sur plusieurs axes et notamment :

- *L'interopérabilité ;*
- *La qualité des données ;*
- *Le développement d'une architecture centrée sur les données ;*
- *Le « changement » et le développement d'une « culture des données ».*

Le Data Governance Office est constitué d'experts en gouvernance des données qui travailleront en collaboration avec :

- *Les administrateurs locaux de la donnée, dans les administrations ;*
- *Les DPO/CISO ;*
- *Le « **Regional Data Architect** » avec lequel il œuvre pour définir une stratégie régionale de données alignée avec la stratégie IT de la Région et qui favorise la transversalité, la mutualisation et le partage des données.*

La Regional Data Office sera coordonné par un « Regional Data Governance Officer » qui animera les discussions avec les administrations, proposera une stratégie et un programme de gouvernance des données et coordonnera sa mise en œuvre.





5.2.5 Cellule « 365 & Digital Workplace »

Cette *Cellule* assure la gestion de la bureautique et outils collaboratifs, MS 365 en interdépendance avec le *Pôle Digital Factory*, et les projets de *Managed Workplace / Device as a Service*, en interdépendance avec le *Pôle Digital Transformation* pour le développement des compétences en matière de nouveaux modes de travail.

= Lien avec le *Stream 3 Gartner « Managed workplace sourcing strategy »* : Mise en œuvre de leurs recommandations : Le CIRB est chargé de mettre en place ce nouveau service partagé des services support pour l'ensemble des administrations bruxelloises et qui devrait permettre de réaliser des économies sur les budgets régionaux dans les différentes institutions. Ces économies seront possibles en professionnalisant et en standardisant le service support de première ligne grâce à une centralisation qui permettra à la Région d'atteindre une taille critique permettant de faire des économies d'échelle (voir aussi 5.2.3.1. ci-après).

Plus concrètement, cette *Cellule* accompagne les administrations dans l'adoption de nouvelles méthodes de collaboration entre les utilisateurs, basées sur les outils de la *Suite Microsoft 365*. Cet accompagnement est réalisé sur base d'une roadmap qui commence par la mise en place d'une gouvernance de l'information et de la sécurité des données. Cette gouvernance se matérialise ensuite par des lignes de conduite, des règles de gestion de l'information et des politiques de sécurité. Cet ensemble est alors appliqué par module fonctionnel de la *Suite Microsoft 365* où l'utilisateur final est accompagné, formé et coaché dans le changement de sa façon de travailler avec les différents outils.

Au-delà des modules fonctionnels, le *Product Group* propose aussi des solutions standardisées de gestion de parc ainsi que des solutions de gestion électronique de documents avec de l'automatisation d'échange de documents entre utilisateurs et administrations.

Enfin, le *Product Group* anime une communauté d'utilisateurs qui s'échange fréquemment des retours d'expérience, des démos des nouveautés, etc.

Ces services sont généralement à destination des Agents des administrations.

5.2.6 Cellule « Expertises spécifiques – Consultancy / IT Cells - Enhanced Business Care »

Cette *Cellule* assure la gestion de la mise à disposition au sein des entités de compétences et expertises spécifiques (via la mise à disposition de ressources *IrisTeam/IT Cells* dont la gestion est assurée au sein du présent *Pôle*, s'agissant de « Services » apparaissant au Catalogue de Services, et via l'exécution de missions de consultance, telles que par exemple l'élaboration de schémas directeurs informatiques, ou encore, les services de type *DPO/CISO as a service (aas)*.

5.2.7 Cellules de soutien

Par ailleurs les services proposés ci-avant par le CIRB sont soutenus au sein même du *Pôle « Digital Product Management »* par plusieurs *Cellules de support* visant à faciliter et garantir l'orientation et la satisfaction clients (qu'ils soient internes ou externes) et à offrir à ceux-ci des **services ayant une réelle valeur ajoutée**.

On retrouve ainsi dans ce *Pôle « Digital Product Management »* les **Cellules** de

5.2.7.1 Helpdesk clients de première ligne – Irisline (Cfr. 5.2.2.4 ci-avant),

Il s'agit du point de contact unique entre utilisateurs et fournisseurs de services où sont gérés les incidents et les demandes de service de bout en bout (« *end to end* »). C'est en quelque sorte le Centre de services du CIRB, et d'une certaine manière la vitrine de celui-ci.





IRISline participe également à la gestion de la connaissance et facilite ainsi la mise en place d'un libre-service au travers d'un outil ITSM robuste et performant (*Service Now*).

En tant qu'interface privilégiée entre les métiers et les systèmes d'informations fournis par le CIRB, *IRISline* est également le garant de la perception du bon fonctionnement des systèmes d'informations et de la capacité à réagir aux besoins exprimés et enfin à corriger rapidement les dysfonctionnements constatés.

5.2.7.2 Service Delivery/Level Management (SDM) pour les Business Services

Cette *Cellule* assume la responsabilité et l'orchestration de l'excellence dans la délivrance des services fournis aux clients-partenaires du CIRB.

En étroite collaboration avec les **IT Managers** (Cfr.5.2.6 & 5.7.4.) sur site s'il y échet, le SDM (*Service Delivery Manager*) est la personne de contact privilégiée tant pour les providers internes et/ou externes que pour nos clients-partenaires.

Il est garant de la qualité des services (performance, disponibilité, sécurité), du suivi et de la satisfaction de nos clients-partenaires.

Dans ce contexte, chaque SDM est responsable d'un portefeuille de clients-partenaires en binôme avec un *Account Manager (AM)* du Pôle *S-Marketing*, ainsi que d'un portefeuille de services (*Product Group*).

Plus particulièrement, cette *Cellule SDM* :

- veille au respect des exigences de niveaux de service (*service level requirement ou SLR*) et au respect des accords sur les niveaux de service (*service level agreement ou SLA, conclus avec les fournisseurs par le Pôle Digital Factory le cas échéant*) et les clients pour déterminer les niveaux de prestation d'un service ;
- veille à la prise en compte des événements pouvant impacter le contrat de services tout au long de son cycle de vie ;
- veille au traitement adéquat de tout changement sur le niveau de service ;
- participe à l'analyse et à l'évaluation des résultats des KPI ;
- assure les activités de **problem management**, en interdépendance avec le Pôle « *Digital Factory* » pour les activités qui le concerne.

5.2.7.3 Suivi des activités de Monitoring end to end de processus,

Il s'agit des activités dont il est question dans la Note « *Cloud bruxellois* » : Le monitoring de bout en bout : Le *Cloud Broker* s'assure de faire un monitoring de bout en bout des solutions cloud. Ceci ne se limite pas à un monitoring effectué uniquement au niveau d'une application isolée, mais a comme périmètre la solution de bout en bout – y inclus les intégrations avec d'autres applications/services au travers des microservices ou des API et des sources externes utilisés.

5.2.7.4 Intégration des services multisourcing (ISM),²⁰

Il s'agit d'une approche permettant de gérer plusieurs fournisseurs de services (services commerciaux ainsi que de services informatiques) et de les intégrer pour fournir une seule organisation informatique orientée métier. Il vise à intégrer de manière transparente les services interdépendants de divers fournisseurs de services internes et externes dans des

²⁰ L'Intégration des services multisourcing (ISM), ou l'intégration et la gestion des services (SIAM) est une approche permettant de gérer plusieurs fournisseurs de services (services commerciaux ainsi que de services informatiques) et de les intégrer pour fournir une seule organisation informatique orientée métier. Il vise à intégrer de manière transparente les services interdépendants de divers fournisseurs de services internes et externes dans des services de bout en bout afin de répondre aux besoins de l'entreprise. Le *SIAM* pourrait aussi être considéré comme étant une activité transversale au sein du CIRB.





services de bout en bout afin de répondre aux besoins de l'entreprise.

5.2.7.5 Pool Program/Project Management (voir ci-après en 5.2.8.).

Cette *Cellule* a été créée afin de disposer d'un *Centre d'expertise en Gestion de Programme et Projets* (*Centre de Compétence en Project management*) qui s'intègre dans la nouvelle organisation matricielle du CIRB. On y retrouve les *Program* et *Project Managers* (*équipe PPM*) qui forment une « *Communauté de PM* » qui peut partager ses expériences et travailler de manière efficace et structurée.

Les collaborateurs de *l'équipe PPM* coordonnent les projets et garantissent que les plans mis en place soient respectés dans les délais et les budgets prévus. Ils sont garants de la bonne gouvernance projet (comités de pilotage, reporting) et de la bonne exécution du projet (débloquent les situations problématiques, etc.).

Grâce à la collaboration permanente de *l'équipe PMO*, les documents (livrables) à fournir sont standardisés et les méthodologies sont décrites de manière précises, ce qui donne à *l'équipe PPM* les outils nécessaires pour mettre en œuvre les projets portés par le CIRB.

A titre d'illustration, voici quelques exemples de programmes et de projets :

- *L'inclusion numérique dans les écoles ;*
- *Le Cloud Bruxellois ;*
- *Plans de migrations dans les administrations ;*
- *We Pulse ;*
- *Brussel Social Care.*

5.2.7.6 Cellule Solution Architecture & Design

Cette *Cellule* offrira un pool de *Solutions architects*, *Business architects* et *Business analysts* indépendants des différents domaines produits présentés ci-avant. Ils sont en support des *Cellules* produits et de l'organisation du *Pôle*.

Ils seront notamment disponibles pour analyser les demandes clients dans le cadre du *demand management*. Ces profils travaillent en étroite collaboration avec les architectes techniques du *Pôle Digital Factory*, et avec *l'Architecte régional et de données* du *Pôle Digital Transformation*, afin de garantir que les architectures produit qu'ils conçoivent sont conformes aux principes architecturaux du CIRB et/ou de la Région de Bruxelles Capitale et que leur impact direct et indirect sur l'architecture globale est compris et maîtrisé.

5.2.8 Collaboration & Interdépendance

Il importe de bien comprendre que les services offerts par le *Pôle « Digital Product Management »* peuvent éventuellement consister en de larges *Programmes* ou *Projets* qui seront alors gérés en tant que tels au sein de la ***Cellule Program / Product / Project Management***, comprenant comme son nom l'indique, des programmes/projets ou des « produits » (à comprendre comme des *services partagés*, tels que décrits dans l'introduction du présent chapitre 5.2.) dont le périmètre ou la thématique sont relativement clairement délimités. Ces *Programmes/Projets* sont menés le cas échéant en bonne entente et en étroite collaboration avec les interlocuteurs du *Pôle « Digital Transformation »* lorsque les thématiques concernées se chevauchent.

Par ailleurs, s'agissant de services verticaux partagés et/ou offerts à la demande aux clients et prospects, il va de soi qu'une ***interdépendance*** forte existe entre le *Pôle Digital Product Management* et le *Pôle « S-Marketing »* (Cfr. 5.1), notamment pour alimenter le *Catalogue des services et compétences numériques* offerts par le CIRB.





A titre d'illustrations, voici quelques exemples **d'interdépendances** entre le *Pôle Digital Product Management* et les autres *Pôles* :

- DPM-DF : développement et maintenance suivant la roadmap des différents produits tel que NOVA, IRISBOX, etc. ;
- DPM-DT : plateforme data régionale (collaboration équipe Data DPM et DT) ;
- DPM-DT : Développement d'une nouvelle offre *Schéma Directeur Informatique* ;
- DPM-S-MARKETING : dans la définition de nouveaux produits/services tel que « service support aux Cabinets » ;
- DPM-TRANSVERSAL SUPPORT : va démarrer autour de la thématique *WholsWho* au sein du CIRB suite à l'inventaire des connaissances métiers et techniques des *ITCells* ;
- DPM-IRISTEAM : dans la gestion des *ITCells* et plus particulièrement du personnel *ITCells* : recrutements, rencontre des équipes sur site, etc. en relation avec la *Cellule HR Business Partners*.

*

* *

5.3 *Pôle Digital Transformation – Digital Capabilities : Les domaines de compétences numériques*

L'ambition du *Pôle Digital Transformation* est d'**accélérer la transformation digitale du secteur public bruxellois au profit des citoyens et des entreprises**, en permettant au CIRB :

- De devenir l'acteur de référence et de confiance de la transformation digitale dans la Région.
- De porter une stratégie digitale régionale cohérente, de développer les compétences numériques partagées (Digital Capabilities) de demain et d'accompagner chaque organisation dans sa transformation en plaçant le citoyen et l'entreprise au cœur de la réflexion.
- De devenir un acteur majeur de l'innovation en Région et un accélérateur de nouveaux usages dans le secteur public bruxellois.

Il s'agit donc de mettre en place au sein du *Pôle Digital Transformation*, une organisation permettant de mettre à disposition de la Région, dans un esprit de mutualisation, des capacités supplémentaires (*digital capabilities*) telles que par exemple celles énoncées en 5.3.2. ci-après, et de s'adapter de façon agile aux évolutions et innovations futures en matière d'ICT.

La **mission** du *Pôle Digital Transformation* est de :

1. *Soutenir la définition d'une **stratégie régionale de transformation digitale** cohérente, alignée à la vision (mode 1) et de lui donner une visibilité (y compris politique).*
2. *Explorer, développer et promouvoir les **digital capabilities** qui viendront soutenir cette stratégie et accélérer la transformation digitale (mode 1.)*
3. *Identifier, inspirer et initier des **programmes de transformation digitale** structurants dans la Région.*
4. ***Innovation et Smartcity Office : explorer et développer de futures digital capabilities** (en mode incubateur – lien fort Inspiration forum Régional) qui pourront devenir des accélérateurs de la transformation digitale de demain (mode 2) et poursuivre les objectifs de ville intelligente.*





5.3.1 Pilotage Stratégique & Architecture régionale

La définition d'une **stratégie régionale** de transformation s'assurera du lien avec la vision politique et les stratégies des institutions (avec d'éventuelles validations formelles par le *Ministre en charge de la Transition Numérique*, par les instances Régionales de gouvernance voire même par le Gouvernement). L'ambition est également de développer la stratégie digitale dans la déclaration de politique générale et dans les plans stratégiques des organisations en mettant le citoyen et les entreprises au cœur des dispositifs.

Cette branche d'activités assure :

5.3.1.1 la définition d'une stratégie de digitalisation de la Région de Bruxelles-Capitale

(en bonne intelligence avec la Cellule « Gouvernance régionale » du Pôle « S-Marketing » (Cfr. 5.1.1), et en interdépendance avec le Pôle *Digital Factory* (Cfr.5.4), et le Pôle *Digital Product Management* (Cfr. 5.2)) en fournissant un cadre, un périmètre, des priorités et une feuille de route pour accompagner les institutions régionales (end-to-end) dans leur transformation digitale, de manière mutualisée (plan global de la transformation digitale de la Région)

Illustration

LE 'LIVRE BLANC DU CIRB' VA EVOLUER. L'AMBITION EST DE POUVOIR TRAVAILLER AVEC LES ORGANISATIONS DE LA REGION POUR QUE LE DIGITAL SOIT INTEGRE 'BY DESIGN' DANS LEUR STRATEGIE METIER : AU COEUR DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ! ET POURQUOI PAS UNE STRATEGIE DIGITALE VALIDEE DES LA FORMATION DU PROCHAIN GOUVERNEMENT ?

5.3.1.2 le développement d'une architecture régionale

à travers notamment les fonctions d'une part d'**Architecte** (d'entreprise) **régional** et d'autre part d'**Architecte des données régional** qui assurent le pilotage ou la supervision du cadre numérique et des guidelines d'architecture pour les solutions ICT mises en œuvre au sein des entités de la Région de Bruxelles-Capitale, en lien avec la stratégie définie.

Quel est le rôle de l'Architecte Régional ?

Ayant un profil d'Architecte d'entreprise¹, l'Architecte régional **anime** le **Comité d'architecture régional** qui définit le Référentiel d'architecture régional (principes d'architecture, standards d'architecture, cible architecturale) et assure la cohérence des solutions régionales.

Le comité d'architecture régional donne par ailleurs des **avis éclairés** sur les **dossiers d'investissement régionaux** discutés au Comité de gouvernance ICT¹ (Steering committee) régional.





L'Architecte régional et l'Architecte data régional travaillent en bonne intelligence et en interdépendance avec les architectes techniques du Pôle Digital Factory (Cfr.5.4), les architectes métier (business-analystes) et les architectes des systèmes d'information (data) du Pôle Digital Product Management (Cfr. 5.2), et avec le DPO et le CISO.

Quel est le rôle de l'Architecte des Données Régional ?

Le Brussels Data Chief Office(r) (Architecte des Données Régional) assure quant à lui le **rôle d'orchestrateur d'échange des données** joué par le CIRB et notamment :

- en collaboration étroite avec l'architecte d'entreprise régional et le comité d'architecture régional, il analyse les dossiers d'investissement ICT afin de faire des recommandations en lien avec la stratégie des données de la Région.
- Toujours en lien avec le comité d'architecture régional, il développe et propose des principes d'architecture qui orienteront les systèmes cibles vers une architecture datacentric et vers la réutilisation des building blocks disponibles
- Il collabore avec les équipes internes chargées de développer les produits et service visant à faciliter la collecte, l'intégration, le stockage, le traitement, l'accès et le partage des données et encourage leur utilisation.
- Il collabore également avec les spécialistes de la sécurité et de la protection des données afin d'intégrer et de promouvoir des recommandations dans les principes d'architecture.
- Il s'assure de l'adhésion aux principes et standards définis auprès des clients et partenaires du CIRB.
- Enfin, il collabore étroitement avec le « **Data Governance office** » en charge de définir une stratégie régionale de gouvernance de données alignée avec la stratégie IT de la Région et qui favorise la transversalité, la mutualisation et le partage des données.

Un « **CIRB Architecture Board virtuel** » (interne au CIRB) facilite d'ailleurs les échanges entre ces différents interlocuteurs du CIRB. Les architectes Régionaux peuvent y relayer, coordonner et aligner les points de vue en matière d'architecture (cinq dimensions : métier, données, applications, sécurité, technologies).

L'Architecte régional participe par ailleurs à la construction et à l'évolution du *Catalogue des services*, élaboré par la *Cellule Marketing* du Pôle S-Marketing (Cfr. 5.1.2. ci-avant).

5.3.2 Digital Capabilities

Les *Domaines de compétences numériques* (« *Digital Capabilities* »), structurées par le Pôle Digital Transformation du CIRB aux différentes entités de la Région bruxelloise, recouvrent ainsi des thématiques transversales susceptibles de constituer des leviers de transformation digitale au service final des usagers.

Illustration

DES DOSSIERS STRATEGIQUES TELS QUE LA PLATEFORME DATA OU LE CLOUD BRUXELLOIS (TRACKS GARTNER) AURAIENT PU NAITRE DE CETTE ACTIVITE.
LE PROCHAIN DOMAINE D'ETUDE SERA CERTAINEMENT NWOW : LES DEFIS POUR LA REGION SONT DE TAILLE ET LE RETOUR AU BUREAU VA ACCELERER LES PROJETS !





Ce portefeuille de compétences numériques sera à **géométrie variable** et se focalisera dans un premier temps sur l'orchestration des données régionales (notamment coordonner, renforcer et professionnaliser les échanges de données au sein de la Région), le développement de la nouvelle approche du Cloud bruxellois, le déploiement du plan d'inclusion numérique, la poursuite du développement des leviers de simplification administrative²¹, l'IA, la transformation digitale par les processus, le développement des principes « *legal by design / by default / only* » et l'adoption des nouvelles méthodes de travail (NWOW) au sein des organisations en lien avec l'informatique.

Certaines de ces *Digital capabilities* sont développées par *Easy.brussels* dans un cadre commun (renforcement des collaborations).

Chaque Digital Capability fera l'objet d'une stratégie validée au niveau régional, d'un périmètre, de priorités de développement et d'une feuille de route stratégique. Par ailleurs, le pôle définira une cartographie des Digital capabilities afin de créer une image d'ensemble cohérente.

Les *digital capabilities* doivent être **concrétisées par des produits et services activables par les clients du CIRB**, l'articulation avec le *Pôle S-Marketing*, le *Pôle Digital Product Management* et le *Pôle Digital Factory* est donc essentielle.

5.3.3 Programmes de Transformation

Cette branche d'activités du *Pôle Digital Transformation* vise à initier de nouveaux plans de transformation structurants et transversaux. Les plans initiés devront être soutenus dans leurs premières phases de construction (collaborations, gouvernance, program management) par les autres *Pôles*, essentiellement *S-Marketing* et *Digital Product Management*.

L'approche retenue est de rassembler différents acteurs autour d'une même vision métier (en mettant toujours l'orientation citoyen au cœur du dispositif) et de co-construire un plan de transformation structurant (vision métier, vision digitale, gouvernances, pilotage).

Certaines activités s'appuieront sur un partenariat renforcé avec *Easy.brussels* (stratégie, certaines compétences numériques et l'innovation) afin de donner une cohérence d'ensemble aux actions de chacun.

5.3.4 Innovation et SmartCity Office

5.3.4.1 Smartcity Office

Le *SmartCity Office* poursuit ses missions de stimulation et de représentation (tant au niveau Régional que national et international) d'initiatives Smartcity.

Le *SmartCity Office* aura aussi l'occasion de redéfinir son périmètre précis d'action et de développer une ou des feuilles de routes thématiques en fonction de priorités restant à définir.

Certains services régionaux pourront être co-construits (notamment en bonne collaboration avec les *Pôles S-Marketing* et *Digital Product Management*) afin de créer de nouveaux leviers de développement de la Smartcity.

5.3.4.2 Innovation.

L'ambition est de *Construire, proposer et déployer un cadre régional d'innovation et de permettre à la Région de disposer de réelles capacités d'innovation.*

²¹ Partenariat easy.brussels





Il s'agira notamment d'assurer :

- *la veille, l'étude, la conscientisation et l'adaptation aux technologies-clés émergentes ;*
- *la validation et les premiers développements des technologies-clés émergents à travers par exemple des POC, des implémentations pilotes, etc. Il s'agira donc ici de faire des réalisations concrètes en s'appuyant sur les compétences des autres pôles (Digital factory par exemple) et sur un réseau de partenaires (privés, académique ou institutionnels) ;*
- *le pilotage de la Maison de la technologie ;*
- *le rôle de point de contact CIRB auprès du Comité de pilotage sur le numérique et les technologies de l'information (animation et relais).*

5.3.5 G8 de la transformation et de l'innovation

Le Pôle Digital Transformation anime, en interne au CIRB, le **G8 de la transformation et de l'innovation** qui permet de réunir les 8 Pôles avec des agendas spécifiques à la transformation et à l'innovation afin de s'assurer du développement d'une vision commune et de la coordination sur ces thématiques (chaque Pôle a un rôle à jouer, le Pôle Transformation Digitale n'ayant pas le monopole de la transformation et de l'innovation).

5.3.6 Collaboration & Interdépendance

Les ressources affectées aux services offerts ci-dessus sont **soit dédiées en permanence** à ceux-ci, **soit elles proviennent** des autres Pôles ou de consultants spécialisés, en fonction des compétences nécessaires.

Le Pôle Digital Transformation est en effet tout particulièrement concerné par le fonctionnement en *Organisation matricielle* (en réseau) et en *Mode Projet*, puisqu'il est appelé à recourir aux compétences et ressources provenant des quatre Pôles Digital Factory, Digital Product Management, S-Marketing et Support transversal, avec lesquels il fonctionne en **interdépendance**.

*

* *

5.4 Pôle Digital Factory : Usine numérique (Production / Infrastructures IT)

Cette usine numérique offre des services, mis à disposition du Pôle « Digital Product Management » et du Pôle « Digital Transformation ». Ils sont aussi susceptibles d'être offerts en direct aux entités clientes qui auront accès au *Catalogue des services*.

Cette usine numérique « bimodale » est capable de produire sur un **Mode 1**²² traditionnel et **prévisible**, qui se concentre sur l'amélioration, l'optimisation et l'industrialisation dans des domaines IT matures et bien maîtrisés, et éventuellement sur un **Mode 2** de type **exploratoire**, avec un accent mis sur l'innovation et l'expérimentation pour résoudre de nouveaux problèmes et répondre à de nouveaux besoins, en fonction de la spécificité des situations rencontrées et des besoins exprimés par les autres Pôles.

²² Voir 3.5





Bimodal IT = Marathon Runners + Sprinters. Deeply Different, Both Essential

	Mode 1	Goal	Mode 2	
	Reliability		Agility	
Think Marathon Runner	Price for performance	Value	Revenue, brand, customer experience	Think Sprinter
	Waterfall, V-Model, high-ceremony IID	Approach	Agile, kanban, low-ceremony IID	
	Plan-driven, approval-based	Governance	Empirical, continuous, process-based	
	Enterprise suppliers, long-term deals	Sourcing	Small, new vendors, short-term deals	
	Good at conventional process, projects	Talent	Good at new and uncertain projects	
	IT-centric, removed from customer	Culture	Business-centric, close to customer	
	Long (months)	Cycle Times	Short (days, weeks)	

Figure 10 - Le bimodal en pratique

Pour assurer ces services, trois Cellules principales sont constituées et 2 Cellules de soutien, chacune pouvant regrouper des activités par sous-Cellule.

5.4.1 Les 3 domaines d'activité du Pôle Digital Factory

Le Pôle Digital Factory assure :

5.4.1.1 Cellule Application Factories

Cette Cellule assure les développements logiciels (devops²³), ainsi que la mise en œuvre et l'intégration des composants software de type SaaS²⁴ en gardant la maîtrise architecturale. Il s'agit des activités relatives au suivi du cycle de vie de l'application (développement, test, mise en production, maintenance évolutive et corrective indépendamment du ou des fournisseur(s) de ces prestations IT.

Des sous-Cellules peuvent être créées par types d'activités ou par domaines identifiés au 5.2.1 &

Erreur ! Source du renvoi introuvable. :

- *Application development (devops BOS, devops NOVA, devops FMX, etc.)*
Cela concerne les activités des différentes DEVOPS qui développent et gèrent des applications utilisées au sein de la région : analyse technique, développement des fonctionnalités, test unitaires et d'intégration, de performances, résolution des bugs, ...
- *IT interne (development) (Axon, etc.)*
Cette équipe met en œuvre la stratégie IT définie par le pôle « support DG » au travers de développements informatiques spécifiques ou par l'intégration de solutions du marché.
- *SaaS platform integration & Automation*
Cette sous-cellule regroupe des activités de gestion des bases de données, les compétences pour l'intégration des plateformes SaaS (SalesForce, Service Now, DATA, MS365) au sein du

²³ Le « devops » est un mouvement en ingénierie informatique et une pratique technique visant à l'unification du développement logiciel (dev) et de l'administration des infrastructures informatiques (ops), notamment l'administration système. Il se caractérise par l'automatisation et le suivi (monitoring) de toutes les étapes de la création d'un logiciel, depuis le développement, l'intégration, les tests, la livraison jusqu'au déploiement, l'exploitation et la maintenance des infrastructures. Les principes devops soutiennent des cycles de développement plus courts, une augmentation de la fréquence des déploiements et des livraisons continues, pour une meilleure atteinte des objectifs économiques de l'entreprise

²⁴ SaaS : Software as a Service





cloud bruxellois afin d'utiliser de façon optimale des solutions d'automatisation, de gestion de logs et de monitoring IT de bout en bout en support des Cellules « application factories » et « Infrastructure & Cloud ». Cela comprend également la gestion de l'exécution des processus de déploiement et de test de bout en bout.

5.4.1.2 Cellule Infrastructure & Cloud

Cette *Cellule* assure la gestion opérationnelle et technique des infrastructures du CIRB. Elle comprend également le pool des compétences techniques qui sont mises à disposition des autres pôles et des clients. Cette *Cellule* est également responsable de l'exécution du volet technique (infrastructures) de divers processus comme le *disaster recovery, availability & continuity management, le capacity management*.

Les activités et compétences suivantes y sont logées :

- *La gestion technique du Data Centre Régional (Arts & Sibelga) ;*
- *les plateformes et compétences Windows / Linux / Linux AIX ;*
- *les systèmes de stockage, de backup, les serveurs physiques et virtuels (Stocovi) ;*
- *les plateformes de mail (Exchange et MS365) ;*
- *le réseau WAN et LAN ;*
- *gestion et expertise de solutions dans le(s) cloud(s) public(s) (Azure, Aws, ...);*
- *La gestion intégrée du cloud hybride regroupant le DataCenter et le(s) cloud(s) public(s).*

5.4.1.3 Cellule Production & Delivery Support (Operations)

Cette Cellule assure le support technique aux services offerts par le *Pôle Digital Product Management* ainsi que la surveillance et la gestion des performances en continu de ces services.

Des sous-cellules peuvent éventuellement être créées par types d'activités :

- *IT Operation Desk*
Centre de commandement opérationnel et/ou tour de contrôle responsable de la gestion d'une vue unifiée de l'environnement (« *assets* »), du suivi des règles et processus opérationnels (incident, change, demand,...) , de la surveillance des files d'attente des tickets (issu du monitoring ou du service desk - voir **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), de la gestion des incidents et problèmes IT dans le respect des SLA.
Il gère également opérationnellement les domaines de processus connexes exigeant une analyse inter-fournisseurs, tels que la gestion des problèmes²⁵, des changements, de la demande, de la configuration et des licences ;
- *Support 2^{ème} & 3^{ème} ligne*
Cette sous-cellule est constituée de techniciens²⁶ qui analysent des incidents ou des demandes qui n'ont pu être résolus en 1^{ère} ligne afin d'y apporter une solution au moyen de leur expertise propre et/ou en collaboration (expertise technique par domaine) avec la cellule infrastructure & cloud pour l'ensemble des services offerts par le pôle Digital Product Management ou les demandes internes (bureautique, salles de réunion, process in/out...) au CIRB ;
- *Managed Services*
Cette sous-cellule regroupe les activités de gestion mutualisée des infrastructures chez les

²⁵ S'il s'agit de problèmes fonctionnels, c'est la *Cellule Service Delivery Management (SDM)* (Cfr. 5.2.7.2. ci-avant) du *Pôle Digital Product Management* qui intervient.

²⁶ Il est à noter que les *Applications support managers* du *Pôle Digital Product Management* interviennent en 2^e ligne pour les questions fonctionnelles.





clients au travers d'équipes partagées ou dédiées de techniciens et d'ingénieurs systèmes. Actuellement cela concerne entre autres le SPRB, BF, les Cabinets, et des mandants comme Etterbeek. Cette sous-cellule s'appuie également sur les compétences de la Cellule « *Infrastructure & Cloud* ».

5.4.2 Cellules de soutien

Ces activités sont complétées au sein même du Pôle « *Digital Factory* » par deux Cellules de support.

5.4.2.1 Cellule Quality Insurance & Continuous Improvement

qui est en charge :

- *de la gestion des processus opérationnels. Les divers rôles (incident management, problem management, change management, ...) nécessaires pour la gestion des processus de service operation & transition sont définis en bonne collaboration et interdépendance avec la Cellule Compliance (BPM, EPMO, Contrôle Qualité) (Cfr. 5.8.2. ci-après) ;*
- *des aspects méthodes, outils et suivi qualité dans le domaine de la production, en interdépendance avec la Cellule Compliance (BPM, EPMO, Contrôle Qualité) (Cfr. 5.8.2. ci-après) ;*
- *des activités liées au SIAM²⁷ pour une gestion intégrée du service entre divers fournisseurs dans le domaine de la production, en interdépendance avec le Pôle « Digital Product Management » ;*
- *de l'architecture technique et du design des solutions ICT (IT Services), en interdépendance avec les autres Pôles concernés et en bonne intelligence avec le « CIRB Architecture Board virtuel » (interne) dont il est question au 5.3.1.2. ;*
- *de la participation à la conception des guidelines et du cadre numérique pour l'ensemble de l'ICT de la Région, en interdépendance avec la Cellule Gouvernance régionale ;*
- *de la veille technologique (certaines de ces activités sont réparties au sein des différentes Cellules du Pôle) ;*
- *de la gestion des fournisseurs et des acquisitions dans le domaine de la production, en interdépendance avec le Pôle « Digital Product Management » et avec la Cellule Achats du Pôle Support Transversal.*

5.4.2.2 Cellule Security

qui est en charge de :

- *De l'implémentation de la politique de sécurité par la mise en place et la gestion de systèmes pour se conformer aux recommandations de la Cellule Compliance & Performance (CISO) (Cfr. 5.8.2.6.) ;*
- *Du Security Operations Center (SOC) qui assure la supervision des systèmes d'information au niveau de la sécurité pour le CIRB et dans une seconde phase au sein de la région afin de se protéger des cyberattaques. L'activité principale du Security Operation Center consiste à collecter les informations en provenance des éléments de sécurité. Puis, de les analyser et d'y détecter les potentielles anomalies et les possibles failles de sécurité. Le SOC travaille avec les équipes de sécurité opérationnelles du CIRB pour définir les actions de sécurité à prendre*

²⁷ Intégration des services multisourcing (ISM), ou l'intégration et la gestion des services (SIAM) est une approche permettant de gérer plusieurs fournisseurs de services (services commerciaux ainsi que de services informatiques) et de les intégrer pour fournir une seule organisation informatique orientée métier. Il vise à intégrer de manière transparente les services interdépendants de divers fournisseurs de services internes et externes dans des services de bout en bout afin de répondre aux besoins de l'entreprise.





- lorsqu'un incident ou une brèche ont lieu afin d'alerter ou de régler la menace rapidement ;*
- *De la gestion de la sécurité opérationnelle par le suivi des incidents de sécurité et des divers audits (pen tests, scanning tools, etc.) ;*
 - *De la gestion opérationnelle des identités et des accès (Identity and Access Management : IAM). Cela implique ainsi d'administrer la création, la modification, et les droits d'accès de chaque utilisateur (identité numérique) interagissant avec les ressources (son système d'information ou à ses applications) de l'entité. La gestion des identités et des accès s'intéresse par exemple au contrôle de la façon dont les utilisateurs acquièrent une identité, la protection de cette identité et les technologies permettant cette protection.*

5.4.3 Collaboration & Interdépendance

Les compétences disponibles au sein de ce *Pôle Digital Factory* peuvent par ailleurs être mises à la disposition de la Cellule *Programme Management* du Pôle « *Digital Product management* » (Cfr. ci-avant, 5.2.3.5.) ou d'autres entités de la Région de Bruxelles-Capitale, sous la forme de *services spécifiques « on demand »* ou de *services partagés*, ou encore dans le cadre par exemple des *Digital Capabilities* (compétences numériques) du Pôle « *Digital Transformation* » (Cfr. 5.3). Il s'agit d'un exemple **d'interdépendance** entre les Pôles du CIRB.

A titre d'illustration, toutes les « *devops* », les initiatives des *Centres de compétences* internes ou le « *cloud bruxellois* » sont des exemples de collaboration au quotidien entre les *Pôles Digital Product Management* (DPM) et le *Pôle Digital Factory* (DF).

Les activités du *Pôle DPM*, de la *Cellule Production & Delivery Support* (PD&S) du *Pôle DF*, du *Pôle S-Marketing* et du *Pôle Transversal Support* pour les services offerts à *Bruxelles Fiscalité* est un autre exemple d'interdépendance. Le *Pôle S-Marketing* recueille les besoins, ceux-ci sont analysés avec le *Pôle Digital Product Management* pour identifier les services *in-house* et ceux à outsourcer. Le *Pôle Digital Product Management* package une offre de services avec le *Pôle Digital Factory* et le *Pôle S-Marketing* détermine un prix de vente en se coordonnant avec le *Pôle Transversal Support* en ce qui concerne les coûts analytiques. Une fois le service vendu à un client, l'équipe de la *Cellule Production & Delivery Support* (PD&S) du *Pôle DF* assure le support au travers d'Irisline et le *Pôle DPM* s'assure du respect du SLA avec *Bruxelles Fiscalité*.

Un troisième exemple concerne la livraison et l'implémentation de la roadmap du produit *Nova* en collaboration avec les analystes, les solutions architectes et Product manager de la *Cellule SmartAdmin Product group* (Cfr. 5.2.2. ci-avant) du *Pôle Digital Product Management*.

Enfin, un dernier exemple se rapporte au déploiement de l'infrastructure d'un client au sein d'un *Organization Virtual Data Center (OVDC)*, en interdépendance avec la *Cellule PPM* (Cfr. 5.2.7.5. ci-avant) du *Pôle Digital Product Management* qui pilote le projet par un *Project Manager*.

*

* *

5.5 Pôle Transversal Support

Le *Pôle Transversal Support* apporte, comme son nom l'indique, un support permanent aux autres *Pôles*, afin d'une part de faciliter leurs activités, et d'autre part d'assurer une **cohérence** et une **uniformité** dans les activités transversales.

Le *Pôle Transversal Support* peut agir tant en interne au CIRB, qu'éventuellement comme service « *on*





demand » au profit d'entités externes, via le Pôle « *Digital Product Management* » ou le Pôle *Digital Transformation*.

5.5.1 Cellule Budget et optimisation financière

Cette *Cellule* est en charge de l'élaboration et l'optimisation budgétaire à travers l'allocation par centres de coût, le monitoring, la planification pluri-annuelle mais également le contrôle des engagements et des liquidations.

Elle optimise les ressources financières à travers la gestion globale des capacités budgétaires, l'identification, l'allocation et l'optimisation des coûts des projets, produits et services, des revenus et des financements, en interdépendance avec la Cellule Finances du Pôle Back-Office, qui fournira des informations basées sur la comptabilité analytique. Un accent particulier sera mis sur :

- Le « *Showback* » qui implique que les coûts informatiques sont communiqués de façon transparente aux entités externes qui les utilisent, sans que celles-ci contribuent à leur financement. Le « *Showback* » est utilisé pour conscientiser les consommateurs de ressources IT des coûts que cette consommation engendre.
- Le « *Chargeback* » qui va une étape plus loin et demande également aux entités externes de contribuer financièrement pour les services qu'ils ont consommés.

Enfin, cette *Cellule* supporte le Pôle des Services de la Direction Générale dans l'élaboration, l'analyse, la consolidation et la validation des documents stratégiques, notamment la *Note* et les *Lettres d'Orientation*, les *plans opérationnels pluriannuels* trimestriels (POP) et le relais vers le contrôle de gestion régional.

5.5.2 Cellule Legal & Procurement

Cette *Cellule* veille, d'une part, à la coordination et à l'exécution des travaux législatifs et contractuels. Elle apporte son conseil dans les différentes matières que sont le droit fiscal, public, télécom, le droit des sociétés, des marchés, vie privée et GDPR, etc., en support aux dossiers traités au CIRB et aux besoins des autres Pôles. Cette *Cellule* assure également une veille juridique, notamment en terme d'innovation technologique dans les TIC.

Elle encadre toutes les procédures d'achat, la gestion et le monitoring des marchés publics. Concrètement, cette *Cellule* coordonne les procédures de passation des marchés publics (via cahiers des charges, ordres de mission sur accord cadre ou encore marché de faible montant) du CIRB en support et en interdépendance avec les autres Pôles disposant des compétences fonctionnelles et techniques (pour la rédaction des cahiers des charges côté besoins fonctionnels ou techniques et analyse des offres). La *Cellule* s'occupe également, en interdépendance avec les Pôles concernés, des activités de sourcing (consultance du marché sur les (nouvelles) technologies, les fournisseurs, les types de contractualisation, etc.) et le cadrage des besoins des clients, ainsi que de la gestion administrative des fournisseurs et des contrats et enfin du suivi administratif de l'exécution de ceux-ci.

Cette *Cellule* coordonne le service « *Bureau régional d'achat IT* » (*Regional Procurement Office for IT-RPO*) qu'elle anime en collaboration avec les Pôles *S-Marketing* et *Digital Product Management*. Le *Bureau régional d'achat IT* a comme objectif principal la centralisation des marchés publics IT mutualisables (sur base de critères spécifiques) au niveau de la Région. Le RPO travaille en étroite collaboration avec les 10 entités retenues dans les « *chantiers Gartner* ». A terme, le but du RPO est d'offrir la possibilité à l'ensemble des services publics de la Région (régional, local, communautaire, etc.) de passer des commandes via ces marchés mutualisés.





D'autre part, cette *Cellule* s'occupe de la gestion et de l'optimisation du *E-catalogue* ainsi que de la centrale d'achat du CIRB, au bénéfice de l'ensemble de la Région. Elle implémente la politique d'achat régionale.

Enfin, cette *Cellule* est également en charge de la définition et de l'implémentation de la roadmap régionale (à décliner aussi pour le CIRB) sur le thème du « *numérique responsable* », en collaboration avec le *Pôle Digital Transformation*.

5.5.3 *Cellule Communication factory / Gestion du changement et de la connaissance / Support administratif*

D'une part, cette *Cellule* gère la définition et l'implémentation de la stratégie de communication interne et externe du CIRB en collaboration avec la *Cellule Marcom* du *Pôle S-Marketing* ainsi que le support communicationnel aux autres *Pôles* (notamment *S-Marketing* et *Digital Transformation*). Elle veille à la production de la communication multi-canaux, ainsi qu'à la gestion des traductions.

D'autre part, cette *Cellule* développe des compétences en matière de *change management* pour le CIRB et le cas échéant, à terme, au profit d'autres entités de la Région bruxelloise (services à ajouter au *Catalogue des Services*). Elle est aussi responsable de la définition et de l'implémentation d'une politique de partage et de diffusion de la connaissance au sein du CIRB, et le cas échéant pour d'autres entités de la Région bruxelloise, voire au-delà de ses frontières : *définition et accompagnement de l'implémentation d'une politique organisant la capture, le partage et la diffusion de la connaissance (CIRB, intra Région, Monde) au service des collaborateurs du CIRB et ensuite des acteurs régionaux, en mettant ces connaissances à la disposition des autres Pôles, comme par exemple le Pôle Digital Transformation*.

Cette *Cellule* travaille en interdépendance avec la *Cellule IT & Transformation digitale du CIRB (Pôle Backoffice)*, avec la *Cellule Compliance du Pôle des Services à la Direction Générale* pour le choix et l'application de normes (ISO 30401) et avec le *Pôle IrisTeam* en ce qui concerne les sujets liés aux connaissances, aux compétences et aux talents.

Enfin, cette *Cellule* coordonne également les activités de support administratif et de secrétariat du CIRB.

5.5.4 *Cellule Logistique*

Cette *Cellule* s'occupe de la gestion des bâtiments au sens large et du mobilier pour le compte du CIRB :

- *Maintenance et aménagement (lien avec les fournisseurs pour entretien, nettoyage, gros travaux)*
- *Gestion des contrats d'énergie*
- *Sécurité physique (gestion des accès physiques)*
- *Entretien, renouvellement et inventarisation du mobilier*
- *Gestion des assurances (bâtiment, matériel IT, voitures)*

La *Cellule* offre des services de supports divers (réception, catering, archivage, transport, fleet management, mobilité, nettoyage, petits aménagements, ...) et participe à la dynamique *New Ways Of Working (NWOW)* en support du *Pôle Digital Transformation*.

5.5.5 *Collaboration & Interdépendance*

Il importe de bien comprendre que le *support transversal* apporté par ce *Pôle* est mis à la disposition non seulement des *autres Pôles* en interne au CIRB (***interdépendance*** des *Pôles*), mais aussi le cas





échéant **au service d'autres entités** de la Région de Bruxelles-Capitale, sous la forme de *services spécifiques « on demand »* ou de *services partagés* (via le *Pôle Digital Product Management*) comme pour le Bureau régional des achats (RPO) par exemple, ou encore dans le cadre des *Digital Capabilities* (compétences numériques offertes par le *Pôle Digital Transformation*) comme par exemple pour le *numérique responsable* ou le *knowledge management* ou encore dans le support communicationnel pour Smartcity, Inclusion ou encore l'organisation du comité C.

Cette manière de procéder constitue une réelle avancée et une opportunité évidente pour **mutualiser** les coûts et optimiser l'utilisation des ressources existantes au sein du CIRB.

*

* *

5.6 Pôle Back-Office

Le *Pôle Back-Office* recouvre quatre domaines de responsabilités : il est le garant de la bonne gestion financière, de l'utilisation optimale des ressources humaines du CIRB contributives aux réalisations des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que de la gouvernance de l'IT et de la transformation culturelle du CIRB en organisation digitale.

Le *Pôle Back-Office* se focalise sur la mise à disposition d'une mécanique d'allocation transversale de ressources humaines, de données et d'informations financières fiables, ainsi que de guidelines quant à l'architecture technique, l'acquisition et l'implémentation de solutions informatiques à usage interne. Enfin, le *Pôle Back-Office* mettra également à disposition des « tips & tricks » facilitant le passage du CIRB en organisation digitale.

5.6.1 Allocation transversale des ressources et des tâches

Le **premier domaine de responsabilités de ce Pôle** concerne l'allocation optimale **des ressources humaines** internes et externes du CIRB et le partage de la connaissance pour optimiser leur évolution:

5.6.1.1 Prérequis : modèle organisationnel des cellules contributives

L'ancien modèle vertical classique (hiérarchique) d'écoulement des tâches générait des silos en consacrant des personnes à des « *assets* » spécifiques (applicatifs, d'infrastructure, etc.), entraînant de facto une spécialisation de leurs compétences techniques, un affaiblissement de la mutualisation de leur affectation et souvent, un nombre croissant de méthodes de travail.

Le nouveau modèle horizontal (transversal) d'écoulement des tâches, mis progressivement en œuvre au CIRB part du postulat que la disponibilité des personnes contributives aux projets ou activités de maintenance n'est plus limitée par une appartenance à des *assets* spécifiques et, idéalement, présentent des profils de compétences techniques qui les rendent (en théorie donc) éligibles pour toutes les réalisations liées à leur métier.

Par exemple, un développeur cesse d'être limité à tel ou tel langage correspondant à tel ou tel *asset* pour devenir un Développeur « tous langages » pour l'ensemble des *assets* présent dans l'organisation.

Pour homogénéiser les méthodes de travail et optimiser la disponibilité des compétences techniques nécessaires, les personnes contributives sont regroupées en équipe par métier (ex : *Business Analysts*, *Architectes*, *Développeurs*, *Analystes Fonctionnels*, etc.).

Dans ce modèle, le Responsable d'équipe se concentre sur les évolutions de séniorité technique et de carrière de ses membres d'équipe en fonction des besoins de l'Organisation. Il n'écoule donc plus lui-





même des instructions ou des tâches vers des membres de son équipe.

5.6.1.2 Finalités, gestion et optimisation des compétences proposées par les différents Pôles contributeurs (*Capacity Planning*)

Le but premier de l'allocation transversale des ressources est de s'assurer que les ressources sont bien allouées sur les priorités (tant de *setup* que de *run*) arrêtées dans les organes de gouvernance ad-hoc : le *Demand Review Board* et le *Maintenance Review Board*, et pas dans des *Cellules* n'ayant qu'une vue fragmentée des besoins globaux en ressources.

Le but second est de s'assurer que les personnes allouées soient pleinement dédiées à leurs activités sans (d'excessives) interruptions perturbant leurs apport et productivité.

Les besoins quantitatifs en ressources par type de réalisation sont définis à date anniversaire (et revus 1 à 2 fois par an) sur base de l'input conjoint du *Portfolio Manager* et du/des *Maintenance Owner(s)*.

Une balance des besoins quantitatifs, faite en bonne intelligence et collaboration avec les (co)Responsables de Pôles, garantira au CIRB que, dans l'année à venir, le taux de maintenance n'handicaper pas l'exécution de la stratégie globale ni a contrario que l'exécution de la stratégie ne mettra pas en péril l'entretien vital de l'existant.

Les besoins qualitatifs sont exprimés aux Responsables d'équipe par les Responsables de réalisation (*Chefs de Projet* ou *Maintenance Owners*) au fur et à mesure de la constitution des backlogs à délivrer.

5.6.1.3 Avantages concernant les méthodes de travail, le partage de la connaissance intra-CIRB et extra-CIRB, et le développement des collaborateurs

Les delta quantitatif et qualitatif entre la *Demande* et l'*Offre* sont autant d'indications d'actions de mise à niveau nécessaires des compétences techniques de leur équipe par les Responsables d'équipe, via de la formation, de l'embauche ou du body-shopping (en fonction de la politique générale de sourcing).

Le regroupement de tous les collaborateurs exerçant un même métier au sein d'une même équipe permet de s'accorder concernant les méthodes et bonnes pratiques ad-hoc, et de rationaliser le choix des outils. Ce qui facilite grandement la mutualisation d'un même métier.

Ce regroupement permet également une dynamique plus forte de partages d'expérience et de communication de retours sur *case studies*, via des forums intra-équipe.

Pour les collaborateurs, cette organisation signifie une plus grande variété d'applications sur lesquelles être affectés, et une meilleure prise en compte de leur évolution de carrière.

Last but not least, cette ségrégation des rôles et responsabilités entre « donneur de tâches » et Responsable d'équipe donne aux collaborateurs une meilleure garantie d'écoute et d'escalade en cas de conflit éventuel avec un « donneur de tâches ».

5.6.2 Tenue de la comptabilité générale et budgétaire

Le second domaine de responsabilités de ce *Pôle* concerne les finances du CIRB.

Cette Cellule est en charge de la tenue de la comptabilité générale, budgétaire et analytique,

- Elle gère la trésorerie, la facturation clients et le recouvrement. Elle est aussi responsable de la gestion financière des fournisseurs, de la comptabilité d'engagement (*purchase requests* et *purchase orders*) et du processus de validation du *procurement to pay*.





- À ce titre, elle prépare les reportings comptable, budgétaire et d'engagement, elle assure les liens et la cohérence avec l'élaboration budgétaire, le cost-accounting (gestion des coûts par projet/produit/service) et les plans financiers long terme, en étroite collaboration et en interdépendance avec la Cellule budget & Financial optimisation du Pôle Transversal Support.
- Elle est également en charge de la consolidation comptable avec la Région.
- Enfin, elle est le relais de la Cour des Comptes et des réviseurs.

L'attention est attirée sur la mise en place d'une **séparation claire des fonctions** sensibles ayant un impact financier éventuel entre le *Pôle Back-office* et les autres *Pôles* (Exemples : élaboration et monitoring de l'exécution des budgets // achats // paiements ; etc.).

5.6.3 L'IT management interne

Le **troisième domaine de responsabilités de ce Pôle** concerne le management de l'IT interne.

Il s'agit de la fonction de *IT Manager du CIRB* qui élabore et maintient une architecture technique d'entreprise pérenne au sein du CIRB, à travers notamment la définition d'un Plan Directeur Informatique.

Il pilote également la standardisation et la coordination des outils informatiques du CIRB pour supporter leur performance opérationnelle et l'optimisation des coûts.

Enfin, il coordonne les activités liées à la gestion et à la maintenance des infrastructures internes du CIRB, en interdépendance avec le *Pôle Digital Factory*.

5.6.4 La Transformation culturelle du CIRB en organisation digitale

Le **quatrième domaine de responsabilités de ce Pôle** concerne la transformation culturelle du CIRB en organisation digitale.

Cette activité, à travers des sessions de conscientisation sur les tenants et aboutissants de la digitalisation, à travers des conseils et ateliers sur l'implémentation des réflexes et valeurs propices à une organisation digitale, sera un des moteurs de la transformation du CIRB en organisation digitale.

5.6.5 Collaboration & Interdépendance

Le *Pôle Back-Office* n'est pas isolé des autres *Pôles*. Il met par exemple des informations importantes à la disposition du *Pôle Transversal Support - Cellule Budget et optimisation financière* qui analyse les données budgétaires et financières à des fins d'optimisation et de *capacity management* et pour faire évoluer le modèle de *cost accounting* en fonction des besoins du *Pôle S-Marketing* et dans le cadre des études de faisabilité et d'opportunité de produits et services à offrir potentiellement par le CIRB.

*

* *

5.7 Pôle RH / Iristeam

Ce *Pôle* qui recouvre les activités de l'asbl Iristeam définit, soutient et implémente la stratégie de gestion des ressources humaines et des compétences ICT pour ses membres, le CIRB mais aussi au bénéfice de tous ses autres membres. Ce sont donc tant les collaborateurs du CIRB que les *IT Cells* qui sont concernés par ce *Pôle*.

Grâce à une stratégie renforcée, un modèle de gestion de ressources humaines optimisé et des





processus y associés en cohérence forte avec les besoins des membres d'IRISteam, ce *Pôle* assure l'acquisition et de la gestion des talents tant au niveau administratif qu'en termes de développement de compétences et d'évolution de carrière.

Le *Pôle IRISTeam* est le partenaire stratégique de tous ses membres, et donc également des autres *Pôles* fonctionnels du CIRB, en termes d'acquisition, de rétention, de gestion des ressources et compétences ICT et d'animation de la communauté des talents

Pour cela, la mission du *Pôle IRISTeam* est de mettre en place une stratégie et une politique RH qui stimulent notamment :

- La création d'un environnement où les idées, la créativité, la communication et l'innovation sont encouragées ;
- Le travail d'équipe et l'humain au centre ;
- Un climat de confiance, respect et écoute empathique ;
- Une culture d'ouverture et la promotion des succès ;
- La formation, le développement personnel ;
- L'agilité, l'efficacité et l'excellence opérationnelle ;
- L'orientation client et résultats.

Les *Cellules* suivantes sont créées pour soutenir ces activités :

5.7.1 Cellule Administration du personnel

Cette *Cellule* assure la gestion administrative et contractuelle du personnel ; la gestion de la paye et des avantages sociaux, des temps de travail et de l'organisation au travail, etc.

5.7.2 Cellule Acquisition des talents

Cette *Cellule* s'occupe de l'acquisition des talents et compétences au travers du recrutement mais également grâce à de nouveaux moyens externes comme les accords-cadres, les *brokers*, etc.

5.7.3 Cellule Académie des talents

Cette *Cellule* veille à la gestion des talents et compétences à leur évolution ainsi qu'à la gestion du développement des collaborateurs, notamment via des formations.

5.7.4 Cellule Business Partners RH & IT Cells

Cette *Cellule* entretient une relation de partenaire privilégié et dédié pour chaque membre de l'asbl IRISteam (dont le CIRB et ses différents *Pôles*). En accord avec la stratégie ICT régionale portée par le CIRB, cette *Cellule* collationne et traite les besoins HR de ceux-ci et leur fournit le cas échéant un reporting proactif.

Dans cette logique, cette *Cellule* coordonne également la gestion administrative et humaine des collaborateurs travaillant au sein des *IT Cells*.

Par ailleurs, ces ressources de type « *IT Cells* » mises à disposition en mode outstaffing (« *Essential Care* ») en direct par le *Pôle IRISteam*, ou en mode « *Extended Business Care* » sous la forme de contrats de service à haute valeur ajoutée, managées au sein du *Pôle Digital Product Management*, seront appelées à jouer un rôle prépondérant en tant que véritables ambassadeurs du CIRB auprès des clients, et plus particulièrement en lien direct avec les *Pôles* suivants :

- *S-Marketing* : *détection des besoins, validation de l'offre du catalogue des services, etc.*;





- *Digital Transformation* : conception, expérimentation et déploiement de nouvelles solutions, proximité avec les usagers (citoyens & entreprises), etc.;
- *Digital Factory* : compétences et expertises spécifiques pouvant être valorisées pour intervenir dans les projets en Mode 1 & en Mode 2 ;
- *Digital Product Management* : interventions ponctuelles ou de longue durée « on demand » ou en shared services.

A l'avenir, grâce au *Mode Projet* et à l'*organisation matricielle*, les *IT Cells* pourront accéder à un panel d'activités et de projets plus large et plus diversifié qu'aujourd'hui, ce qui contribuera à développer la motivation et les compétences des collaborateurs concernés.

La gestion de la demande et des contrats est assurée par le *Pôle S-Marketing* comme pour les autres produits repris au *Catalogue des services*.

Par ailleurs, le support au niveau juridique, achats, financier et budgétaire, de communication, pour l'asbl IRISteam est assuré par le *Pôle Back-Office* et par le *Pôle Transversal Support*.

*

* *

5.8 Pôle des Services de la Direction Générale – Relations extérieures – Compliance - Performance

Les sept *Pôles opérationnels* sont placés sous la responsabilité de la *Direction générale*.

Le huitième *Pôle des Services de la Direction générale* est quant à lui l'organe permettant à la Direction de monitorer et de piloter la réalisation de sa stratégie et d'atteindre ses objectifs.

La Mission du Pôle des *Services de la Direction générale* est de :

- **Gérer les relations du CIRB** avec le Cabinet de Tutelle, les entités politiques Régionales, Fédérales et Internationales. Coordonner les partenaires stratégiques, ainsi que les actions à mettre en œuvre dans le cadre de ces relations à travers la Cellule de Coordination Stratégique ;
- **Assurer la conformité du CIRB** aux lois, réglementations et bonnes pratiques (ISO, comptable, sécurité informatique, protection des données personnelles, etc.) à travers les Cellules Compliance et DPO/CISO ;
- **Piloter l'atteinte des objectifs stratégiques du CIRB**, à travers la *Cellule Performance*, grâce à une documentation des processus, leur mesure et leur amélioration continue (Business Performance Management) et une méthodologie et un suivi des projets internes (EPMO);

Le *Pôle des Services de la Direction générale* regroupe deux *Cellules* spécifiques qui dépendent donc directement de la direction générale pour des raisons de bonne gouvernance. Il s'agit d'une part de la *Cellule Relations extérieures*, et d'autre part de la *Cellule* couvrant les aspects importants liés à la *Compliance et à la Performance*.

5.8.1 Cellule Relations Extérieures

Cette *Cellule Relations extérieures* recouvre :





5.8.1.1. les relations avec le Cabinet du Ministre et avec le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :

- Participation aux réunions tenues par la Direction générale du CIRB avec son Cabinet de tutelle ;
- Mise en place d'outils pour communiquer les informations issues de ces réunions, en assurer le suivi au sein du CIRB et préparer les réunions à venir ;
- Prise en charge de réponses aux questions parlementaires de tout type : *dispatching* au sein du CIRB des questions, collationnement des éléments afin de produire une proposition de réponse, rédaction de la proposition de réponse, respect des délais ;
- Prise en charge de la rédaction des notes au Gouvernement en collaboration avec les responsables de dossier : rassembler les informations, rédiger le contenu des notes, assurer la validation en interne, suivi des remarques venant du Cabinet de tutelle ;
- Assurer le suivi des décisions prises par le Gouvernement et la diffusion des décisions au sein du CIRB.

5.8.1.2. la coordination et la supervision des partenariats stratégiques :

- Gestion et supervision du développement des partenariats stratégiques et animation de ceux-ci afin de gagner en efficacité au niveau régional (consolidation et standardisation) et au sein du CIRB ;
- Faire comprendre et démontrer les bénéfices du partenariat (au sein du CIRB et auprès du partenaire) ;
- Définir et maintenir à jour le cadre formel de gestion des partenariats stratégiques (processus, convention, animation, pilotage, etc.) ;
- Fonctionne en interdépendance avec les autres Pôles pour la mise en œuvre et le suivi opérationnel des partenariats.

5.8.1.3. les relations régionales, fédérales et internationales :

- Développer un réseau de relations fructueuses tant au niveau régional, que fédéral, avec d'autres entités fédérées que européen (Commission, DGE, représentation belge auprès de l'Union européenne, etc.) ;
- Représenter le CIRB et la Région dans les interactions avec ces différents niveaux en matière de coordination ICT globale (coordination au niveau belge, suivi du parcours législatif européen de nouvelles directives, idem au niveau belge ...) afin de garantir la prise en compte des avis et positions du CIRB ;
- Préparer en interne les interactions avec les différents niveaux de pouvoirs afin de s'assurer de la réponse à donner lors des réunions au niveau fédéral et européens et de l'implication des personnes adéquates du CIRB (dans la préparation, les réunions, le suivi, etc.) ;
- Organiser la collecte des informations en amont et la diffusion en aval avec des mises à jour et coordinations régulières vis-à-vis des intervenants internes ;
- Monitorer les parcours législatifs en préparation et les coordinations belges des sujets d'actualité liés à l'ICT et au CIRB ;
- Dans le cadre des financements/plans européens, anticiper/préparer les dossiers de demandes et assurer le reporting exigé.

5.8.1.4. les activités de rapportage et de coordination.

5.8.2 Cellule Compliance (Bonne Gouvernance) & Performance

La seconde **Cellule** couvre les aspects importants liés à la **Bonne Gouvernance** (alignement stratégique





de l'ensemble de l'organisation dans le respect de la *Vision stratégique*²⁸) et à la **Compliance** pour l'ensemble du CIRB, tels que :

5.8.2.1 le Business Performance Management (BPM)

- *optimise (efficacité et agilité) l'organisation interne du CIRB et qui veille à la mise en œuvre de bonnes pratiques (« Best practices »), notamment en ce qui concerne les processus et procédures internes,*
- *modélise les processus, en collaboration avec les métiers concernés au sein du CIRB, et en se basant de façon pragmatique et réfléchi sur des référentiels reconnus tels que par exemple Cobit, ITIL, Safe, Scrum, Togaf, etc. en fonction de la réalité et des activités spécifiques du CIRB. Le choix des référentiels se fait en bonne intelligence avec les Responsables de Pôles et experts internes disposant de compétences et/ou expériences avérées en la matière,*
- *Décrit, formalise et met à jour les processus,*
- *Veille à ce qu'il y ait un ownership clair des processus au sein de l'organisation,*
- *Propose avec le Business Process Manager des KPIs afin de suivre la réalisation des objectifs opérationnels et transformationnels du CIRB et les soumet à la Direction générale, puis ensuite mesure l'atteinte de ceux-ci et fourni un reporting à la Direction générale,*
- *Gère la production, la consolidation, la formalisation et la distribution des dashboards de KPIs,*
- *Construit des scorecards et dashboards permettant de monitorer la performance de l'entreprise.*

BPM est ainsi le garant que les processus internes soient bien diffusés, compris, et respectés par tous les interlocuteurs concernés, en fonction des processus.

Ainsi, pour chaque processus-clé qui sera mis en application au CIRB, un Responsable de la mise en œuvre opérationnelle (*Process Manager*) et du respect de celui-ci sera désigné. Si nécessaire, il devra proposer au BPM une roadmap d'évolution (en maturité) de son processus.

C'est BPM qui valide ces roadmaps d'évolution des processus et pilote leur cartographie générale et en assure la cohérence.

BPM ne rentre pas dans le détail opérationnel de la mise en œuvre du processus (cette responsabilité incombe aux Pôles chargés des activités opérationnelles concernées), mais se concentre sur les résultats attendus (ou le niveau de maturité visé pour l'organisation).

5.8.2.2 l'EPMO (Enterprise Project/Program/Portfolio Management Office),

qui supervise et vient en support du réseau de PMO du CIRB et s'assure que tous les Pôles suivent les mêmes standards pour la gestion opérationnelle de leurs programmes/projets (y compris donc les projets internes transversaux du CIRB, relatifs par exemple à l'amélioration de l'organisation) et que ceux-ci restent alignés avec la stratégie globale (Cf. Vision stratégique du CIRB).

²⁸ Voir 3.2





Quel est le rôle de l'EPMO au sein du CIRB ?

L'EPMO du CIRB :

- *s'assure que tous les projets, programmes et portefeuilles¹ sont alignés sur les normes, les méthodes, les politiques, la vision stratégique du CIRB, et plus généralement sur les « bonnes pratiques » (best practices) en vigueur en matière de gestion de projet ;*
- *optimise et standardise les métriques (KPI - Key Performance Indicator), les outils, les méthodes, les procédures et les techniques utilisés au CIRB ;*
- *initie tous les processus de gestion (gouvernance - charte) de programme/projet, la bonne application de ceux-ci étant contrôlée périodiquement par le Contrôle de gestion (qui veille à ce que les décisions liées aux investissements et à la répartition des ressources au niveau du CIRB, en fonction des budgets alloués aux Programmes/Projets, soient mises en œuvre conformément aux procédures approuvées et aux décisions entérinées par les organes compétents.) ;*
- *surveille l'avancement global et élabore des rapports de suivi (dashboards) des programmes/projets ;*
- *gère les compétences des talents des PMO (formations, certifications, etc), en interdépendance avec les Pôles Back-Office et Iristeam ;*
- *apporte une aide ponctuelle pour atteindre les objectifs en cas de besoin spécifique;*

La mise en place de cette *Cellule EPMO* au sein du CIRB étant nouvelle, il est utile de préciser quel sera à l'avenir le rôle des éventuels *PMO* qui seraient nécessaires au sein des différents *Pôles* du CIRB.

Quel est le rôle d'un PMO au sein du CIRB ?

Concrètement, un *PMO* du CIRB :

- *offre éventuellement un mentorat spécialisé (spécificité métier du CIRB) et une formation opérationnelle en gestion de projet aux chefs de projet du Pôle ;*
- *définit les critères et les métriques nécessaires pour analyser l'avancement et l'efficacité des projets menés au sein du Pôle ;*
- *soutient la communication relative au programme/projet ;*
- *dirige les projets sur base des meilleures pratiques recommandées par l'EPMO ;*
- *fournit les bonnes informations pour soutenir la prise de décision adéquate en cours de projet;*
- *contrôle le respect des normes et des méthodes fournies par l'EPMO ;*
- *gère toute la documentation et l'historique des programmes/projets ;*
- *suit les programmes/projets et envoie des alertes à l'EPMO chaque fois que quelque chose ne se passe pas comme prévu ;*
- *effectue, en collaboration avec l'EPMO, des revues au niveau du programme/projet pendant et après son achèvement ;*
- *prend en charge l'opérationnalisation et la livraison des programmes/projets du Pôle concerné.*

Les *PMO* au sein des différents *Pôles* continueront à se concentrer sur les aspects liés à la **gestion opérationnelle** des programmes/projets, en bonne entente avec l'EPMO.





5.8.2.3 Risk, audit et conformité,

Cette Cellule est notamment responsable de la **conformité** aux politiques et aux procédures de l'entreprise, lois, ordonnances et règlements.



Vous voulez en savoir plus à propos du rôle de cette Cellule ? Lisez ceci :

Plus spécifiquement, cette Cellule :

- *Établit une liste de l'ensemble des risques opérationnels, juridiques et financiers du CIRB, en évalue l'importance (réalisation et impact) et documente les actions préventives à mettre en place ;*
- *Coordonne la définition et le suivi de la mise en œuvre des plans de prévention avec différents Pôles impactés ;*
- *Rapporte régulièrement à la direction générale, sur le niveau et l'évolution des risques ainsi que sur les actions de prévention entreprises ;*
- *Apporte un support à la direction générale dans la prise de décision en cas problème, d'incident ou de crise ;*
- *Établit une liste exhaustive de l'ensemble des réglementations d'application au CIRB (qu'il s'agisse de lois, ordonnances ou de certifications) donnant lieu à des audits et des validations de certifications dans tous les domaines possibles : ISO, financier, juridique, IT, santé et sécurité... ;*
- *Définit les labels de certification nécessaires au sein de l'organisation et assure la formation et la certification des employés clé du CIRB ;*
- *Coordonne les audits programmés et non-programmés entre les instances auditrices et le métier ;*
- *Fait appel, lorsque c'est nécessaire, à des experts externes afin d'exécuter au mieux ses missions ;*
- *Assure le suivi des audits internes du CIRB : reporting régulier vers la DG lors de ceux-ci et rapport final sur les améliorations suite à ces audits ;*
- *Gère les demandes de certification suite à une demande du Cabinet, de la DG ou pour se mettre aux normes. Coordination de l'audit en interne, reporting rapport final vers la DG ;*
- *Conçoit et décrit les buts, les objectifs et la portée des plans de continuité de l'organisation pour les plans d'affaires et la gestion de crise ;*
- *Collabore avec les coordinateurs Business Continuity Managers désignés dans les Divisions pour développer des plans Business Continuity (BC) et des relations de travail efficaces, et diriger les activités Business Continuity Plan (BCP) à travers le groupe ;*
- *Fournit des conseils aux autres Pôles sur la politique, la procédure, les exigences réglementaires et les meilleures pratiques de l'industrie en matière de gestion de la continuité des activités ;*
- *Formalise un Disaster Recovery Plan (DRP), en interdépendance avec les Pôles concernés par les aspects techniques et opérationnels ;*
- *Effectue un examen annuel de la politique de planification de la continuité des activités (PCA) afin de refléter les changements dans la structure organisationnelle, les pratiques de l'industrie et les exigences réglementaires ;*
- *Coordonne l'exercice BCP régulier avec les coordonnateurs BCP des Pôles et assure le suivi des problèmes relevés pendant l'exercice ;*
- *Développe et conduit des programmes d'amélioration de BC pour atténuer les principaux risques liés à la gestion de la continuité des activités ;*
- *Mène des actions de sensibilisation et d'amélioration de la compréhension globale du personnel et de la Direction sur la gestion de la continuité des activités ;*





- Lors de l'éventuelle survenance d'une crise, assiste la Direction dans la gestion globale de la crise et coordonne les actions entre les Pôles ;
- Formule les exigences en matière de Business Continuity Plan pour les fournisseurs de services tiers du point de vue de la gouvernance afin de garantir que les exigences de continuité des activités sont prises en compte par le titulaire du contrat / service de l'entreprise et des TI lorsqu'il travaille avec des fournisseurs de services tiers.

5.8.2.4 le contrôle qualité,

Cette *Cellule* exerce un rôle de contrôle et d'optimisation de la qualité des activités exercées au sein du CIRB à travers la mise en place de *framework*, audits et processus.

La mission principale du *Responsable qualité informatique* est de veiller au respect des normes légales, des procédures réglementaires et des bonnes pratiques (Normes Iso, ITIL, etc.) avec pour objectif de s'assurer de la conformité des produits et services informatiques, en interdépendance avec les autres *Pôles* et tout particulièrement des *Pôles Digital Product Management* et *Digital Factory*. Il organise des audits régulièrement et peut être amené à créer et réaliser des tests. Il travaille en étroite collaboration avec BPM.



Il est le garant du niveau suffisant de qualité et de l'adéquation des processus aux besoins du CIRB. En cas de constat de déviation par rapport aux standards en la matière, le *Responsable qualité informatique* prendra les dispositions justifiées pour que le *process owner* procède aux adaptations nécessaires. Il peut aussi jouer un rôle d'assistant dans l'initiative de changements. Il alerte et informe la direction générale sur la qualité du processus. Il pourra être amené à traiter avec les organismes chargés de faire respecter les normes et de délivrer les certifications.

Tâches principales :

- Planifie et réalise les audits internes, externes et les auto-inspections ;
- Organise et assure le contrôle des certificats ;
- Analyser les indicateurs de performance et défini des plans d'amélioration.
- Assurer la gestion des non-conformités (NC) et des actions d'amélioration.
- Rédiger les Plans d'Assurance Qualité et ainsi défini les processus d'assurance qualité les plus pertinents pour garantir la performance des projets.

Interdépendances :

- Avec BPM : Mesure de la Performance des processus et de la stratégie du CIRB à travers des KPIs et balanced scorecard ;
- Avec EPMO : Monitoring de la santé des portefeuilles à travers des dashboard ;
- Avec Risk, Audit & Conformité : planification des audits car responsable de la prévention et de l'ensemble des risques qui pourraient affecter le CIRB ;
- Avec CISO/DPO: gestion des risques et contrôle (cf ci-dessous)

5.8.2.5 les activités en rapport avec le RGPD (Data Protection Officer – DPO) et la responsabilité de la sécurité des systèmes d'information (Chief Information Security Officer - CISO)

Cette *Cellule* est notamment responsable de la rédaction des standards d'hébergement et de sécurité de haut niveau, en bonne intelligence et en interdépendance avec le *Pôle Digital Factory* (Cfr.5.4), le





Pôle Digital Product Management (Cfr. 5.2), l'Architecte régional du Pôle Digital Transformation (Cfr. 5.3.1) et l'IT Manager interne du CIRB (Cfr. 5.6.3.).

i Vous voulez en savoir plus à propos du rôle de cette Cellule ? Lisez ceci :

Dans le cadre du RGPD (DPO), la Cellule est chargée de :

- Informer & Conseiller le responsable du traitement (l'employeur) ou le sous-traitant ainsi que les employés qui procèdent au traitement de données à caractère personnel sur les obligations qui leur incombent en vertu du RGPD, sur les manquements constatés, sur les différentes analyses à effectuer ;
- Contrôler le respect du GDPR et des règles internes du responsable du traitement ou du sous-traitant en matière de protection des données à caractère personnel, y compris en ce qui concerne la répartition des responsabilités, la sensibilisation et la formation du personnel participant aux opérations de traitement, et les audits s'y rapportant ;
- Permettre une bonne gestion des demandes d'exercice de droits, des réclamations et des requêtes formulées par les personnes concernées par les traitements du Partenaire, notamment en assurant leur transmission aux services concernés ;
- Piloter la production et la mise en œuvre de politiques, de lignes directrices, de procédures et de règles de contrôle pour une protection efficace des données personnelles et de la vie privée des personnes concernées ;
- Veiller à la bonne application par le sous-traitant du principe de protection des données dès la conception ;
- Point de contact de l'Autorité de contrôle ;
- Maintenir la Documentation de tous les traitements de données du sous-traitant ;
- Présenter un bilan annuel de ses activités.

Dans le cadre de la sécurité de l'information (CISO), la Cellule est chargée de :

La Gestion de la sécurité de l'information dont les activités sont entre autres :

- Etablir et créer la documentation utile relative à la sécurité de l'information et à ses bonnes pratiques
- Définir et faire appliquer la politique de sécurité de l'information (à travers des directives, des procédures, DRP, BCP, etc...)
- Etablir un plan de sécurité à 3 ans pour l'amélioration de la sécurité de l'information, contrôle sur la mise en œuvre et révision annuelle
- Offrir l'assistance pour la mise en conformité des demandes d'accès aux sources authentiques
- Analyser en continu la politique de sécurité de l'information selon un processus d'amélioration continue

La Gestion des risques et contrôles dont :

- Mettre en place, exécuter ou faire exécuter les analyses de risques
- Evaluer la sécurité sur les applications et l'infrastructure ICT en place au travers d'audit
- Renforcer les contrôles de sécurité liées à l'utilisation des SI et fournir de l'assistance en cas d'incident de sécurité
- Vérification du respect des règles de sécurité et notification des infractions

La formulation d'Avis, de Conseil et la gestion de Tâches récurrentes

- Gestion des requêtes générales, des demandes judiciaires, des certificats X509 ; de la vieille informatique, recommandations de sécurité, avancement du plan de sécurité, meetings ISA/DPO Knowledge Center...





Remarque : notons qu'à terme, les compétences existantes au sein des *Cellules* BPM et EPMO pourraient être considérées comme des « *digital capabilities* » mises à la disposition des Maîtres d'Ouvrage (AMO) externes que sont les entités de la région bruxelloise, sous la forme de « *services on demand* » (*Pôle Digital Product Management*).

5.8.2.6 Enfin, un *Médiateur*, neutre, dépendant directement de la Direction générale sera désigné ultérieurement.





6 COMITE EXECUTIF (COMEX)

Le Comité exécutif (COMEX), composé d'un (seul) représentant de chacun des *Pôles*, assure la gestion administrative et opérationnelle du CIRB.

Pour les éventuels *Pôles* dont la Responsabilité est confiée à plus d'un Responsable, chacun de ces co-Responsables participera alternativement au Comité exécutif, à charge pour lui d'y représenter les intérêts de l'ensemble du *Pôle*, et de se coordonner de façon optimale avec son ou ses collègue(s) pour présenter leurs dossiers durant ledit Comité. Cette manière de faire contribue à garantir une stricte équivalence de Responsabilités et de reconnaissance entre les co-Responsables de *Pôles*, qui, pour rappel, sont amenés à fonctionner en **interdépendance** plutôt qu'en indépendance ou en contre-dépendance.

C'est au sein de ce Comité exécutif que se prennent les décisions « officielles » en rapport avec le fonctionnement global et les engagements contractuels du CIRB, l'approbation et le suivi des budgets, l'approbation des situations financières, le suivi des tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, la planification des audits internes et l'analyse des résultats de ceux-ci, etc.

Ce Comité se réunit en principe une fois par mois.

La Direction Générale du CIRB, en tant que Fonctionnaire dirigeant, conserve bien entendu ses pouvoirs et attributions au sein du Comité exécutif.

Remarques :

- *Il est à noter que les (Co)Responsables de Pôles se réunissent en réunion de **Pré-Comex** avant chaque Comex, pour se coordonner par rapport aux sujets mis à l'ordre du jour du Comex.*
- *Les (Co)Responsables de Pôles tiennent par ailleurs des **réunions d'alignement des CRPs** pour travailler ensemble sur des sujets communs.*

6.1 Comité de Management

Le *Comité de Management*, composé du ou des co-Responsable(s) de chacun des *Pôles* et des *Cellules*, traite des sujets liés au périmètre fonctionnel des différents *Pôles* et à leurs interdépendances.

Les sujets d'actualité, la veille technologique, l'étude de nouveaux projets, etc. seront utilement traités dans ce Comité qui prône l'échange et le partage d'idées pour faire évoluer le CIRB.

Ce Comité se réunit en principe tous les deux mois.

6.2 Comités fonctionnels par domaine d'activités

Un certain nombre de Comités fonctionnels spécifiques pourront être créés pour traiter des sujets transversaux tels que par exemple :

- *Comité d'architecture transversal « CIRB Architecture Board virtuel » (interne) qui pourrait utilement être créé afin de faciliter les échanges entre les différents interlocuteurs du CIRB. L'Architecte régional ayant un profil d'Architecte d'entreprise, il est Responsable de la **rédaction** des référentiels d'architecture métiers, fonctionnels, applicatifs et techniques pour la Région, et pour assurer la cohérence des solutions offertes par le CIRB, en bonne intelligence et en interdépendance avec les architectes techniques du Pôle Digital Factory, les architectes métier (business-analystes) et les architectes des systèmes d'information (data) du Pôle Digital*





Transformation et/ou du Pôle Digital Product Management, et enfin le DPO et le CISO. L'architecte Régional pourrait y relayer, coordonner et aligner les points de vue en matière d'ADS (Architecture – Data – Sécurité) ;

- *Comité Domaine « Datas » ;*
- *Comité Domaine « Infrastructures » ;*
- *Etc.*

6.3 Comités Inter-Pôles

En fonction des domaines d'activités et sujets à traiter, il peut être utile voire nécessaire d'organiser assez systématiquement des *Comités* ou réunions de travail *Inter-Pôles* (plusieurs *Pôles* concernés, mais pas nécessairement tous) afin de préparer des dossiers transversaux, de traiter certains sujets spécifiques, ou de se coordonner par rapport à des actions à mener.

6.4 Comités par Pôle

Les (co)Responsables de *Pôles* sont chargés d'organiser régulièrement (en principe au moins une fois par mois) un Comité interne pour le *Pôle* dont ils ont la Responsabilité, et auquel participent les (co)Responsables de *Pôles* et les Responsables de *Cellules*.

Les sujets traités dans ces Comités se rapportent notamment au partage d'informations provenant du Comité exécutif, mais aussi tout sujet en lien avec le bon fonctionnement du Pôle.





7 UN NECESSAIRE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

La mise en œuvre du nouvel *Organigramme 2.0* s'accompagne d'une restructuration de l'organisation qui n'est pas anodine et dont il ne faut pas sous-estimer l'impact sur le personnel.

Une attention particulière est portée sur **l'accompagnement du changement** à tous les niveaux en étant à l'écoute attentive des **préoccupations des collaborateurs** et en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour les **rassurer** et les **accompagner** dans leur éventuelle évolution au sein de la nouvelle organisation.

Une équipe compétente et expérimentée en accompagnement du changement est mise en place, durant toute la durée du processus, de février 2021 à fin 2022 au plus tôt.

Cette équipe conçoit et met en œuvre un **plan d'action spécifique d'accompagnement du changement** répondant aux éléments relevés dans une **analyse de risques** qui a été menée.

Le plan d'action couvre notamment les aspects suivants :

- *Modalités des campagnes d'information en interne et en externe (publics-cibles, contenu, supports, périodicité, désignation des rédacteurs, etc.),*
- *Élaboration d'un plan de formation individualisé pour les collaborateurs amenés à évoluer ou à changer de fonction,*
- *Développement d'activités de coaching individuel ou d'équipe, notamment pour les nouvelles fonctions managériales,*
- *Bonne concertation avec les organes de représentation du personnel,*
- *etc.*

La *Phase 1* de **conception** et de **mise en place** de la nouvelle organisation s'est clôturée le 30 juin 2021.

La *Phase 2* d'accompagnement de la transformation, qui s'est focalisée sur **l'appropriation** de la nouvelle organisation par les *(Co)Responsables de Pôles* et par l'ensemble du personnel, a débuté le 1^{er} juillet 2021 et se termine en ce moment.

La *Phase 3* débute en avril 2022. Il s'agit d'accompagner les *(Co)Responsables de Pôles* dans la mise en œuvre d'une **organisation optimale dans leurs Pôles respectifs et entre Pôles**, en vue d'**atteindre les objectifs** de la Transformation du CIRB en un **CIRB 2.0** (Cfr. Point 3. *Vision stratégique du CIRB*).

