SUJET DE LA REVUE DES DEPENSES :	Optimisation des dépenses de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC

1 CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES

La revue des dépenses porte sur le budget de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC (hors projets), soit environ 90 millions d'euros en 2025, représentant la part des dépenses consacrées au bon fonctionnement quotidien des services fournis par l'ETNIC.

La maintenance comprend :

- Les équipements utilisateurs (laptops, téléphonie),
- Les infrastructures techniques (serveurs, réseaux, data centers),
- La maintenance des applications existantes,
- Le helpdesk et l'assistance technique,
- Les licences logicielles et matérielles,

Le fonctionnement reprend entre autres le loyer, le mobilier, les assurances, ainsi que les ressources humaines nécessaires pour la continuité de service.

2 RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES

Il apparaît nécessaire de renforcer le pilotage budgétaire afin de revoir le modèle, les processus et l'affectation du budget annuel. En ce qui concerne les dépenses actuelles la gestion des coûts de maintenance requièrent un focus particulier vu l'importance et la croissance de ces coûts les dernières années.

Le processus de pilotage budgétaire reste complexe au sein de l'ETNIC. Si les données existent dans SAP, elles ne sont pas exploitées de manière opérationnelle et ne permette pas de les utiliser de manière structurelle dans la prise de décision. La réconciliation entre le budget, les coûts actuels et la stratégie est un exercice laborieux qui ne se fait que quelques fois par an.

Ce fonctionnement dispersé et parcellaire empêche l'ETNIC de disposer d'une vision consolidée et exploitable de ses dépenses. Il limite également la capacité à rapprocher les ressources engagées des priorités stratégiques de l'ETNIC et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et à identifier les marges de manœuvre nécessaires.

Dans le cadre du budget initial 2026, l'ETNIC prévoit de prendre des mesures afin de diminuer les frais de maintenance par rapport à 2025, notamment en limitant le recours à la consultance.

3. OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE

L'objectif de la revue des dépenses est de formuler des options d'améliorations en vue d'optimiser le pilotage budgétaire de l'ETNIC et d'améliorer la qualité, la fiabilité et l'exploitabilité des données financières disponibles. La revue vise à :

- Déterminer dans une première phase de manière précise les budgets et les dépenses liés à la maintenance et le fonctionnement comme décret dans le champ d'application.
- Améliorer le pilotage budgétaire en structurant le suivi et la gouvernance du budget ;
- Améliorer la qualité et l'exploitation des données disponibles, afin de disposer d'une vision claire et opérationnelle des dépenses de maintenance et fonctionnement ;

	• Permettre, dans une phase ultérieure, l'élaboration des options visant à identifier les marges de manœuvre et à soutenir les décisions stratégiques pour l'ETNIC et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Parmi les options, au moins une option devra représenter un impact budgétaire d'au moins 10% du coût de maintenance et fonctionnement tel que déterminé dans le cadre de cette RD. Ce coût est estimé à 80 millions euro dans le budget initial 2026, sauf si le Groupe de travail établit un autre montant sur base de l'analyse menée en première phase. Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de décider le suivi qui doit être donné aux options repris dans le rapport. Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux du Groupe de travail.
4.	**QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES**
	Le groupe de travail devrait se pencher sur les questions suivantes : • Comment les besoins et opportunités sont déterminés et recensés • Comment les priorités sont déterminées et suivies • Comment les performances, la qualité des prestations et l'atteinte des objectifs de la totalité des dépenses liées à la maintenance et le fonctionnement sont fixés et suivis ? • Quelles améliorations pourraient être introduites à court et moyen terme ? • Quel est le budget (dépenses) destiné à financer la maintenance et le fonctionnement (hors projet). • Comment le budget est-il actuellement défini et suivi, et quels rôles et responsabilités existent pour le pilotage budgétaire et la comptabilité ? • Quels mécanismes de pilotage et de coordination budgétaire existent actuellement ? • Quels facteurs expliquent l'évolution des dépenses de maintenance et fonctionnement sur la période analysée ? • Quelle est l'information actuellement disponible pour assurer le suivi quotidien de ces dépenses, et quelles améliorations pourraient être envisagées à court et moyen terme afin de renforcer ce suivi ? • Dans quelle mesure ces dépenses sont-elles cohérentes avec les priorités stratégiques de l'ETNIC et de la FWB, et quelles dépenses présentent un potentiel d'optimisation ou de rationalisation ? • Quels freins techniques ou organisationnels limitent le suivi et l'exploitation des données financières ? • L'analyse pourrait-elle être élargie à d'autres catégories de dépenses si de nouveaux éléments apparaissent ou deviennent pertinents pour le pilotage ?
5.	**INDICATIONS SUR LES OPTIONS D'AMELIORATION A DEVELOPPER**
	Options d'efficience : oui Options d'efficacité : oui Options d'épargne : oui Changement législation envisageable : oui

6	**Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d'€**	2024	2025	2026	2027	2028
	DO 12 AB 14.4101	114.123	119.754	114.123		