

CONSEIL PROVINCIAL DE LIEGE

Réunions de mars 2011

7^{ème} Commission : Finances et Services provinciaux

Rapport du Collège provincial au Conseil Provincial.

Mesdames,
Messieurs,

Le Collège provincial a l'honneur de vous soumettre, en annexe, son rapport d'activités en ce qui concerne **LA CELLULE MANAGEMENT ET ORGANISATION**, pour la période allant du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2010.

CONCLUSION :

Votre Collège vous propose de prendre connaissance du présent rapport d'activités.

Rapport adopté par le Collège provincial du Conseil provincial.

Pour le Collège provincial,

La Greffière provinciale,

Marianne LONHAY.

Le Député provincial-Président,

André GILLES.

~~ACTE~~
PRIS : - CONNAISSANCE
en séance publique de ce jour
Liège, le 29/03/2011
La Greffière Provinciale, La Présidente,

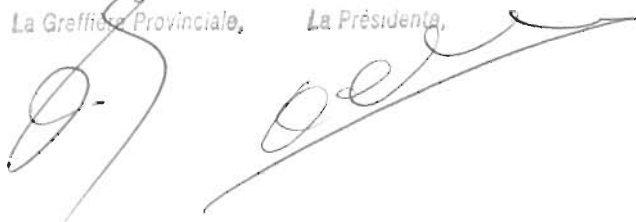


TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. Présentation du Service	1
1.1 Coordonnées	1
1.2 Mission	1
1.3 Rétroactes	1
1.4 Composition	2
2. Résultats	3
2.1. ENVOL : Pilotage du Projet	3
2.2. Participations à différents groupes de travail	5
3. Actions de Communication	8
4. Conclusions	10
5. Annexes	11

1. Présentation du Service

1.1 Coordonnées

Cellule Management & Organisation

ACP

Rue Georges Clémenceau, 15 - 4000 Liège

Tel : 04/220.21.19

Fax : 04/220.21.01

Mail : cmo@provincedeliege.be

1.2 Mission

La mission de la Cellule Management et Organisation est **l'optimisation** de la structure et du fonctionnement de l'administration provinciale afin d'améliorer la **qualité** du service rendu aux usagers de la Province de Liège.

La mission prioritaire de la CMO est actuellement le suivi, la coordination de la mission **ENVOL**, son évaluation et la communication s'y rapportant. La CMO offre un appui méthodologique à l'ensemble des services et met à disposition des outils de travail. Elle travaille en appui direct du Directeur général de la Direction générale transversale du Budget, des Ressources humaines, des Affaires générales, des Technologies de l'information et de la communication (DGT) et de la Greffière provinciale.

1.3 Rétroactes

9 novembre 2006 : Adoption, par le Conseil provincial, de la déclaration de politique générale. Elle prévoit de s'engager dans un processus d'optimisation de l'administration au moyen d'une politique d'une part de simplification administrative et d'informatisation des services et d'autre part, de gestion des ressources humaines le tout dans le strict respect des disponibilités budgétaires.

5 juillet 2007 : Adoption, par le Collège provincial, du Projet ENVOL visant à optimiser et simplifier les services de la Province de Liège (30 mesures).

18 décembre 2008 : Adoption, par le Collège provincial, du rapport relatif à la Cellule Management & Organisation (mesure 8)

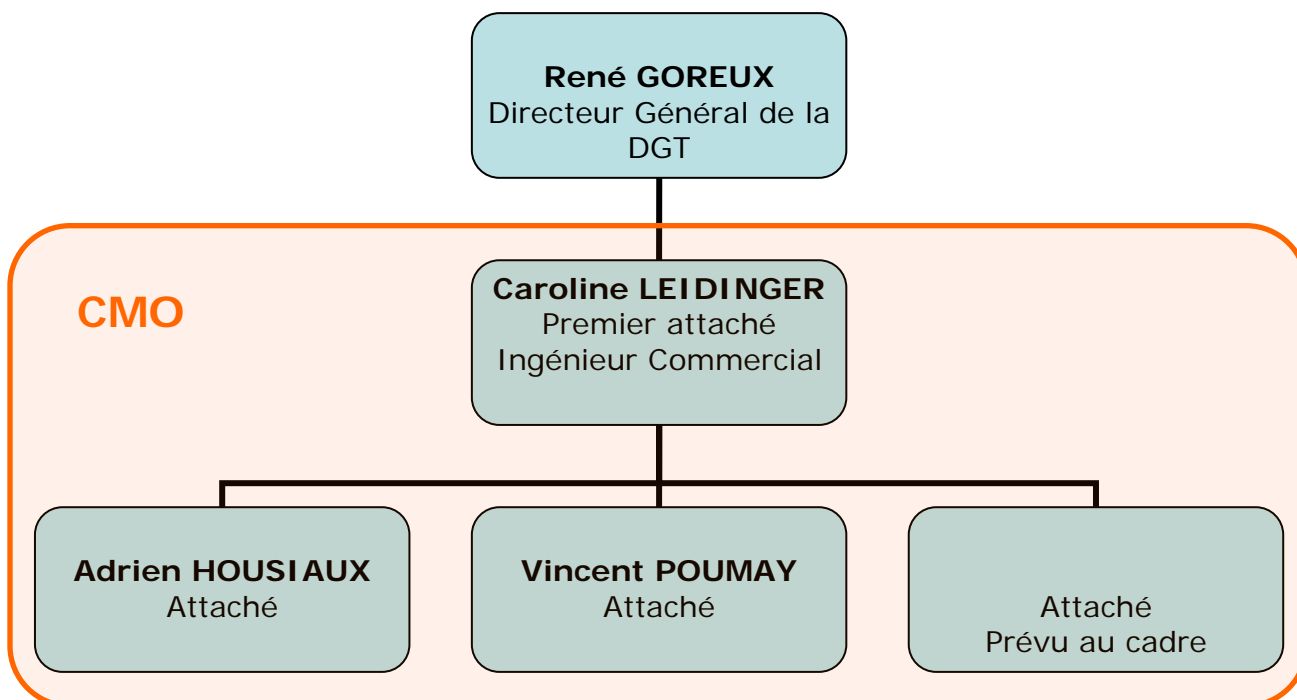
Juin 2009 : Adoption, par le Collège provincial, du schéma directeur proposé par EUROGROUP Consulting

20 mai 2010 : Attribution, par le Collège, du marché de services relatif au suivi et à l'évaluation des travaux du Comité de Pilotage et de la mise en œuvre du projet « ENVOL » attribué à BSB Consulting Management.

1.4 Composition

Le cadre réserve 4 emplois à la Cellule Management et Organisation : **un emploi de premier attaché et trois emplois d'attachés**. La Cellule dépend hiérarchiquement du Directeur général de la Direction générale transversale du Budget, des Ressources humaines, des Affaires générales, des Technologies de l'information et de la communication.

Le schéma suivant illustre la composition actuelle de la Cellule Management et Organisation ainsi que son lien hiérarchique avec la DGT :



2. Résultats

2.1. ENVOL : Pilotage du Projet

2.1.1. Appel d'offre pour la mise en œuvre de la Mission Envol: comparaison + choix

La Collège provincial décide le 28 janvier 2010 de recourir à un appel d'offres général dans le cadre du marché de services pour le suivi et l'évaluation des travaux du Comité de pilotage et de la mise en œuvre du projet « ENVOL ». La Cellule Management et Organisation participe à la sélection du consultant externe choisi pour l'accompagnement de la mise en œuvre d'ENVOL. La CMO dépouille les offres de services des candidats, les analyse et participe au groupe de travail qui vérifie le respect des critères de sélection avancés dans l'appel d'offre et propose au Collège de confier ce marché à BSB Management Consulting. Cette sélection mène à l'attribution du marché le 20/05/2010 à la société BSB Management Consulting.

2.1.2. Méthodologie

La CMO, guidée par le consultant externe choisi pour la mise en œuvre d'Envol, met au point la méthode de travail à appliquer pour cette mission. De nombreux échanges en réunions avec le consultant mènent à la définition des outils de suivi de projet, de la structuration d'Envol et du plan de communication à appliquer.

2.1.3. Rôle des participants à la Mission (annexe 1)

La Mission ENVOL concerne un grand nombre de personnes. La CMO, assistée par le consultant, définit les rôles de tous les intervenants et les formalise dans un document qui est présenté à chaque lancement de projet.

Ce document permet à chaque intervenant de connaître le rôle qu'il joue dans la structure de la Mission ENVOL mais aussi comment il peut interagir avec les autres acteurs d'ENVOL.

2.1.4 Structure de la Mission Envol

Au niveau stratégique, Envol repense l'amélioration de la structure de l'administration provinciale par rapport à ses missions actuelles et futures.

Au niveau humain, Envol met en place une politique de gestion des ressources humaines qui place le citoyen mais également l'agent au centre des priorités (formation en management des cadres ; gestion de la diversité ; accueil des nouveaux agents ; lutte contre l'absentéisme et les assuétudes ; bien-être et santé au travail ; esprit d'entreprise propre au service public ; etc.).

Au niveau financier, Envol c'est une gestion sérieuse et responsable des finances qui permet notamment de dégager de nouvelles marges budgétaires afin de soutenir les entreprises en temps de crise en les payant plus rapidement voire encore d'investir dans de nouveaux projets sociaux comme l'Académie provinciale des Sports.

Enfin, au niveau de l'organisation interne, Envol développe des outils d'aide à la décision en termes de management et de simplification administrative (gestion électronique des documents, logiciel de gestion du personnel, tableaux de bord, ...).

2.1.5. Lancement des projets

La CMO et le consultant aident les chefs de projets au lancement de ceux-ci. A cet effet, la mission Envol, ses objectifs et sa déclinaison en projets concrets sont présentés et expliqués au chef de projet sur base d'une farde reprenant tout les documents essentiels. La méthodologie de mise en œuvre du projet est également discutée et les premières actions à prendre fixées.

2.1.6. Suivi de projet

La CMO accompagné du consultant joue un rôle d'accompagnement stratégique et de suivi personnalisé du chef de projet dans la mise en œuvre de son projet (aide à la résolution des difficultés rencontrées, facilitateur) et apporte une méthodologie/des outils de travail en lien avec la gestion des projets au chef de projet qui en fait la demande.

2.2. Participations à différents groupes de travail

2.2.1. Projets ENVOL

2.2.1.1. Redéfinition Axes prioritaires : réflexion, comité scientifique, élaboration outil de travail « la Province pour quoi faire ? »

La CMO participe à la définition des axes prioritaires de l'action provinciale à deux niveaux. D'une part, elle est représentée au sein du comité scientifique et, d'autre part, elle est chargée de relayer les demandes de renseignements du comité scientifique vers les services. Ce travail de réflexion permet à la Province de Liège de recentrer ses activités sur les choix qu'elle opère en partenariat avec la Région Wallonne.

Au sein du comité scientifique ...

La CMO est représentée au sein du comité scientifique et participe activement à la définition de la méthode de travail, à la structuration et à l'analyse des informations provenant des services et à l'adaptation de l'outil d'analyse en fonction des retours de l'administration. Le consultant participe de manière active et apporte son expertise méthodologique.

Interface entre le comité scientifique et les services

La CMO est chargée par le comité scientifique de récolter les informations à caractère financier et humain. Il s'agit de confronter la structure de la réflexion du comité scientifique avec celle des sources d'informations disponibles dans les services. La CMO récolte l'information traitée par les services du Budget, des recettes, des assurances et des ressources humaines et les fournit au comité scientifique dans le format demandé. La CMO attire l'attention du comité scientifique sur les limites de certaines analyses et permet au comité d'affiner ses investigations.

2.2.1.2. Repositionner les laboratoires dans le contexte socio-économique actuel et en fonction des axes directeurs de la province

L'objectif de ce projet d'Envol est de positionner le laboratoire provincial d'une part par rapport au souhait de la Région Wallonne de prendre la main sur les activités ayant trait à l'agriculture et, d'autre part par rapport au marché des analyses en matière d'environnement qui semblent devoir se fédérer si elles veulent continuer à exister dans un cadre public face au secteur privé. La CMO assistée par le consultant apporte une vision extérieure et, par son indépendance, apporte de nouvelles pistes de réflexion.

2.2.1.3. Mettre en œuvre et accompagner le nouvel organigramme et la réforme des cadres

Un des premiers projets de la Mission Envol a été de revoir le cadre du personnel provincial sur base des besoins réels de l'institution. Ce projet conséquent a été réalisé en 2008 – 2009. Ce nouveau cadre a été finalisé et approuvé par l'autorité de tutelle. La démarche de construction du nouveau cadre a été réalisée en déterminant les fonctions nécessaires à la bonne réalisation des différentes missions de chaque secteur, suivant une logique de rationalisation tout en visant l'amélioration constante du service rendu au citoyen.

La CMO intervient dans la phase de mise en œuvre et d'accompagnement du nouvel organigramme. Elle est représentée dans le groupe de travail qui est chargé du phasage du projet, de la récolte des points bloquants auprès des acteurs de terrain et du suivi du projet. Ce projet est mené par F. Gabriel, Directeur a.i. des Ressources Humaines avec le concours de

la CMO et du consultant. Il a été décidé de procéder à la mise en œuvre de ce nouvel organigramme Direction générale par Direction générale en commençant par la Direction générale transversale du Budget, des Ressources humaines, des Affaires générales, des Technologies de l'Information et de la Communication (DGT). Cette mise en œuvre nécessite du temps et de la réflexion afin que le fonctionnement de la nouvelle structure soit optimal. C'est la raison pour laquelle la mise en œuvre est découpée en phases dans le temps.

2.2.1.4. Approvisionner les 4 restaurants DGEF - circuits courts et les produits du terroir

Envol comporte un projet d'optimisation des approvisionnements. Un premier sous-projet est lancé dans ce domaine pour traduire la volonté du Collège d'offrir des produits du terroir issus de circuits courts et, éventuellement bio, dans ses restaurants d'application de la Direction générale de l'Enseignement et au Parc des Marêts. Ce projet transversal concerne à la fois la Direction générale de l'Enseignement, les services agricoles, la DGT (Budget/finances) et le SPIE². La CMO participe au groupe de travail afin d'assurer un rapportage efficace vers le Comité de Pilotage et de présenter ses outils de travail aux membres de l'équipe projet.

2.2.1.5. Mettre en place une véritable politique d'accueil des nouveaux agents

Envol soutient l'idée que l'encadrement efficace de la carrière d'un agent commence par son accueil. C'est à ce titre que le Comité de pilotage lance en priorité un projet d'amélioration de l'accueil des nouveaux agents. Ce projet s'étend du premier contact entre l'agent et l'administration à son intégration dans le service où il est affecté. La CMO et le consultant apporte son œil extérieur au groupe de travail et assure le rapportage vers le Comité de Pilotage. Ce projet est réalisé en étroite collaboration avec la Cellule GRH à laquelle appartient le chef de projet.

Ce projet est découpé en 3 phases distinctes pour permettre une mise en œuvre plus efficace des différentes mesures prises par le groupe de travail.

Actuellement, nous sommes dans la 1^{ère} phase du projet : la mise en place d'un accueil physique correct des agents à la DGT. Cette phase sera lancée début mars.

Les deux phases suivantes sont échelonnées de la façon suivante :

- à moyen-terme: finalisation des procédures et des documents nécessaire à l'accueil des nouveaux agents (fin mars 2011),
- à long-terme: mise en place d'un système de coaching/ parrainage dans les services (septembre 2011)

2.2.1.6. Formation aux techniques de management et de communication

Envol a notamment mis en lumière la nécessité de « former les managers aux techniques de management humain et à la communication ». En effet, l'amélioration des performances de l'administration passe notamment par le renforcement des capacités de management humain et de communication de ses cadres moyens et supérieurs. Le Collège décide le 26/08/2010 de mettre en place un programme répondant à ces préoccupations.

L'objectif est de diffuser les bonnes pratiques en matière de management et communication et d'harmoniser les compétences managériales au sein de l'encadrement de l'organisation provinciale.

Deux groupes-cibles sont identifiés à savoir les hauts cadres et les cadres moyens de la Province pour lesquels un groupe de travail a établi des programmes spécifiques. Le groupe des hauts cadres bénéficierait d'une formation avec des éléments plus conceptuels tandis que le groupe des cadres moyens ayant des agents sous leur responsabilité, bénéficierait d'une formation avec des éléments plus « opérationnels ».

La CMO participe activement à ce groupe de travail dans un premier temps en temps que facilitateur puis en temps qu'expert en organisation de formation à part entière, la responsable de la cellule provenant du Département de la formation. La Cellule GRH collabore étroitement à ce projet ainsi que l'Ecole de sciences administratives et de formation continue.

Quatre séminaires à l'attention des hauts cadres de la Province sont prévus dont trois ont eu lieu à ce jour. Les séances de formation des cadres moyens sont prévues pour l'année 2011. Elles seront organisées sur base d'une formation continue «au vert » de 5 jours. Cela concerne 185 agents.

2.2.1.7. Comité de Direction

Dans le cadre de la mission Envol, en sa séance du 10 novembre 2010, le Collège provincial a soutenu la priorisation de projets au nombre desquels figure la mise en place d'un Collège de direction (projet numéro 5.6).

La mise en place d'un tel organe apporte un avantage certain dans le fonctionnement même de l'Institution. Source de collaborations plus étroites et de communication homogène, il constitue un enjeu fondamental et incontournable dans une optique d'efficacité.

La politique de modernisation et de simplification, impliquant l'élaboration et la mise en œuvre de nombreux projets d'envergure ne peut survenir sans y appliquer une vision parfaitement transversale, reposant sur l'existence d'un comité représentatif de tous les aspects composant la Province de Liège.

En effet, le pilotage par une entité constituée des plus hauts fonctionnaires provinciaux apportera un regard entier sur l'institution et permettra une meilleure intégration, par une parfaite synergie, des facteurs de réussite garantissant l'atteinte des objectifs fixés.

La réunion récurrente de l'ensemble des directeurs généraux ainsi générée suscitera toute la collaboration indispensable, notamment dans les travaux des différents projets ENVOL identifiés dont le plus grand nombre concerne inévitablement l'ensemble des secteurs.

Initialement prévu sous le nom de « Collège de direction », dans le souci d'éviter toute ambiguïté avec le « Collège provincial », l'intitulé employé sera dorénavant « Comité de direction ».

La Composition du comité de direction est la suivante :

Président : le Greffier provincial.
Membres : le Receveur provincial ;
les Directeurs généraux.
Secrétaire : le chef de secrétariat du Greffier provincial.

La CMO et le consultant ont participé activement avec le groupe de travail à l'élaboration des principes de fonctionnement du Comité.

2.2.1.8. Séance thématique : réflexion

La CMO est naturellement impliquée dans la préparation de la séance thématique du 9/12/2010 qui a pour thème la modernisation administrative et de la production du reportage « ENVOL et vous : la Province de Liège acteur de son changement » dont la projection précède la séance de ce Conseil.

La CMO est étroitement liée à toutes les étapes de la préparation du reportage et de la séance thématique. Les réunions se déroulent en collaboration avec RTC, le Cabinet Lacroix et le Service Provincial de la Communication (SPC). Elles portent sur tous les aspects du reportage, aussi bien sur le fond (choix des thèmes, intervenants, ...) que sur la forme de ceux-ci (habillage du reportage, tempo,...).

La CMO apporte des pistes concrètes pour l'illustration de la matière qui n'est pas très visuelle. La CMO centralise et valide les contenus des séquences provenant des différents services, elle supervise le tournage des séquences avec le SPC et assure le suivi administratif de la commande à RTC.

Les réunions préparatoires débutent en août pour arriver à un produit fini le 9/12/2010, jour de la diffusion du reportage et de la séance thématique en direct.

3. Actions de Communication

Il peut sembler étonnant que la CMO recoure à des actions de communication mais celles-ci nous paraissent très importantes car le travail de la CMO s'inscrit dans une démarche longue et dont les effets ne sont pas immédiatement perceptibles. L'agent provincial doit, en effet, être informé des démarches entreprises par sa direction pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers mais aussi la qualité de son travail.

Sur un autre plan, il est important d'intéresser les agents provinciaux à la modernisation de leur administration car ce sont les premiers concernés par les réformes et sans eux, il est impossible de faire progresser les choses.

Ces actions sont entreprises en collaboration avec le SPC et bien entendu avec l'approbation de la hiérarchie.

3.1. Rencontre avec différents Directeurs généraux

Mme Leidinger, première attachée à la CMO, rencontre plusieurs directeurs généraux en avril 2010 (DGT et autres services provinciaux). Le but de ces rencontres est bien évidemment de mieux faire connaître la CMO car le travail en collaboration avec tous les services est une clé fondamentale du succès de la mission, au-delà de cet aspect informel, ces réunions permettent de faire le point sur l'état d'avancement de la Mission ENVOL dans différentes entités provinciales

3.2. Article Entre-Nous (annexe 2)

Dans l'Entre-Nous de septembre 2010, le journal destiné aux agents provinciaux, le SPC présente la Cellule Management & Organisation et la Mission ENVOL. Il semble essentiel à la CMO et au directeur de la DGT de communiquer sur la phase de mise en œuvre de la mission ENVOL mais aussi de présenter les nouveaux agents composant la CMO.

Cet effort de communication est à mettre en parallèle avec l'accueil croissant organisé à la DGT (voir infra)

3.3. Accueil Croissant (annexe 3)

Suite à la prise de fonction des nouveaux agents de la Cellule Management & Organisation, il nous paraît nécessaire de communiquer autour des missions de la CMO. C'est pourquoi nous menons, le 09/09, une action conviviale auprès de nos collègues de la DGT pour mieux nous faire connaître. Ce petit déjeuner ainsi que le flyer expliquant les missions et le fonctionnement de la CMO sont très bien reçus, les agents étant en demande d'informations.

3.4. Brochure ENVOL (annexe 4)

La CMO, en collaboration avec le consultant externe, conçoit une brochure intitulée « ENVOL et moi – Mode d'emploi » qui explique les tenants et les aboutissants de la Mission ENVOL. Cette brochure sera disponible (mars 2011) pour tous les agents provinciaux dans les présentoirs placés dans les différentes entités provinciales.

3.5. Intranet

La CMO dispose, sur l'Intranet provincial, d'un espace dédié à la mission ENVOL. Cet espace sert à informer les agents sur les avancées de la mission. Il contient aussi les principaux documents expliquant la philosophie de la mission ENVOL. La CMO entend utiliser cet espace pour y publier régulièrement de petits comptes-rendus des réalisations majeures des différents projets. L'adresse est la suivante : www.intranet.plg/evol.

4. Conclusions

L'année 2010 a été une année marquée par une activité intense visant à consolider les outils de mise en œuvre et la planification de la mission Envol.

La CMO est plus que jamais une force de proposition sur les orientations de la mission vers le Comité de Pilotage en concertation avec le Député-rapporteur et Mme la Greffière Provinciale.

La CMO s'efforce également de tenir son rôle de facilitateur et de mettre de l'«huile dans les rouages» entre les différents intervenants d'ENVOL.

5. Annexes

Annexe 1 :

Rôle des participants à la Mission



Rôles des différents intervenants de la Mission ENVOL

Major Sponsor

Il s'agit du Député en charge de la matière d'optimisation et de simplification des services provinciaux, c'est le porteur d'ENVOL au sein du Collège. Il défend la mission et mobilise les ressources nécessaires.

M. Christophe Lacroix, représenté au Comité de Pilotage par son chef de cabinet.

Sponsor d'ENVOL

C'est le « chef d'orchestre ». Sa mission est de porter et de défendre ENVOL au sein et au nom des services de l'administration provinciale.

La Greffière provinciale.

Comité de Pilotage

Missions :

- Faire rapport au Collège des décisions prises.
- Le pilotage stratégique de la mise en œuvre du portefeuille de projets;
- La validation des contenus de communication relatif à ENVOL ;
- La résolution des problèmes éventuels au sein des projets: actionner les leviers nécessaires en cas de blocage;
- Le recadrage d'ENVOL par rapport aux objectifs si nécessaire.
- La désignation des Chefs de Projets et des Groupes de Travail si nécessaire sur proposition du Collège de Direction.
- La validation du rapport sur l'état d'avancement d'ENVOL trois fois par an.

Composition :

- La Greffière provinciale
- Les Chefs de cabinet des Députés et de la Greffière
- Le Receveur
- Le Directeur général de la DGT
- La CMO
- BSB Management Consulting

CMO

Page 1 de 3



Cellule Management & Organisation (CMO)

Missions :

Vis-à-vis du Major Sponsor, Sponsor ENVOL et Comité de Pilotage :

- La mobilisation de l'ensemble des acteurs nécessaires à la mission Envol ;
- La collecte d'informations nécessaires au reporting sur le portefeuille de projets ;
- La rédaction des contenus de « communication » de la mission Envol ;
- La fixation et la révision des plannings et des livrables de la mission Envol ;
- La force de proposition sur les orientations de la mission vers le Comité de Pilotage en concertation avec le Major Sponsor et le Sponsor ENVOL;
- Coordonner la rédaction du rapport sur l'état d'avancement d'ENVOL trois fois par an ;
- Facilitateur des relations entre les différents intervenants.

Vis-à-vis de l'Equipe Mixte et des Chefs de Projets :

- La coordination et la mise en œuvre des décisions du Comité de Pilotage
- La mobilisation de l'ensemble des acteurs nécessaires à la mission Envol ;
- La coordination de la mise en œuvre des différents projets ;
- L'accompagnement stratégique et le suivi personnalisé du chef de projet dans la mise en œuvre de son projet (aide à la résolution des difficultés rencontrées) ;
- L'apport méthodologique et fourniture d'outils de travail en lien avec la gestion de projets ;
- La gestion des problèmes éventuels d'organisation et de coordination de l'équipe mixte.
- Facilitateur des relations entre les différents intervenants

Equipe mixte

Missions :

- La mise en commun des bonnes pratiques ou des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de chacun des projets ;
- L'apport de visibilité sur l'état d'avancement des différents projets.

Composition :

- Les Chefs de Projet
- CMO
- BSB Management consulting

CMO

Page 2 de 3



Chef de projet

Missions :

- Démarrage du projet, prise en charge de la méthodologie de gestion de son projet et sollicitation de la collaboration de l'équipe mixte ou de la CMO ;
- En charge de la mise en œuvre de son projet ;
- Réalisation ou garantie de la réalisation du projet en mobilisant les membres du groupe de travail éventuel pour respecter le délai fixé ;

Composition :

Il s'agit d'un agent en charge d'un projet du portefeuille de projets désigné sur proposition du Collège de Direction validé par le Collège.

Groupe de travail

Missions :

- Réalisation des actions requises pour mener à bien le projet en collaboration avec le chef de projet ;

Composition :

Ce sont les personnes dont le chef de projet s'entoure pour mener à bien son projet.

BSB Management Consulting

Missions :

- Accompagnement et coaching de la CMO pour la réalisation de la mission Envol dans le respect des délais ;
- Transfert de compétences vers les différents agents provinciaux impliqués ;
- Apport de son expérience et de clés concrètes de gestion du changement.

CMO

Page 3 de 3

Annexe 2 :

Article ENTRE-NOUS N° 16

N°16 - Septembre 2010

La lettre d'Information aux collaborateurs de la Province de Liège



Entre-nous

Nouvelle cellule CMO et projet Envol

Mieux fonctionner ensemble grâce à la Cellule Management & Organisation



Le 9 septembre dernier, la CMO avait organisé un accueil croissants à la Direction Générale Transversale pour mieux se présenter aux collègues du Complexe Opéra

Depuis plusieurs mois, la Cellule Management & Organisation (CMO) œuvre au quotidien pour l'évolution et la modernisation de notre institution. Ce travail titanesque qui porte le nom « Envol » vous touche directement avec notamment quelques premières réalisations telles que la création de la cellule de Management Humain, la Gestion Electronique des Documents (GED), l'adoption d'un plan stratégique de gouvernance budgétaire, la définition d'un nouvel organigramme et d'un cadre adapté... Rencontre avec Caroline Leidinger, Vincent Poumay et Adrien Housiaux, les collaborateurs de la CMO.

Quelles sont les missions de la cellule ?
Aider à la simplification et à l'optimisation du fonctionnement de la Province pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Quels sont les moyens mis en œuvre pour arriver à ces objectifs ?
Nous sommes accompagnés par la société de consultance BSB Management Consulting, spécialisée en organisation des services publics, pour la mise en œuvre du projet Envol qui constitue pour l'instant

l'essentiel de notre activité.

Justement, pouvez-vous nous expliquer ce que recouvre Envol ?

Il s'agit de concrétiser les projets décidés par le Collège et visant à l'amélioration du fonctionnement de notre institution. Nous sommes à ce jour occupés au découpage et à la préparation des chantiers. Notre quotidien est fait de réunions animées par le consultant qui nous guide dans l'élaboration d'un plan d'actions et dans la gestion du changement.

Comment cela va-t-il évoluer ?

Nous allons nous tourner vers les services pour démarrer les actions de terrain. Nous avons rencontré informellement un bon nombre de nos collègues de la Direction Générale Transversale (ex : Direction générale de l'Administration Centrale provinciale) lors d'un « accueil croissants » le 9 septembre dernier. Nous avons organisé celui-ci pour nous présenter à nos collègues proches géographiquement, mais nos chantiers organisationnels touchent l'ensemble des services : nous serons donc amenés à rencontrer beaucoup de monde.

La collaboration des services est donc importante pour la suite ?

Absolument, nous sommes conscients que notre rôle est d'initier les projets, de les suivre et de maintenir une dynamique d'amélioration continue de l'action provinciale. Les agents de terrain restent les détenteurs des compétences nécessaires pour remplir les missions provinciales. Nous sommes un relais entre les autorités, les directions et les agents.

Comment voyez-vous votre travail pour les mois à venir ?

Envol continuera à occuper la majorité de notre temps car il s'agit d'un projet très ambitieux. Au-delà de ce projet de législation, nous savons que la démarche de simplification et de qualité est un projet de longue haleine. Pour citer notre consultant : « Les projets ont des échances, l'état d'esprit n'en a pas ! »

Cellule Management & Organisation

3^e étage du Bâtiment Opéra

04/220.23.08

cmo@provincedeliege.be



L'équipe de la Cellule Management & Organisation : Caroline Leidinger, Adrien Housiaux et Vincent Poumay

Annexe 3 :


Flyer distribué lors de l'accueil croissants à la DGT

ENVOL et vous !
les pilotes sont parmi nous...

Prenons 5 minutes pour un croissant ensemble



Quand : le 9 septembre 2010
Où : réfectoire Bâtiment Opéra (2^e étage)



Province de Liège
Administration

Qu'est-ce que la Cellule Management & Organisation (CMO) ?

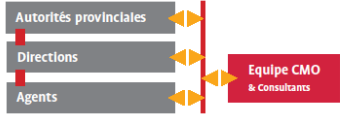
Mieux fonctionner ensemble, **GRACE** à vous, **POUR** vous et pour les usagers car la Province est avant tout un service public au service du public.

Nos missions

- Aider à la simplification du fonctionnement interne des services
- Améliorer la qualité du service rendu aux usagers de la Province de Liège

Et concrètement ?

- La CMO et les consultants travaillent en étroite collaboration avec les acteurs provinciaux à la réalisation de projets d'amélioration du fonctionnement de l'instauration.



Autorités provinciales
Directions
Agents

Equipe CMO & Consultants

- La CMO offre un appui méthodologique à l'ensemble des services et met à disposition des outils de travail.
- La CMO travaille en appui direct du Directeur Général de la DGT (ex. ACP) et de la Greffière provinciale.

Nos coordonnées

- Caroline Leldinger : 04 220 21 19
- Vincent Poumay : 04 220 23 08
- Adrien Housiaux : 04 220 22 01

cmo@provincedeliege.be ■ Bâtiment Opéra - 3^e étage

Annexe 4 :

Brochure de présentation d'ENVOL



ENVOL et moi

Mode d'emploi



Édito

Envol et nous...

Envolons-nous ensemble vers notre objectif commun : des services publics de qualité au profit du plus grand nombre et assurés par un personnel motivé, responsable et heureux dans sa fonction.

Comment ? Par un ensemble de chantiers visant tant à l'amélioration de la qualité, de la célérité et de la proximité du service rendu qu'au développement de modes de fonctionnement simplifiés et efficaces assurant aux agents de meilleures conditions de travail.

Mieux fonctionner ensemble au bénéfice de la collectivité dans toute sa diversité et en favorisant l'épanouissement professionnel des acteurs du service public, voilà le fondement de notre avenir provincial.

Le Collège provincial vous invite dès lors à vous inscrire pleinement dans ce projet par une participation constructive chaque fois que celle-ci sera sollicitée de vous.

Ainsi forgerons nous ensemble notre avenir commun.

Pour le Collège provincial

Marianne LONHAY
Greffière provinciale

Christophe LACROIX
Député rapporteur

André GILLES
Député provincial
Président

ENVOL, pourquoi ?

Comme l'ensemble des Services publics, la Province de Liège relève de nouveaux défis de modernisation et d'adaptation. La volonté du Collège provincial est de faire de notre Province une Institution mobile en terme d'efficacité et de renforcer sa place dans la Belgique du XXI^e siècle.

ENVOL intègre l'ensemble des chantiers qui permettent de répondre à ces défis. Il s'inscrit dans une démarche positive et constructive tenant compte de la volonté d'améliorer sans cesse la qualité des services qui sont rendus aux citoyens, aux entreprises et aux pouvoirs locaux.



ENVOL, comment ça marche ?

ENVOL a connu une première phase d'analyse. Elle a conduit le Collège à valider les axes prioritaires du changement ainsi qu'un ensemble de recommandations issues d'une étude approfondie du fonctionnement de notre Institution.

Le Collège suit actuellement avec attention la mise en œuvre des chantiers et a confié à la Cellule Management & Organisation (CMO) l'initiation et la coordination de ce travail.

La CMO travaille en collaboration directe avec la Greffière provinciale et elle se nourrit de l'expertise d'un consultant externe spécialisé dans l'organisation des services publics.

ENVOL, c'est quoi ?

Au niveau stratégique, ENVOL repense l'optimisation de la structure de l'administration provinciale par rapport à ses missions (axes prioritaires, réforme des cadres, etc.);

Au niveau humain, ENVOL met en place une politique de gestion des ressources humaines qui place l'agent au centre des priorités en matière de conduite de l'activité (formation en management des cadres moyens et supérieurs; gestion de la diversité; accueil des nouveaux agents; lutte contre l'absentéisme et les assuétudes; bien-être et santé au travail; esprit d'entreprise propre au service public; etc.);

Au niveau financier, ENVOL met en œuvre le Plan Stratégique de Gouvernance budgétaire et financière, outil de gestion stratégique commun et prospectif, afin d'assurer la pérennité des finances provinciales;

Au niveau de l'organisation interne, ENVOL développe des outils d'aide à la décision en termes de management et de simplification administrative (GED, logiciel de gestion du personnel, tableaux de bord, fiches de suivi de gestion de projets, ...).

ENVOL est initié par le Collège mais ne peut se limiter à un projet de législation : **Les projets ont des échéances, l'état d'esprit n'en a pas !**



ENVOL et vous ?

En tant que collaborateurs de la Province de Liège, vous êtes les premiers concernés puisque vous êtes les artisans de son fonctionnement et les racines de son avenir : votre opinion et votre participation active sont donc indispensables à toute évolution positive.





ENVOL nous concerne TOUS.

Si vous avez des suggestions, n'hésitez pas à nous contacter.

 Nos Coordonnées : Cellule Management & Organisation
Mail : Cmo@provincdeliege.be ■ Tél. : 04 220 22 01