

4.5. Conclusion

Contexte

Le Conseil francophone et germanophone de l'Ordre des Architectes (Cfg-OA) joue un rôle central dans la régulation déontologique, l'encadrement professionnel et la gouvernance des architectes francophones et germanophones en Belgique. Récemment confronté à une crise multidimensionnelle; tensions internes, déséquilibres financiers, climat social dégradé, le Cfg-OA a mandaté une mission d'analyse externe afin d'évaluer son organisation opérationnelle et financière, d'identifier les causes de ses difficultés et de formuler des recommandations pour garantir une gestion durable et transparente.

Constats principaux

1. Axe Organisation Générale

Le Cfg-OA évolue au sein d'un contexte légal relativement stricte et s'appuie sur la loi du 26 juin 1963 et un Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) définissant sa mission, sa composition et ses responsabilités. L'organe exécutif est le Comité de direction, chargé de mettre en œuvre les décisions du Conseil et d'assurer la gestion quotidienne.

Toutefois, plusieurs dysfonctionnements sont identifiés :

- Flou en matière de rôles et responsabilités et absence de respect systématique du ROI;
- Climat conflictuel marqué par des tensions entre mandataires et personnel administratif, ainsi qu'entre le Cfg-OA et certains conseils provinciaux (CP);
- Communication interne inefficace et absence d'organe de concertation formalisé avec les parties prenantes externes;
- Manque d'outils de suivi des décisions;
- Manque de structuration des groupes de travail;
- Difficultés de recrutement et faible valorisation des fonctions de mandataires.

Ces éléments nuisent à la cohésion, à la transparence et à l'efficacité de la gouvernance.

4.5. Conclusion

2. Axe Organisation Financière

La gestion financière est encadrée par la loi et le ROI, avec un budget annuel, des contrôles internes trimestriels et des procédures d'approbation. Toutefois, des fragilités majeures sont relevées :

- Déficits budgétaires persistants et absence de suivi périodique du cash-flow;
- Manque de transparence et de lisibilité du budget pour les membres et mandataires;
- Procédures budgétaires et de contrôle interne peu formalisées, absence de reporting périodique consolidé;
- Coût élevé et croissant des jetons de présence, disparités entre CP, insuffisance de ventilation analytique des dépenses;
- Prévisions budgétaires fondées sur l'historique, sans analyse pluriannuelle ou ajustements dynamiques.

Malgré des ratios de liquidité globalement sains, la viabilité financière à moyen terme est menacée par l'absence de maîtrise des coûts structurels et des déficits récurrents.

3. Axe GRH

Le Cfg-OA dispose d'une équipe répartie entre l'administration centrale et les CP. La structure GRH est marquée par :

- Une absence de direction RH dédiée (la fonction RH étant cumulée avec les finances et l'IT), limitant la mise en œuvre d'une politique RH proactive;
- Des descriptions de fonction imprécises, un manque de clarté des rôles, des processus d'évaluation et de fixation d'objectifs peu efficaces;
- Plan de formation inexistant ou limité, difficultés d'onboarding et de transmission des savoirs aux nouveaux arrivants;
- Motivation variable : si la flexibilité et l'ambiance sont appréciées, la charge de travail élevée, le manque de reconnaissance et l'absence de perspectives d'évolution génèrent démotivation et tensions;
- Absences prolongées parfois non compensées, surcharge de travail, sentiment de favoritisme au sein de certains CP.

Ces constats soulignent la nécessité d'une gestion RH modernisée, structurée et valorisante.

4.5. Conclusion

4. Axe IT

Le Cfg-OA poursuit une politique « paperless » et utilise des outils standards (Teams, Prestsys, ArchiOnWeb, BOB 50, Attentia). Cependant, plusieurs limites sont observées :

- Dépendance forte à des prestataires externes, manque d'intégration et de standardisation des outils.
- Obsolescence de certains logiciels (Prestsys pour les jetons de présence), lenteur et limitations fonctionnelles d'ArchiOnWeb.
- Manque de formation des utilisateurs, faible adoption de certaines plateformes (ex : plateforme mandataires).
- Inadéquation de l'outil de paie actuel, projet de migration en cours.
- Contraintes budgétaires freinant le renouvellement du matériel et la modernisation des outils.

L'évolution des besoins impose, à terme, une refonte des systèmes IT pour gagner en efficacité et en sécurité.

5. Axe Processus

L'analyse révèle que, si des procédures existent (notamment dans le Guide du mandataire), la plupart des processus opérationnels et métiers (établissement du budget, gestion des réunions, contrôle de stage, discipline, gestion du tableau, etc.) ne sont pas cartographiés de manière formelle et uniforme.

Les conséquences sont :

- Confusion sur les responsabilités, risques d'erreurs et d'oubli.
- Manque d'harmonisation des pratiques, inégalités de traitement.
- Difficultés de suivi, de contrôle et de transmission des dossiers.

Ce déficit de formalisation accroît les risques opérationnels et la vulnérabilité de l'organisation.

4.5. Conclusion

Conclusion

Face à un contexte institutionnel exigeant et à des défis internes majeurs, le Cfg-OA doit impérativement moderniser sa gouvernance, professionnaliser sa gestion opérationnelle et financière, et renforcer la cohésion de ses équipes.

La structuration des processus, la transparence financière, la valorisation des ressources humaines et l'évolution des outils IT sont autant d'enjeux dont la réussite conditionne la pérennité et l'efficacité du Conseil. Une démarche volontariste et concertée s'impose pour que le Cfg-OA demeure l'acteur de référence au service de la profession d'architecte.

Il semble, par ailleurs, impératif que le Cfg-OA se recentre sur ses missions légales, à savoir la définition et le respect des règles de déontologie encadrant la profession. Ainsi que d'assurer le respect de l'honneur, de la discrétion et de la dignité de ses membres dans l'exercice de leurs fonctions.

05. Recommendations

5.1.1. Axe Organisation Générale

Principales recommandations relatives à l'axe « organisation générale » :

- **Clarifier la gouvernance et les responsabilités** : Veiller au respect du ROI en rappelant formellement et régulièrement les rôles et responsabilités ainsi que le ROI lui-même, en les intégrant dans des processus documentés avec circuits de décision, délais et validations pour clarifier les responsabilités, ensuite analyser de manière critique le ROI et l'améliorer si nécessaire.
- **Structurer le processus décisionnel et le suivi** : Mettre en place un suivi formalisé des décisions (PV rapides, traçabilité, échéances, responsables désignés) et clarifier les niveaux de validation pour limiter les blocages.
- **Améliorer la transparence financière et l'information aux membres** : Communiquer de manière régulière et claire sur l'utilisation des cotisations et les choix budgétaires afin de restaurer la confiance et améliorer l'image du Cfg-OA.
- **Rationaliser les réunions et relancer les groupes de travail** : Réduire la fréquence des réunions, clarifier les objectifs et ordres du jour, limiter les déplacements superflus et réactiver les groupes de travail avec des mandats précis.
- **Renforcer la communication interne et stratégique** : Mettre en place un plan stratégique en début de législature, améliorer la circulation de l'information (documents envoyés à temps, e-mails concis) et associer les mandataires en amont des décisions et communications.
- **Revaloriser la fonction de mandataire** : Renforcer sa reconnaissance, formaliser les procédures d'intégration et de transmission, et appliquer un modèle de communication uniforme/commun à tous les CP pour plus de cohérence.
- **Revaloriser le travail administratif** : Renforcer sa reconnaissance, formaliser les procédures d'intégration et de transmission, et appliquer un modèle de communication commun à tous les CP pour plus de cohérence.
- **Mettre en place un processus de transmission de connaissances** : Formaliser des procédures, dossiers de passation et parcours d'onboarding pour limiter l'impact de la rotation des mandataires et assurer la continuité des projets.
- **Renforcer l'intégration des attentes des membres et des acteurs du secteur** : Structurer les échanges avec les parties prenantes (réunions formalisées, objectifs clairs, comptes rendus complets) et dans la mesure du possible tenir compte des « retours » des membres dans la prise de décision.
- **Clarifier la répartition des rôles et des responsabilités** : Réfléchir à la répartition des tâches entre l'administration centrale et les CP, notamment en ce qui concerne la « centralisation » des procédures disciplinaires.

5.1.2. Axe Organisation Financière

Principales recommandations relatives à l'axe « organisation financière » :

- **Mettre en place une comptabilité analytique et un suivi financier renforcé par projet** : Suivre les coûts par activité et par projet, y compris les projets exceptionnels, via des budgets dédiés, un reporting spécifique et une clôture financière formalisée afin d'améliorer la transparence et l'évaluation de la performance.
- **Clarifier et formaliser la gouvernance financière et le processus budgétaire** : Définir un processus budgétaire partagé distinguant clairement l'élaboration, la validation et le contrôle du budget, et formaliser les rôles, responsabilités et procédures dans un cadre de référence financier commun (voir aussi l'axe processus).
- **Formaliser le contrôle interne budgétaire**: Désigner un référent, instaurer une matrice d'autorisation des engagements et instaurer un « blocage » lors d'un éventuel dépassement budgétaire.
- **Mettre en place un outil de suivi de l'exécution budgétaire** : Créer un tableau de bord périodique consolidé à l'attention du trésorier et du Conseil, avec suivi des écarts et des soldes budgétaires disponibles. Cartographier le suivi des budgets avec des indicateurs clés, des échéances régulières et des responsables pour améliorer la visibilité et la réactivité.
- **Centraliser la consolidation financière** via un outil partagé pour mettre fin aux fichiers Excel partagés insuffisamment maîtrisés.
- **Intégrer une vision pluriannuelle et prévisionnelle**: Compléter le budget « historique » par des analyses de tendances, des projections pluriannuelles et des scénarios pour tenter de mieux anticiper les besoins futurs.
- **Renforcer la lisibilité financière pour les décideurs**: Adapter les supports financiers (formats simples, indicateurs clés) afin de faciliter la compréhension et la prise de décision par le Cfg-OA.
- **Centraliser la consolidation financière Cfg-OA / CP** : Intégrer dans un reporting unique la synthèse des dépenses, budgets, écarts et projections de tous les niveaux de gouvernance, afin d'offrir au Cfg-OA une vision stratégique complète et harmonisée de la situation financière du Cfg-OA.
- **Uniformiser les supports de communication** : Standardiser les supports transmis (résumés exécutifs, indicateurs clés, mise en perspective des écarts) afin d'améliorer la compréhension, la préparation des réunions et la qualité du débat.

0	Aperçu
1	Introduction
1.1	Objectif
1.2	Cfg-OA
2	Méthodologie
2.1	Kick-off
2.2	Analyse As-Is
2.3	Analyse To-Be
3	Activités
3.1	Kick-off
3.2	As-Is
3.3	To-Be
4	Observations (As-Is)
4.1	Organisation
4.2	GRH
4.3	IT
4.4	Processus
4.5	Conclusion
5	Recommandations (To-Be)
5.1	Organisation
5.2	GRH
5.3	IT
5.4	Processus
5.5	Plan d'action
6	Annexe
6.1	Analyse financière
6.2	Régime de travail
6.3	Exemple cartographie

5.2. Axe GRH

Principales recommandations relatives à l'axe « GRH » :

- **Redéfinir et déployer une stratégie RH formalisée** : Élaborer une stratégie RH alignée avec le ROI et les réformes à venir, portée par le Secrétaire général, afin de passer d'une gestion opérationnelle à une approche davantage proactive.
- **Clarifier les rôles, fonctions et processus RH** : Mettre à jour des descriptions de fonctions, formaliser les rôles et responsabilités dans les processus clés, et transformer le fichier « qui fait quoi » en outil de gestion RH.
- **Structurer les objectifs et les cycles d'évaluation** : Mettre en place des objectifs réalistes et mesurables adaptés aux fonctions administratives, assurer la tenue régulière des entretiens, intégrer systématiquement l'autoévaluation prévue par le ROI, et actualiser les objectifs du Secrétaire général et des collaborateurs.
- **S'assurer de la conformité légale des politiques salariales** : Vérifier la légalité et la cohérence des politiques salariales du Cfg-OA et du Conseil flamand, le cas échéant avec l'appui d'un cabinet externe.
- **Développer un plan de formation et d'onboarding structuré** : Mettre en place un plan de formation ciblé (IT, IA, aspects légaux), des modules d'accueil et des supports en ligne pour les nouveaux arrivants et les mandataires, afin de réduire l'apprentissage « sur le tas ».
- **Améliorer le climat de travail et l'anticipation des ressources** : Renforcer la reconnaissance du personnel, anticiper les départs (retraites, absences prolongées), encadrer les remplacements et accompagner la gestion des tensions interpersonnelles pour préserver la continuité et la charge de travail.
- **Poursuivre l'harmonisation des processus de recrutement** : Harmoniser les entretiens et critères de sélection et anticiper les besoins afin d'éviter les inadéquations profils/fonctions.
- **Renforcer l'accompagnement et la responsabilisation des mandataires** : Adapter les formations (formats plus courts et ciblés), renforcer l'accompagnement sur les aspects techniques et budgétaires, et clarifier les attentes en matière d'implication et de collaboration.

5.3. Axe IT

Principales recommandations relatives à l'axe « IT » :

- **Évaluer et moderniser les outils existants** : Évaluer l'éventuelle obsolescence des logiciels en tenant compte des interfaces actuelles, analyser les besoins et lancer un projet de remplacement ou d'évolution, en intégrant les impacts budgétaires et opérationnels.
- **Standardiser et simplifier l'utilisation des outils** : Définir des procédures et interfaces uniformes pour améliorer l'efficacité et limiter les erreurs.
- **Renforcer la formation et l'adoption des outils** : Former régulièrement les mandataires et le personnel pour améliorer l'usage de Teams, OneNote et des plateformes internes.
- **Evaluer et dans la mesure du possible veiller à réduire la dépendance aux prestataires externes** : Documenter les systèmes et prévoir des alternatives pour limiter les risques liés aux fournisseurs.
- **Sécuriser les pratiques de communication et la conformité RGPD** : Obliger l'utilisation des adresses e-mail professionnelles et encadrer strictement les échanges pour réduire les risques légaux et améliorer la traçabilité.
- **Mettre en place un plan de maintenance et de mises à jour régulières** : Assurer que tous les logiciels (OneNote, outils internes, etc.) soient mis à jour régulièrement pour garantir stabilité, sécurité et performance.
- **Favoriser les outils collaboratifs** : Encourager l'usage systématique de Teams et des plateformes partagées pour limiter les déplacements, améliorer la collaboration et centraliser l'information.

5.4. Axe Processus | Finances

Principales recommandations relatives à l'axe « Processus » :

Etablissement (et révision) du budget

- **Cartographier le processus d'établissement du budget** : Documenter toutes les étapes, les rôles et responsabilités, ainsi que les interactions entre mandataires, CP et Trésorier pour assurer clarté et traçabilité.
- **Formaliser une vision pluriannuelle** : Intégrer la planification sur plusieurs années dans le processus budgétaire afin d'éviter les reconductions automatiques et de mieux anticiper les besoins futurs.
- **Renforcer la concertation lors de l'élaboration du budget** : Définir des étapes de validation et d'échanges formalisés entre mandataires et CP pour garantir l'implication de toutes les parties prenantes.
- **Mettre en place un processus de validation des éventuels dépassements budgétaires** : Définir clairement quelles dépenses nécessitent l'approbation du Conseil et formaliser le circuit de validation.

Cycle des dépenses

- **Cartographier le processus du cycle des dépenses** : Formaliser toutes les étapes, acteurs, responsabilités et interactions pour assurer une uniformité et une traçabilité dans la gestion des dépenses.
- **Cartographier le processus d'attribution des jetons de présence** : Transformer la procédure actuelle en un processus clair avec rôles, responsabilités et circuit de validation, afin de garantir cohérence, transparence et suivi.

5.4. Axe Processus | Métier

Nous recommandons de cartographier les processus clés de manière uniforme.

Nous pensons notamment aux processus suivants :

- **Processus d'organisation et de déroulement des réunions du Conseil francophone et germanophone de l'Ordre des Architectes :** Formaliser toutes les étapes (préparation, convocation, ordre du jour, déroulement, prise de décisions, suivi des PV) et définir clairement les rôles et responsabilités pour garantir efficacité, traçabilité et transparence.
- **Processus d'organisation et de déroulement des réunions du Comité de Direction :** Formaliser toutes les étapes (préparation, convocation, ordre du jour, déroulement, rédaction des PV, suivi des décisions) et préciser les rôles et responsabilités afin d'améliorer l'efficacité, la traçabilité et la cohérence des décisions.
- **Processus de communication interne du Cfg-OA :** Formaliser toutes les étapes (préparation des messages, validation, diffusion, suivi des retours) et définir clairement les rôles et responsabilités pour assurer cohérence, transparence et traçabilité des communications internes.
- **Processus de communication externe du Cfg-OA :** Formaliser toutes les étapes (préparation, validation, diffusion, suivi et archivage), définir les rôles et responsabilités, et intégrer les interactions avec les mandataires et parties prenantes externes pour garantir cohérence, transparence et traçabilité.
- **Processus de demande d'assistance juridique :** Formaliser toutes les étapes (demande, traitement, validation, suivi), définir clairement les rôles et responsabilités pour chaque instance (CP, Cfg-OA, Conseil National), et assurer la cohérence et la traçabilité des demandes juridiques.

5.4. Axe Processus | Métier

Nous recommandons de cartographier les processus clés de manière uniforme.

Nous pensons notamment aux processus suivants :

- **Processus d'organisation et de déroulement des réunions des CP** : Formaliser toutes les étapes (préparation, convocation, ordre du jour, déroulement, rédaction des PV, suivi des décisions) et définir clairement les rôles et responsabilités afin d'améliorer la cohérence, l'efficacité et la traçabilité des réunions.
- **Processus d'organisation et de déroulement des réunions du Bureau des CP** : Formaliser toutes les étapes (préparation, convocation, ordre du jour, déroulement, rédaction des PV, suivi des décisions) et préciser les rôles et responsabilités pour garantir efficacité, cohérence et traçabilité des réunions.
- **Processus de contrôle de stage des CP** : Transformer la procédure existante en un processus clair, en détaillant toutes les étapes (préparation, déroulement, validation, suivi), et définir les rôles et responsabilités pour assurer cohérence, traçabilité et efficacité.
- **Processus disciplinaire des CP** : Formaliser toutes les étapes (signalement, instruction, décision, suivi) et définir clairement les rôles et responsabilités afin d'assurer cohérence, transparence et traçabilité dans le traitement des dossiers disciplinaires.
- **Processus de gestion du tableau des CP** : Formaliser toutes les étapes (mise à jour, validation, diffusion, suivi) et préciser les rôles et responsabilités pour garantir cohérence, exactitude et traçabilité des informations du tableau.
- **Processus de reprise de mission** : Formaliser toutes les étapes (notification, transfert des dossiers, validation, suivi) et définir clairement les rôles et responsabilités afin d'assurer continuité, traçabilité et efficacité dans la reprise des missions.

0 Aperçu

1 Introduction

1.1 Objectif

1.2 Cfg-OA

2 Méthodologie

2.1 Kick-off

2.2 Analyse As-Is

2.3 Analyse To-Be

3 Activités

3.1 Kick-off

3.2 As-Is

3.3 To-Be

4 Observations (As-Is)

4.1 Organisation

4.2 GRH

4.3 IT

4.4 Processus

4.5 Conclusion

5 Recommandations (To-Be)

5.1 Organisation

5.2 GRH

5.3 IT

5.4 Processus

5.5 Plan d'action

6 Annexe

6.1 Analyse financière

6.2 Régime de travail

6.3 Exemple cartographie

5.5. Plan d'action

Afin d'améliorer l'organisation opérationnelle et financière du Cfg-OA, nous avons établi un plan d'action fondé sur des recommandations identifiées et priorisées selon une approche par phases. Ces recommandations visent à améliorer l'organisation opérationnelle et financière, à court comme à moyen terme, autour des axes suivants : organisation générale et financière, GRH , IT et processus.

Par **Quick-wins**, nous entendons des « **gains rapide à moindre coûts** ». Outre le fait que ces mesures soient applicables rapidement et sans investissements significatifs, les quick-wins sont d'une réelle importance afin d'engranger au plus vite le changement et d'obtenir une adhésion au changement.

Phase 0 – Quick wins (0-3 mois)		
Organisation générale	0.1	Rappeler de manière formelle le ROI et les rôles/responsabilités à tous les membres du Conseil et des CP (communication interne, diffusion d'un mémo concis).
	0.2	Mette en place un tableau de suivi des décisions du Conseil et du Comité de direction (outil partagé, responsable désigné).
	0.3	Diffuser et rappeler l'obligation d'utiliser le modèle de PV standardisé afin d'accélérer la traçabilité et la communication des décisions.
Organisation financière	0.4	Communiquer de manière claire sur l'utilisation des cotisations (note explicative).
	0.5	Mettre en place un reporting financier trimestriel (tableau de bord simple, suivi des écarts).
GRH	0.6	Mettre à jour et rediffuser le fichier « qui fait quoi » (clarification des rôles, accessibilité à tous).
	0.7	Planifier de manière systématique des entretiens d'évaluation (calendrier partagé, rappels automatiques).
IT	0.8	Former de manière rapide à l'utilisation des outils existants (Teams, OneNote, plateforme mandataires).
	0.9	Confirmer l'obligation d'utiliser les adresses e-mail professionnelles pour les communications ordinales.
Processus	0.10	Cartographier les processus jugés « critiques » (établissement du budget, cycle des dépenses, réunions, communication interne/externe).

0	Aperçu
1	Introduction
1.1	Objectif
1.2	Cfg-OA
2	Méthodologie
2.1	Kick-off
2.2	Analyse As-Is
2.3	Analyse To-Be
3	Activités
3.1	Kick-off
3.2	As-Is
3.3	To-Be
4	Observations (As-Is)
4.1	Organisation
4.2	GRH
4.3	IT
4.4	Processus
4.5	Conclusion
5	Recommandations (To-Be)
5.1	Organisation
5.2	GRH
5.3	IT
5.4	Processus
5.5	Plan d'action
6	Annexe
6.1	Analyse financière
6.2	Régime de travail
6.3	Exemple cartographie

5.5. Plan d'action

Phase 1 – Recommandations à court terme (3-12 mois)

Organisation générale	1.1	Procéder à une analyse critique du ROI et identifier les éventuels points à adapter/améliorer (groupe de travail dédié).
	1.2	Elaborer un plan stratégique pour la nouvelles mandature (objectifs, échéancier, indicateurs).
	1.3	Structurer/formaliser un comité de concertation avec les parties prenantes externes (UA, autres institutions) avec ordre du jour et comptes rendus.
	1.4	Tenter de réduire la fréquence des réunions et favoriser les visioconférences afin de tenter de limiter les déplacements chronophages.
	1.5	Mettre en place un registre décisionnel « numérique » (responsable, échéance, statut d'avancement).
Organisation financière	1.6	Formaliser une charte financière précisant les rôles du Trésorier, du Comité de direction et du Conseil voir aussi axe processus)
	1.7	Instaurer certaines séparations de fonctions au sein du processus d'élaboration et de contrôle du budget (processus documenté, référent contrôle interne désigné).
	1.8	Implémenter un suivi budgétaire régulier et structuré (tableau de bord périodique consolidé).
GRH	1.9	Analyser et, le cas échéant, revoir/actualiser le règlement de travail (par exemple : intégration du droit à la déconnexion, semaine de travail de 4 jours, gestion des absences, ...).
	1.10	Définir et implémenter une stratégie RH formalisée portée par le Secrétaire général.
	1.11	Etablir un plan de formation ciblé (IT, IA, aspects légaux, onboarding) en tenant compte des spécificités des métiers et de la taille de l'organisation..
	1.12	Harmoniser les processus de recrutement (critères et uniformisation des entretiens).
IT	1.13	Evaluer les outils existants et identifier les besoins de modernisation (analyse, consultation par les utilisateurs).
	1.14	Uniformiser les procédures et interfaces (modèles, guides d'utilisation, simplification des workflows).
	1.15	Etablir un projet de plan de renouvellement du matériel informatique (PC, serveurs).
Processus	1.16	Formaliser les circuits de validation et de suivi (dépassements budgétaires, validation des décisions, reporting périodique).

- 0 Aperçu
- 1 Introduction
 - 1.1 Objectif
 - 1.2 Cfg-OA
- 2 Méthodologie
 - 2.1 Kick-off
 - 2.2 Analyse As-Is
 - 2.3 Analyse To-Be
- 3 Activités
 - 3.1 Kick-off
 - 3.2 As-Is
 - 3.3 To-Be
- 4 Observations (As-Is)
 - 4.1 Organisation
 - 4.2 GRH
 - 4.3 IT
 - 4.4 Processus
 - 4.5 Conclusion
- 5 Recommandations (To-Be)
 - 5.1 Organisation
 - 5.2 GRH
 - 5.3 IT
 - 5.4 Processus
 - 5.5 Plan d'action
- 6 Annexe
 - 6.1 Analyse financière
 - 6.2 Régime de travail
 - 6.3 Exemple cartographie

5.5. Plan d'action

Phase 2 – Recommandations à moyen terme (12-36 mois)

Organisation générale	2.1	Actualiser/modifier le ROI si nécessaire, en y intégrant les retours d'expérience et les besoins identifiés.
	2.2	Mettre en place un parcours d'induction et de transmission de connaissance pour les mandataires (charte, formation initiale, dossier de passation).
Organisation financière	2.3	Mettre en place une véritable comptabilité analytique par projet (choix d'un outil, formation, déploiement).
	2.4	Intégrer une vision pluriannuelle et prévisionnelle dans le budget (scénarios, projections, analyse de tendance).
GRH	2.5	Réfléchir à la mise en place d'un pool de personnel « volant ».
	2.6	Développer un dispositif de reconnaissance et de développement (plan de carrière, valorisation des contributions, gestion des départs à la retraite).
IT	2.7	Lancer un projet de remplacement ou d'évolution des logiciels anciens/obsolètes (Prestsys, ArchiOnWeb, outil de paie).
Processus	2.8	Cartographier de manière détaillée et uniformiser les processus métiers (contrôle de stage, disciplinaire, gestion du tableau, reprise de mission, etc.).
	2.9	Intégrer la cartographie dans les formations et l'onboarding (supports, modules en ligne).

