

# **PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME**

RAPPORT DE STAGE  
Organisation : EASI-WAL

*"La mutualisation informatique, une bonne pratique en matière d'eGOV ? - Le cas des formulaires intelligents"*

Stagiaire : Olivier Van De Ponsele

SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement  
Service Communication du Président

Consultation publique autorisée

**Public Management Programme 2007**

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| I. Données personnelles .....   | 3  |
| II. Objectifs du stage .....  | 3  |
| 1. Domaine principal du stage .....                                     | 3  |
| 2. Objectifs du stage .....   | 3  |
| 3. Mission du stagiaire .....   | 4  |
| III. Description des tâches effectuées et compétences développées ..... | 4  |
| 1. Description des tâches .....   | 4  |
| 2. Contexte et enjeux .....   | 4  |
| 3. Réalisations concrètes et impact sur le service .....                | 5  |
| 4. Compétences développées.....   | 5  |
| IV. Description et analyse de l'organisation accueillante .....         | 5  |
| 1. Contact .....  | 5  |
| 2. Justification du choix de l'organisation pour le stage.....          | 5  |
| 3. Mission de l'organisation.....                                       | 6  |
| 4. Analyse de l'organisation .....                                      | 6  |
| 4.1. Historique .....   | 6  |
| 4.2. Activités.....   | 6  |
| 4.3. Structure de l'organisation .....                                  | 8  |
| 4.3.1. Composition de l'équipe.....                                     | 8  |
| 4.3.2. Organigramme .....   | 9  |
| 4.4. Analyse SWOT.....  | 10 |
| 5. Description du réseau eGOV.....                                      | 10 |
| 5.1. Acteurs des projets eGOV en RW et rôles de chacun .....            | 10 |
| 5.2. Collaboration au niveau national.....                              | 12 |
| 5.3. Freins et moteurs au eGOV wallon .....                             | 12 |
| 5.3.1. Freins .....   | 12 |
| 5.3.2. Moteurs .....  | 13 |
| V. Leçons pour l'administration fédérale .....                          | 13 |
| 1. Structure de développement et d'impulsion du eGOV .....              | 13 |
| 2. La mutualisation informatique .....                                  | 14 |
| 2.1. Définition.....  | 14 |
| 2.2. Avantages et inconvénients .....                                   | 14 |
| 2.3. Les formulaires intelligents .....                                 | 15 |
| 2.3.1. Un cas de mutualisation ? .....                                  | 15 |
| 2.3.2. Définition et types de formulaires .....                         | 16 |
| 2.3.3. Historique et développement du projet formulaires .....          | 16 |
| 2.3.4. Description du module formulaires .....                          | 17 |
| 2.3.5. Réalisation technique .....                                      | 19 |
| 2.3.6. Étapes de réalisation et acteurs .....                           | 19 |
| 2.3.7. Points positifs et négatifs du projet formulaire .....           | 20 |
| VI. Conclusions et évaluation personnelle du stage .....                | 21 |
| 1. La mutualisation, une bonne pratique pour le fédéral ? .....         | 21 |
| 2. Avis sur le stage et recommandations pour le futur .....             | 23 |
| VII. Bibliographie .....  | 24 |
| VIII. Annexe : questionnaires .....                                     | 25 |

## **I. DONNEES PERSONNELLES**

Nom du stagiaire : Olivier Van De Ponsele

Fonction : Expert en communication au sein du service public fédéral (SPF) Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement.

Période de stage : du 16 avril 2007 au 11 mai 2007.

## **II. OBJECTIFS DU STAGE**

### **1. Domaine principal du stage**

Le domaine que j'ai particulièrement étudié lors de mon stage est l'eGOV, tout en utilisant également certains outils d'analyse en Management Public. Il me paraissait en effet indispensable d'analyser l'organisation d'EASI-WAL (mon organisation accueillante) avant d'étudier ses projets eGOV, afin d'identifier les raisons de ses pratiques et de ses succès.

Mais avant d'entrer plus en profondeur dans le sujet de mon stage, il me paraît indispensable de définir l'eGOV<sup>1</sup> :

"L'e-gouvernement est une façon d'améliorer grâce aux TIC<sup>2</sup> la qualité des services publics rendus aux citoyens et aux entreprises. L'e-gouvernement est en général associé au traitement des formalités administratives via l'Internet, autrement dit les services en ligne. Citons par exemple l'application Tax-on-Web, qui permet aux citoyens et aux entreprises de soumettre leur déclaration fiscale en ligne. Ce genre d'applications constituent le "front-office". Un autre aspect important de l'e-gouvernement est la réorganisation de l'administration. Cette restructuration se déroule principalement à l'arrière-scène. C'est ce qu'on appelle le "back-office". La réorganisation de ce dernier implique principalement l'amélioration des canaux de communication entre les différentes administrations. Ces dernières peuvent travailler plus efficacement et sont ainsi mieux harmonisées. L'e-gouvernement est donc aussi et même surtout la partie invisible de l'Internet étant donné que la majorité des opérations se font dans le back-office."

L'eGOV est un mouvement qui semble avoir démarré en 2000/2002 en Belgique en même temps que les grandes réformes de l'Etat (Copernic au fédéral, Contrat d'Avenir en Wallonie). Ce mouvement de NGP (Nouvelle Gouvernance Publique) se retrouve également dans l'ensemble de l'Union européenne.

### **2. Objectifs du stage**

- Trouver des exemples de projets eGOV, des bonnes pratiques de la Région wallonne (RW) à reprendre au fédéral ;
- identifier les clefs de succès et les freins (résistance au changement, législation, problèmes techniques, etc.) au eGOV régional ;
- voir comment se déroule la coopération entre les différents niveaux de pouvoir (fédéral-entités fédérées) belges.

---

1 <http://www.belgium.be/fedict>

2 Technologies de l'Information et de la Communication.

### **3. Mission du stagiaire**

J'ai suivi certains projets eGOV de la Région wallonne au sein d'EASI-WAL dont le rôle est d'aider les institutions wallonnes à implémenter des solutions eGOV.

Mon rôle s'est limité à de l'observation puisqu'il ne semblait pas possible de participer activement aux projets d'EASI-WAL en une si courte période de stage. En plus de la participation passive à des réunions, j'ai réalisé différents interviews en interne et en externe et j'ai consulté différents documents internes.

## **III. DESCRIPTION DES TACHES EFFECTUEES ET COMPETENCES DEVELOPPEES**

### **1. Description des tâches**

Semaine 1 :

- observation passive des collaborateurs et de l'ambiance de travail ;
- lecture des documents<sup>3</sup> décrivant l'organisation et ses processus ;
- lecture d'articles<sup>4</sup> sur l'eGOV et la mutualisation ;
- plan du rapport de stage ;
- création d'une méthodologie (questionnaires et personnes interviewées, cfr. annexe).

Semaine 2 et 3 :

- lecture de documents (procédures, dossier "formulaires intelligents") ;
- observation de groupes de travail (comité scientifique, groupe thématique, réunion formulaires intelligents) ;
- interviews internes à la RW (responsables, collaborateurs et clients internes d'EASI-WAL), les questionnaires et personnes interviewées sont en annexe ;
- lecture des fiches d'évaluation des projets d'EASI-WAL et recommandations personnelles en matière de communication suite à cette lecture.

Semaine 4 :

- réalisation du rapport de stage et dernières questions.

### **2. Contexte et enjeux**

Lors de mon stage, EASI-WAL était en pleine évaluation de ses actions. Un rapport complet devait être envoyé au Gouvernement wallon pour la journée du 11 mai qui a été entièrement consacrée au eGouvernement. Ce rapport d'évaluation est donc important pour l'avenir d'EASI-WAL puisque les problèmes identifiés devaient trouver une réponse lors de cette journée.

---

3 "Simplification et e-gouvernement : guide des bonnes pratiques [volume 2]", EASI-WAL, janvier 2007 ; "Plan d'action simplification administrative, e-gouvernement et lisibilité 2005-2009", EASI-WAL, 2005 ; Guides pratiques d'EASI-WAL (Réglementation, Formulaires, Processus, Lisibilité) ; <http://www.easi.wallonie.be>.

4 DE ROY David, "La gestion des moyens informatiques au service d'une administration électronique efficace : quel rôle pour le Parlement de la Communauté française ?", FUNDP, 2006 ; "Services publics et mutualisation informatique : de la théorie à la pratique", Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles, 23 mars 2006 ; "L'offre de services d'EASI-WAL aux administrations wallonnes", EASI-WAL, janvier 2007.

J'espère que mon rapport de stage et mes différents échanges (vision externe) avec le personnel d'EASI-WAL auront permis d'identifier certaines pistes ou idées supplémentaires pour eux.

Pour ma part, j'espère tirer des leçons pour le fédéral et pour mon SPF en particulier.

### **3. Réalisations concrètes et impact sur le service**

- Analyse de l'organisation (vision externe) : identifier les points à améliorer ;
- recommandations en matière de communication ;
- description de bonnes pratiques eGOV de la RW et comparaison avec le fédéral.

Comme dit précédemment, mon rapport de stage sera envoyé à EASI-WAL qui, je l'espère, pourra également tirer quelques leçons de ce rapport.

### **4. Compétences développées**

- Meilleure compréhension de la structure d'implémentation du eGOV dans une région (la Région wallonne) et des freins et moteurs de développement du eGOV RW et, par extension, national (vision globale) ;
- compréhension des difficultés d'une organisation transversale à coordonner un projet face à un ou plusieurs services administratifs ;
- pratique de la mutualisation : avantages et inconvénients.

## **IV. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE**

### **1. Contact**

Coordonnées

Personne de contact

EASI-WAL (Région wallonne)  
Rue des Brigades d'Irlande 2, 5100 Jambes  
Tél : 081/33.05.60 - Fax : 081/33.05.61  
Mail : [info@easi.wallonie.be](mailto:info@easi.wallonie.be)

Béatrice van Bastelaer, Commissaire  
EASI-WAL (E-Administration, Simplification et  
lisibilité)  
Tél : 081/33.05.65  
Mail : [beatrice.vanbastelaer@easi.wallonie.be](mailto:beatrice.vanbastelaer@easi.wallonie.be)

### **2. Justification du choix de l'organisation pour le stage**

En tant que coordinateur du groupe des communicateurs multimédia du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et représentant de mon SPF au CNKP (comité de gestion du portail fédéral belge Belgium.be), j'ai été amené à piloter différents projets informatiques liés à la communication. Je suis donc intéressé par tout projet d'innovation en général qui pourrait me donner des idées pour mon SPF.

Et comme la réputation de la Région wallonne en matière d'eGOV est assez bonne, cela m'a donné envie d'y jeter un coup d'oeil, en particulier sur le projet des formulaires électroniques intelligents avec suivi du dossier en ligne. EASI-WAL qui est le point central du eGOV wallon me semblait l'organisation la plus intéressante à aller voir pour avoir une vision globale du eGOV wallon en si peu de temps.

Dans ma fonction de coordinateur, je dois faire coïncider les demandes de chaque direction générale. Je suis donc fortement intéressé par la méthode d'EASI-WAL qui doit coordonner et stimuler les projets d'eGOV en Région wallonne et uniformiser le point de contact électronique entre l'administration et ses usagers. La collaboration entre le fédéral et un autre niveau de pouvoir m'intéresse également. Tout cela m'a amené à étudier également la mutualisation informatique au sein d'EASI-WAL.

### 3. Mission de l'organisation<sup>5</sup>

Les missions du commissariat sont les suivantes :

- la coordination générale et transversale des actions menées par le Gouvernement wallon en matière de simplification administrative, d'informatisation des processus et d'E-gouvernement ;
- l'exploration de toutes les opportunités de simplification et d'informatisation des procédures, d'amélioration de la lisibilité des textes dans un souci de qualité du service et de l'information vers les usagers ;
- l'évaluation permanente de l'avancement des projets de manière à faire rapport au Gouvernement wallon et à informer les responsables administratifs concernés de leur mise en oeuvre au sein des services.

### 4. Analyse de l'organisation<sup>6</sup>

#### 4.1. Historique

En 2002, le Gouvernement wallon a entrepris de simplifier les démarches administratives et donc aussi de réduire les charges pesant sur les entreprises et autres usagers des services publics wallons (Contrat d'Avenir de la Wallonie). Pour ce faire, il a créé trois cellules administratives transversales:

- le Commissariat à la Simplification Administrative (CSA) ;
- Wall-On-Line (WOL), le projet d'e-gouvernement ;
- la Cellule Lisibilité dont la mission était la relecture des formulaires en vue de les simplifier, avant leur mise en ligne électronique.

En vue de renforcer l'efficacité du travail, le Gouvernement wallon a décidé de fusionner ces cellules en 2005. Il a donc créé le "Commissariat wallon E-Administration et Simplification" (EASI-WAL) qui regroupe ces 3 anciennes entités.

#### 4.2. Activités

Les activités principales d'EASI-WAL sont la réalisation de guides méthodologiques, la mise en réseau d'acteurs du eGOV et de la simplification, la sensibilisation et le développement de briques eGOV de base (formulaires électroniques standards, accès aux sources authentiques, etc.). Le but d'EASI-WAL est de "faire-faire" (par la Région wallonne) plutôt que de "faire". Voici un aperçu de projets d'EASI-WAL classés par chantier :

- **Sensibilisation/formation** : sensibiliser l'administration à l'e-gouvernement et à la simplification administrative.

---

<sup>5</sup> <http://www.easi.wallonie.be>

<sup>6</sup> <http://www.easi.wallonie.be>

- **Réglementation** : remettre des avis en termes de simplification sur les textes réglementaires wallons ; coordonner le comité législatif et ses missions de réduction du nombre de textes wallons ; mettre en œuvre des outils d'évaluation de la réglementation (test kafka<sup>7</sup>, SCM<sup>8</sup>, ...) ; produire des outils méthodologiques.
- **Processus** : produire des outils méthodologiques ; accompagner des démarches d'analyse de processus.
- **Documents** : produire des outils méthodologiques ; définir la charte graphique des formulaires wallons et définir des règles nécessaires à la standardisation et à la simplification des formulaires (usage de cadres, de blocs communs, application du principe de confiance, de collecte unique, ...) ; accompagner les administrations dans leur démarche de simplification et de dématérialisation des formulaires (relecture des textes simplifiés, formulation de recommandations liées à la lisibilité, vérification du respect de la charte graphique) ; diffuser les formulaires sur un site centralisé.
- **Technologies** : gérer le portail de la Région wallonne ; mettre en oeuvre des mécanismes d'échange d'information entre portails (co-marquage<sup>9</sup>, flux RSS, charte graphique) et définir des règles pour les autres sites wallons ; développer des services en ligne (suivi de l'état d'avancement d'un dossier, formulaires interactifs avec pré-remplissage de données et signature électronique, mécanisme d'authentification/identification, ...) ; définir l'architecture globale des interactions entre le front-office, le middle-office et le back-office et veiller à la cohérence des développements effectués en accord avec cette vision globale ; identifier les besoins des administrations wallonnes en matière d'accès électronique à des données authentiques et organiser l'échange de données ; définir les normes de sécurité pour l'accès aux données ; gérer le réseau des gestionnaires de sécurité ; mettre en place le contexte organisationnel, technique et juridique de la sécurité informatique au niveau wallon.
- **Accès pour tous et citoyenneté** : soutenir les usages du Web en matière de citoyenneté virtuelle et de démocratie électronique ; coordonner les actions régionales en matière de fracture numérique ; analyser les possibilités de développement de l'accès multi-canal à l'Administration wallonne et mener des actions le cas échéant.
- **Groupes thématiques** : favoriser l'échange de bonnes pratiques et la communication/diffusion des initiatives pertinentes (de façon informelle et via le guide des bonnes pratiques) ; coordonner et gérer des projets transversaux.

---

7 Le test Kafka (<http://www.kafka.be>) est un test de charge administrative qui est obligatoire au fédéral pour toute nouvelle réglementation, mais seulement conseillé à la RW. Il consiste en une série de questions permettant de repérer les éléments de la réglementation qui pourraient être simplifiés.

8 Le SCM (Standard Cost Model) est un système d'évaluation chiffrée des charges administratives. EASI-WAL réalise actuellement un projet pilote de SCM pour les réglementations concernant l'agriculture et le permis d'environnement. Ce système est intéressant pour mesurer les éventuels coûts administratifs des entreprises (logique commerciale des coûts-bénéfices) mais ne veut pas dire grand chose pour les citoyens, sauf si on évalue les charges de travail pour l'administration qui est financée en partie par le citoyen contribuable.

9 Possibilité pour d'autres sites web (les sites des villes, par exemple) de reprendre automatiquement du contenu du site Wallonie.be. Ce qui permet d'avoir une information automatiquement à jour. Pratique à utiliser au fédéral !

En reprenant les réalisations d'EASI-WAL dans la chaîne de valeur de Porter, on se rend compte que le commissariat a la main mise sur la majorité des étapes du eGOV wallon :

|                                       |   |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| - simplification de la réglementation | - simplification des formulaires<br>- informatisation des formulaires<br>- légalisation des formulaires électroniques | - protocole d'échange avec les différents niveaux de pouvoir et entre les services de l'administration wallonne (middle-office) | - simplification des processus (méthodologie EASI-WAL mais réalisation concrète dans les mains de l'administration)<br>- informatisation des processus (back-office) dans les mains de l'administration |  |
|                                       |   |   |   |  |

Malheureusement, EASI-WAL ne contrôle pas la fin (back-office) de la chaîne de valeur. Ce qui freine le développement d'un eGOV complet au sein de la Région wallonne. De plus, personne au sein de la Région wallonne ne coordonne l'ensemble des projets back-office, ni le lien entre le front-office et le back-office (même si EASI-WAL a réalisé un protocole de communication standard qui pourrait être utilisé entre le front-office et les back-office wallons). La direction informatique de la RW a essayé de jouer ce rôle à un moment mais a été vite dépassée, selon une personne interviewée au sein de l'administration, vu la charge de travail et le peu de personnel.

#### 4.3. Structure de l'organisation

##### 4.3.1. Composition de l'équipe<sup>10</sup>

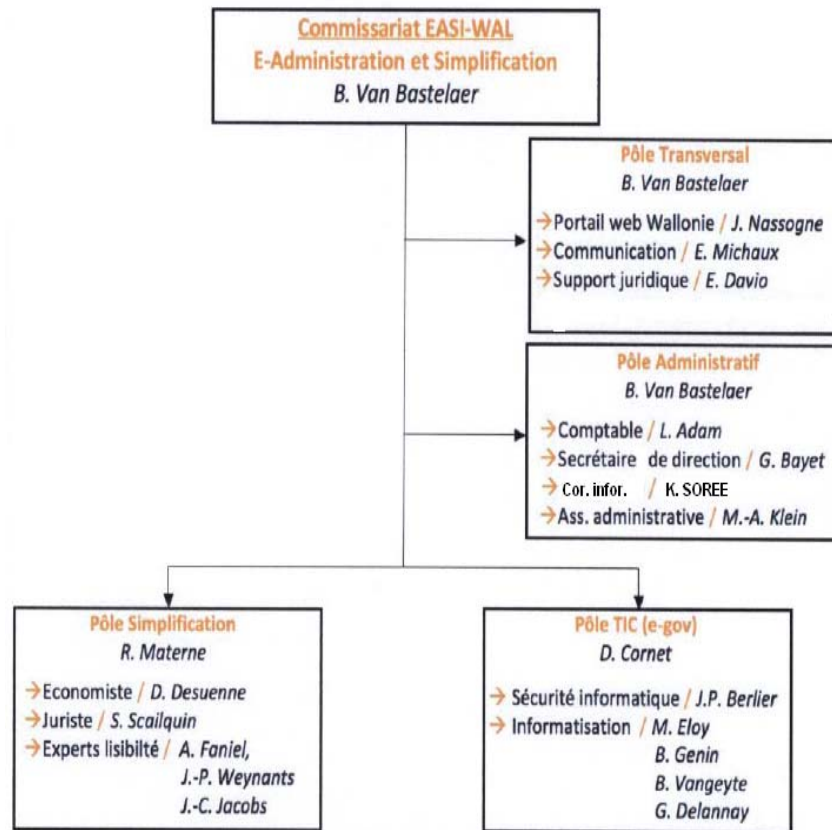
EASI-WAL est une équipe de 20 personnes, d'orientations diverses, issues du secteur public et du secteur privé, regroupées autour de 4 pôles :

- le pôle simplification administrative composé de trois experts en lisibilité des documents qui accompagnent les administrations dans le cadre de la simplification des formulaires wallons, d'une économiste qui accompagne les administrations dans leur travail d'amélioration et de simplification des processus et d'une juriste en charge de l'amélioration de la réglementation et de la mise en oeuvre des principes de simplification dans les textes réglementaires ;
- le pôle TIC composé de quatre informaticiens et d'un officier de sécurité qui travaillent à l'accès aux sources de données authentiques, à la gestion et la cohérence du Web public wallon et à la réalisation des formulaires intelligents ;
- le pôle transversal composé d'une responsable communication, d'une responsable éditoriale du portail Wallonie.be et d'un juriste expert en TIC ;
- le pôle administratif composé d'une secrétaire de direction, d'une assistante administrative, d'un comptable en charge notamment des aspects administratifs des marchés publics et d'un correspondant informatique.

EASI-WAL dépend directement du cabinet du Ministre-Président de la Région wallonne. Un comité scientifique composé de représentants du monde académique, du monde professionnel et de l'administration est chargé quant à lui de suivre les avancées et orientations d'EASI-WAL afin de le conseiller.

<sup>10</sup> <http://www.easi.wallonie.be>

### 4.3.2. Organigramme<sup>11</sup>



11 MARTIN A. et MARCOZZI M., "Analyse organisationnelle du Commissariat EASI-WAL", travail de troisième BAC informatique, FUNDP, 23 avril 2007.

#### 4.4. Analyse SWOT<sup>12</sup>

|  |  |
|--|--|
| <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- petite structure composée d'une équipe jeune, dynamique, motivée, compétente et forte autonomie (force des structures adhocratiques)</li> <li>- fusion simplification et eGOV (matières qui vont généralement ensemble)</li> <li>- culture d'évaluation permanente</li> <li>- partage de l'info et réseau de contacts</li> <li>- bonne image externe (personnes compétentes)</li> <li>- contrôle du front et du middle-office</li> <li>- orienté "usagers" (contrairement à FEDICT qui est orienté "technologie")</li> </ul> | <p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de réelle structure formelle de chefs de projets (manque d'outils de suivi) et de structure hiérarchique forte (faiblesse des structures adhocratiques)<sup>13</sup></li> <li>- programme d'actions trop ambitieux pour le nombre de collaborateurs</li> <li>- image parfois négative au sein de l'administration (certaines personnes pensent qu'EASI-WAL reprend les succès de l'administration à son compte, d'autres que les membres d'EASI-WAL sont politisés)</li> <li>- certains services RW estiment qu'EASI-WAL "met parfois la charrue avant les boeufs"<sup>14</sup></li> </ul> |
| <p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fusion MRW et MET (réorganisation de l'administration wallonne)</li> <li>- priorité du eGOV à tous les niveaux de pouvoir</li> <li>- mutualisation : "l'union fait la force"</li> <li>- besoins techniques de base déjà opérationnels (carte d'identité électronique, sources authentiques, etc.)</li> <li>- culture WEB 2.0 de plus en plus présente</li> <li>- "mode" du eGOV, "tout le monde semble convaincu que la révolution eGOV est inévitable"</li> </ul>   | <p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élections (changement de cabinets et des priorités)</li> <li>- culture de l'administration (choc des cultures) : l'administration doit s'ouvrir aux usagers</li> <li>- pas de structures de change management au sein de tous les services de l'administration</li> <li>- manque de back-office au sein de l'administration</li> <li>- mutualisation : plus le nombre d'acteurs est important dans un projet, plus il y a des risques de désaccord</li> </ul>   |

### **5. Description du réseau eGOV**

#### 5.1. Acteurs des projets eGOV en RW et rôles de chacun

##### *Initiateurs des projets*

- CABINETS (projets "politiques")
- ADMINISTRATION (via les groupes de travail thématiques<sup>15</sup> ou en direct)
- USAGERS (via les groupes de pression)

<sup>12</sup> Résultats provenant des interviews des 3 commissaires d'EASI-WAL et des membres de l'administration RW réalisés lors de mon stage.

<sup>13</sup> EASI-WAL est actuellement en train de corriger ce problème. Ils décrivent actuellement leurs processus de travail et organisent une réelle gestion de projets avec des chefs de projets officiels.

<sup>14</sup> Pourquoi avoir déjà lancé les formulaires en ligne avec envoi des données à l'administration de manière électronique alors que la signature électronique n'est toujours pas légalisée et que les back-office sont encore loin d'être tous prêts ? Il est donc toujours obligatoire d'envoyer aussi les formulaires par la poste. Ce qui pose parfois un problème de compréhension pour les usagers.

<sup>15</sup> Il existe 22 groupes thématiques (Economie, Mobilité, etc.) au sein de la Région wallonne. Ces groupes sont composés de représentants de l'administration, des usagers, du cabinet et d'EASI-WAL. Ils sont chargés de suivre les projets eGOV dans leur domaine. Il y a également différents groupes de travail transversaux : comité législatif, comité des webmasters, etc.

- EASI-WAL (idées venant de son expérience, des visites d'entreprises et des réponses aux questionnaires de satisfaction)

### *Coordinateur*

EASI-WAL (avec le service de l'administration porteur du projet)

### *Partenaires*

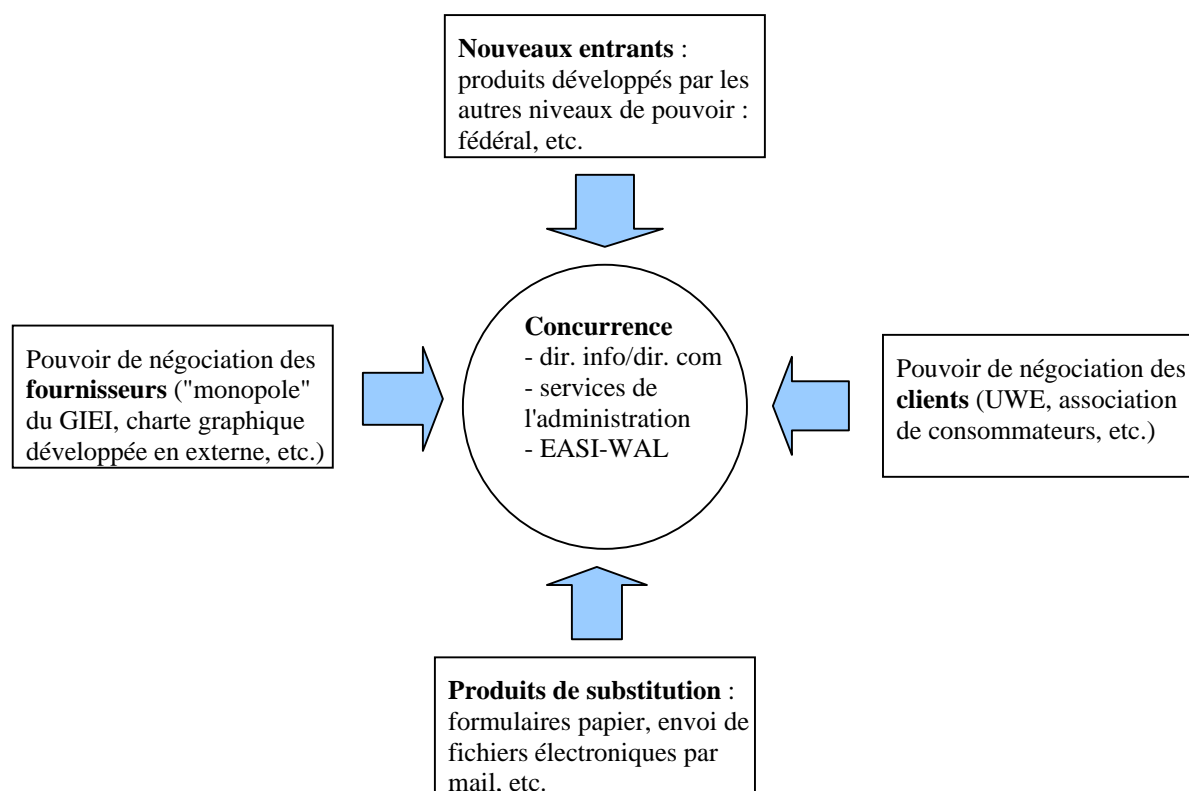
- administration ==> **COMMANDITAIRE**
- direction informatique RW
- direction communication RW
- associations d'usagers (UWE, CESRW, etc.) ==> **CLIENTS FINAUX**
- autres niveaux de pouvoir (fédéral, communautés, régions, provinces, villes)
- monde académique
- fournisseurs externes (sociétés d'ergonomie, d'informatique, etc.).

EASI-WAL est donc le point central par lequel tous les projets eGOV de la Région wallonne devraient transiter. Malheureusement, comme je l'ai expliqué précédemment, ce rôle s'arrête au front-office et middle-office puisque les projets de back-office ne sont pas suivis par EASI-WAL.

Ce rôle central permet d'avoir une bonne vision des possibilités eGOV de la Région wallonne et d'uniformiser les services (1 seule porte d'entrée vers l'administration : portail Wallonie.be et Call-center) pour que les usagers se retrouvent plus facilement au sein de l'administration wallonne.

EASI-WAL, de par son activité en informatique et en communication (sensibilisation au eGOV), pourrait parfois être en concurrence avec des services internes à l'administration RW (direction informatique, direction communication, etc.). Ce qui pourrait occasionner certains conflits et ralentir le développement du eGOV en RW. La dépendance des fournisseurs externes peut également être un frein.

Voici ci-dessous le schéma des 5 forces de Porter qui met en évidence ces rapports potentiellement conflictuels :



## 5.2. Collaboration au niveau national

Il existe des comités permettant l'échange de bonnes pratiques et de services au niveau national. Il y a tout d'abord le comité qui s'occupe de simplification administrative (EASI-WAL en Région wallonne, ISA à la Communauté française, Kenniscel westmatiging à la Région flamande, ASA au fédéral, etc.) et ensuite le comité qui s'occupe du eGOV (groupe ICEG - accord de coopération e-gouvernement fédéral et entités fédérées) :

- EASI-WAL à la Région wallonne
- ETNIC à la Communauté française
- Communauté germanophone
- CORVE à la Région flamande
- CIRB à la Région bruxelloise
- FEDICT au fédéral

La coopération marche relativement bien mais l'évolution est assez lente vu le nombre d'acteurs. Chaque acteur a déjà avancé de son propre côté et est actuellement en train de faire la liste des composants réutilisables (méthode, technique, etc.) par les autres niveaux de pouvoir. Mais la Région wallonne a surtout des projets en commun avec la Communauté française. Ce qui semble normal vu la proximité entre ces deux institutions.

La Région wallonne compte réaliser une forge<sup>16</sup> où seraient placés ses développements eGOV. Cette forge pourrait peut-être s'étendre ensuite à l'ensemble du pays pour que tout le monde puisse y puiser en fonction de ses besoins.

Le fédéral, lui, a surtout développé plusieurs éléments de base (eID, sources authentiques, etc.) nécessaires au eGOV. Bien que le fédéral ait également réalisé un portail fédéral (Belgium.be, porte d'entrée vers l'ensemble des institutions fédérales), il semble que les régions aient davantage travaillé le front-office (IrisBox à la Région bruxelloise, Espace personnel avec formulaires intelligents et traçabilité des données à la Région wallonne, etc.).

## 5.3. Freins et moteurs au eGOV wallon

### 5.3.1. Freins

- La co-existence des systèmes administratifs traditionnels (papier) et nouveaux (eGOV) puisque certaines personnes n'ont pas d'accès à l'Internet<sup>17</sup> ;
- les courtes distances pour accéder à une administration : contrairement aux Etats-Unis, les belges doivent parcourir des petites distances physiques pour aller chercher un document dans leur administration ;
- la législation belge n'est pas encore totalement adaptée aux services électroniques (valeur juridique de la signature électronique, mentions écrites obligatoires tel que "lu et approuvé" et les cachets) ;
- la Belgique doit partir de l'existant (back-office et procédures à adapter) contrairement aux pays émergeant qui partent de zéro ;

---

16 Le terme "forge" en informatique est utilisé pour décrire les systèmes de gestion de développement collaboratif de logiciel comme Sourceforge, GNU\_Savannah ou LibreSource (définition provenant de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

17 Certains formulaires sont parfois en partie complétés en ligne par un citoyen et en partie sur un support papier par une entreprise. Comment dès lors rassembler les informations provenant de différentes sources dans un back-office commun ?

- le nombre élevé de niveaux de pouvoir (fédéral et entités fédérées) en Belgique et donc d'intervenants ;
- le changement de culture de l'administration : il faut pouvoir partager ses données et être ouvert ;
- la structure complexe (partenaires informatiques externes, nombre élevé de niveaux hiérarchiques, etc.) de l'administration wallonne qui ne favorise pas toujours le changement ;
- le blocage de certains fonctionnaires face au changement (l'eGOV peut donner certains avantages aux usagers mais peut également permettre plus de contrôle sur le travail des fonctionnaires et parfois engendrer une réorganisation du travail).

### 5.3.2. Moteurs

- Un organisme central en RW : EASI-WAL qui est également responsable de la simplification administrative ;
- les briques de base existantes (sources authentiques, eID, etc.) ;
- la bonne collaboration entre les différents niveaux de pouvoir (partage des avancées) ;
- la volonté d'un nombre important de fonctionnaires wallons à adopter des services eGOV.

## **V. LEÇONS POUR L'ADMINISTRATION FEDERALE**

### **1. Structure de développement et d'impulsion du eGOV**

Le gouvernement wallon a eu la bonne idée de structurer le développement du eGOV au sein de l'administration wallonne. Il a fondé le commissariat EASI-WAL et a engagé des experts compétents pour y travailler. De plus, la tutelle de ce commissariat a été confiée au Ministre-Président. Ce qui donne davantage de poids au commissariat.

En plus du plan d'action d'EASI-WAL, des groupes thématiques (coordonnés par un membre de l'administration ou des cabinets) ont été fondés afin de suivre les projets eGOV au sein des administrations. Un représentant d'EASI-WAL est présent à chaque réunion afin de garantir une vision cohérente des services et de faire partager à tous les bonnes pratiques de certains groupes thématiques. Chaque groupe thématique est tenu de remettre un rapport d'évaluation de son avancement à EASI-WAL qui fait rapport aux cabinets concernés. Cette structure formelle crée une certaine dynamique eGOV au sein de l'administration wallonne.

Aussi, le fait d'avoir fusionné la simplification administrative avec l'eGOV était également une très bonne idée puisque ces 2 matières sont indissociables. Avant la réalisation d'un projet eGOV, il vaut mieux en effet toujours étudier le processus du service concerné de l'administration et le simplifier au maximum. La traduction en une solution informatique ne se fait qu'après une analyse coûts-bénéfices positive.

Au fédéral, la simplification administrative (ASA) et l'eGOV (FEDICT) ont été confiés à deux structures d'impulsion et de développement différentes qui sont sous la tutelle de deux ministres différents. Ce qui peut parfois engendrer de la concurrence ou tout simplement des objectifs différents. On le voit notamment dans l'orientation plus "technologique" de FEDICT comparée à l'orientation plus "usagers" d'EASI-WAL, vu sa double casquette.

Au niveau fédéral, un troisième acteur est concerné par l'eGOV : la Chancellerie du Premier Ministre qui s'occupe du côté communicationnel du portail fédéral belge Belgium.be, porte d'entrée vers les sites et services eGOV fédéraux.

Il serait peut-être intéressant de fusionner l'ASA, FEDICT et la cellule Communication multimédia de la Chancellerie en une seule organisation qui serait placée directement sous la tutelle du Premier Ministre fédéral afin d'avoir plus d'impact sur l'ensemble des services publics fédéraux et d'avoir une vision commune du eGOV.

Par contre, le point faible du eGOV wallon semble le back-office qui doit encore fortement être développé. De plus, aucune structure ne coordonne l'ensemble du back-office wallon puisqu'EASI-WAL s'occupe principalement du front-office. Il faudrait donc que le gouvernement wallon confie la tâche d'impulsion du développement du back-office à une organisation et qu'un coordinateur back-office/front-office soit également créé. Ce serait logique que le même acteur chapeaute le front et le back-office mais il faudrait alors lui donner les moyens financiers et humains nécessaires à la réalisation de ce projet d'eGOV global.

En matière de sensibilisation, EASI-WAL fait de son mieux (vu les moyens) pour convaincre les fonctionnaires wallons des avantages liés au eGOV. Mais cette pratique devrait être davantage développée tant au fédéral qu'à la Région wallonne.

## **2. La mutualisation informatique**

### 2.1. Définition

Selon David De Roy<sup>18</sup>, "La mutualisation pourrait être définie comme une pratique d'investissements communs à plusieurs utilisateurs satisfaisant des besoins similaires, et qui bénéficient ainsi de services identiques (ou proches), tout en répartissant la charge de ces investissements."

Selon Béatrice van Bastelaer<sup>19</sup>, certains acteurs issus du monde WEB 2.0 ne mutualiseraient pas uniquement dans le but d'une économie d'échelle mais tout simplement à cause de leur culture de partage engendrée par les pratiques du web.

Il y aurait deux types de mutualisation : en amont et en aval. La mutualisation en amont se passe lorsque plusieurs acteurs se réunissent dès le début d'un projet et se répartissent les tâches/frais. Ces acteurs bénéficient ensuite tous des fonctionnalités développées en commun (sans problème d'interopérabilité entre ces acteurs). La mutualisation en aval est le fait de développer une application informatique seul mais de l'ouvrir ensuite à d'autres acteurs (avec le risque de problèmes d'interopérabilité entre les acteurs).

### 2.2. Avantages et inconvénients

Les avantages de la mutualisation sont l'économie d'échelle et le travail collaboratif qui est toujours plus optimal que le fait de travailler seul. Les inconvénients sont eux surtout organisationnels.

Chaque acteur doit accepter le jeu de la concertation, ce qui peut entraîner une certaine lourdeur dans la gestion du projet ainsi qu'augmenter le nombre de jours nécessaires à la réalisation.

---

18 DE ROY D., "Quelques aspects conceptuels et juridiques de la gestion de l'informatique publique" IN "Services publics et mutualisation informatique : de la théorie à la pratique", Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles, 23 mars 2006.

19 Résultats provenant des interviews des 3 commissaires d'EASI-WAL et de clients de l'administration réalisés lors de mon stage.

Personnellement, je pense que la mutualisation est surtout bénéficiaire aux petits acteurs qui sans la mutualisation ne pourraient réaliser certains projets informatiques. De plus, les technologies évoluent très vite et il est donc difficile de suivre les évolutions quand on est un petit acteur isolé qui possède moins de moyens.

Dans la pratique, j'ai l'impression que les organismes d'intérêt public tel que le FOREM participent moins aux projets de mutualisation puisqu'ils ont assez de moyens financiers et humains en interne. Par contre, le Ministère wallon dont la direction informatique n'est composée que de 5 personnes fait plus facilement appel à la collaboration d'autres acteurs de l'administration wallonne. Et ceci est facilité depuis la création d'EASI-WAL et des groupes thématiques qui favorisent le travail en réseau.

Au fédéral, bien que la mutualisation me semble nécessaire, non seulement pour une économie d'échelle mais aussi pour une uniformisation des services offerts, je ne pense pas que les SPF aient besoin de travailler de manière collaborative vu le nombre d'informaticiens qui travaillent dans chaque SPF. Cette indépendance informatique des SPF doit probablement empêcher une bonne mutualisation. La mutualisation semble donc efficace pour un ensemble limité de petits acteurs mais pas lorsqu'un acteur domine les autres.

### 2.3. Les formulaires intelligents

#### 2.3.1. Un cas de mutualisation ?

Les formulaires<sup>20</sup> intelligents de la Région wallonne sont développés à l'aide du logiciel J-Publisher (J-Way) qui n'est pas un logiciel open source mais qui est développé dans une communauté fermée dont fait partie la Région wallonne et la Communauté française. Les développements financés par l'un des membres profitent automatiquement à l'ensemble des membres.

J-Publisher s'appuie en fait sur un modèle de licence collaborative qui a pour objectif d'apporter le meilleur du monde libre (open source) et du monde propriétaire (commercial). J-Way déclare sur son site web que "les membres de sa communauté bénéficient d'un logiciel géré et supporté de manière professionnelle par une équipe stable et un comité de développement centralisé d'une façon similaire à l'encadrement proposé par les éditeurs de logiciels propriétaires traditionnels et ont également un accès gratuit et illimité au code source ainsi qu'au nouveaux développements en cours d'intégration comme l'open-source."

L'utilisation du logiciel et le développement de fonctionnalités particulières engendre donc automatiquement une mutualisation en amont. Mais EASI-WAL est également prêt à mutualiser son module de formulaires en aval et donc d'agrandir la communauté des utilisateurs.

Le commissariat a d'ailleurs fait des démonstrations de cet outil aux acteurs des autres niveaux de pouvoir. Mais à part la Communauté française qui utilise ce logiciel, il ne semble pas avoir de réel projet commun pour l'ensemble de la Belgique. La Région bruxelloise a développé son propre module de formulaires IrisBox et la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale travaille à un espace personnel de suivi des documents pour ses usagers. Mais il ne semble pas qu'un tel projet soit à l'étude chez FEDICT pour l'ensemble des SPF, ce qui est bien regrettable.

---

<sup>20</sup> La Région wallonne a informatisé actuellement 90 formulaires dont 11 sont intégrés dans le back-office et 1 est 100% transactionnel.

### 2.3.2. Définition et types de formulaires

Un formulaire<sup>21</sup> est un type de document présenté sur support papier ou électronique et caractérisé par une délimitation bien nette du contenu informationnel et par une interface de saisie et d'affichage structurée. Un formulaire comporte une structure volontairement rigide, à usage bien défini, servant à favoriser la collecte systématique d'information à l'intérieur de processus d'affaires qui sont eux-mêmes clairement définis et rigoureusement structurés. Le formulaire constitue donc un événement déclencheur dans un processus d'affaires.

Il existe différents niveaux de formulaires électroniques au sein de la Région wallonne<sup>22</sup> :

1. Le **formulaire statique** est un formulaire qui ne comprend pas de fonctions automatiques d'aide au remplissage. Ce formulaire sous format word ou PDF doit être imprimé et rempli manuellement. Ce formulaire respecte la charte graphique des formulaires de la Région wallonne.
2. Le **formulaire intelligent** propose des fonctions d'aide au remplissage et doit être rempli à l'aide d'un ordinateur. En outre, pour profiter de toutes les fonctions d'aide (certaines impliquant un lien avec des bases de données qui vérifient les informations encodées), l'utilisateur doit se connecter à l'Internet et remplir le formulaire en ligne.
3. Le **formulaire interactif** permet également le [pré]remplissage automatique à partir de données authentiques et/ou déjà à disposition de l'administration
4. Le **formulaire transactionnel** peut être envoyé en ligne après signature électronique.
5. Le **formulaire intégré au back-office** wallon initie automatiquement une procédure en interne après être envoyé en ligne.

### 2.3.3. Historique et développement du projet formulaires

Dès 2000, la Région wallonne publie sur l'Internet ses formulaires en PDF. Elle initie ensuite un projet pilote de "formulaires intelligents" (PDF avec fonctions d'aide au remplissage) afin de rendre les formulaires graphiquement homogènes et d'assister les usagers lors du remplissage des formulaires.

Les formulaires sont placés sur le site web formulaires.wallonie.be (qui sera probablement intégré au portail Wallonie dans l'avenir). Un "espace personnel" a également été développé et permet aux usagers (citoyens et entreprises) d'accéder à la liste des formulaires qu'ils sont en train de rédiger (ou qu'ils ont déjà soumis) et de suivre l'état d'avancement de leurs dossiers (traçabilité<sup>23</sup>).

Dans la mesure où la signature électronique n'est pas encore généralisée, il est toujours nécessaire d'envoyer les formulaires par la poste et de les signer de manière manuscrite. Mais cela devrait changer avec l'implémentation de la signature électronique dans le futur.

---

21 <http://www.jway.lu>

22 <http://formulaires.wallonie.be>

23 EASI-WAL a défini des messages standards entre le front-office ("espace personnel" du portail web) et les éventuels back-office de l'administration wallonne. Les résultats semblent concluants mais les back-office tardent (quand ils existent) à intégrer ce système de traçabilité.

### 2.3.4. Description du module formulaires

Concrètement, l'utilisateur peut accéder à son espace personnel en s'identifiant sur le portail des formulaires.

Il a ensuite accès à différents formulaires PDF et électroniques (générés avec J-Publisher).

Lorsqu'il complète le formulaire électronique, les données sont automatiquement envoyées à l'administration qui peut les utiliser dans son back-office lorsqu'il existe.

L'utilisateur a également accès aux formulaires qu'il a déjà remplis et à l'état d'avancement du traitement de ceux-ci par l'administration.

#### Mon Espace Personnel

Nom d'utilisateur :

Mot de passe :

Voici un exemple d'état d'avancement (traçabilité) disponible en ligne :

**Etat d'avancement du dossier**

Cette page présente l'état d'avancement du dossier :

Identification du dossier : **200184AC//D04/2 - 200184**  
 Type de dossier : **Aides à la consultance**  
 N° de sauvegarde :  
 Date de création du dossier : 15/10/2004

| Etape en cours                              |  |
|---|--|
| Etape : Examen de la proposition de mission |  |
| Traité par : <input type="text"/>           |  |
| Téléphone : <input type="text"/>            |  |
| Fax : <input type="text"/>                  |  |
| Courriel : <input type="text"/>             |  |

| Dénomination du courrier envoyé                      | Date d'expédition |
|--|-------------------|
| Lettre de notification de mise en liquidation ph. 1  | 07/10/2004        |
| Accusé de réception                                  | 06/10/2004        |
| Diagnostic Global : Lettres de notification d'accord | 05/10/2004        |
| Lettre de notification dossier admissible            | 04/10/2004        |

| Date       | Evènement                   | Détail  |
|------------|-----------------------------|---|
| 18/10/2004 | Phase 1 - Admissibilité     | Date réception du formulaire complet : 15/10/2004<br>Date de la décision : 18/10/2004<br>Décision : ACCORD  |
| 18/10/2004 | Phase 2 - Diagnostic global | Date réception de la PM : 04/10/2004<br>Date de décision : 18/10/2004<br>Décision : ACCORD<br>Domaine(s) recommandé(s) : Gestion commerciale : Marketing direct<br>: Politique industrielle : Design<br>: Gestion de la qualité des produits : Méthodes |

**Mon Espace Personnel**

Utilisateur connecté:

[Se connecter sous une autre identité](#)

[Définir son profil](#)

Pour simplifier la vie des fonctionnaires et des citoyens/entreprises, EASI-WAL a simplifié les formulaires. Toutes les informations qui pourraient être obtenues par une source authentique (Banque Carrefour des Entreprises, Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, Registre National, etc.) ne seront plus demandées aux usagers avec l'introduction de l'eID. De plus, les informations ont été découpées en blocs communs (exemple : les coordonnées sont toujours demandées de la même manière) réutilisables dans l'ensemble des formulaires. Malgré ces avantages, la standardisation ne semble pas plaire à l'ensemble des fonctionnaires. Certains disent que les matières sont tellement spécifiques qu'il est difficile d'utiliser un formulaire standard.

En ce qui concerne les preuves papiers qui ne pourraient être remises par voie électronique, l'administration se contente de plus en plus d'une déclaration sur l'honneur (principe de confiance). Et seul un pourcentage des usagers sera contrôlé, comme cela se passe avec les déclarations d'impôts au fédéral.

Voici un exemple de formulaire électronique intelligent composé de blocs communs :

Formulaires de la Région wallonne  
Aides à la Promotion de l'Emploi (APE)

ION WALLONNE

Informations Notice Remplir le formulaire

Mode d'emploi Help  
Version : 01.02.01  
Mise à jour : 25/04/200

Adresse du siège social  
Nom de la structure  
Rue  
Code postal  
Municipalité

Sauver Charger Visualiser le formulaire en cours Imprimer Quitter

**Renseignements généraux**

Nom ou raison sociale de l'employeur : \*

Enseigne commerciale éventuelle :

*Si un changement de dénomination est intervenu depuis 2000, veuillez le préciser :*

Ancienne dénomination :

Site Internet :

Vous remplissez ce formulaire dans le cadre :

- \* d'une **première demande** d'aide
- \* d'une demande de **prolongation** de l'aide
- \* d'une demande de **modification** de niveau ou de fonction

Annuler Continuer >>

Informations - Notice - Télécharger le formulaire vierge - Remplir le formulaire - Mode d'emploi - Help Desk

EASI-WAL est actuellement en train de tester un outil de sélection des formulaires qui permettra aux usagers d'affiner leur recherche. Cet outil se base sur des méta-données associées aux formulaires.

Voici ce à quoi ressemblera cet outil :

**Accès aux primes**

[Recommencer la recherche](#)

**Formulaire**

Type de logement (\*)

Situation de logement (\*)

Age du logement (en années)

Nombre de personnes habitant le logement (\*)

État du logement (\*)

**Primes encore disponibles à ce stade**

- [Prime à la réhabilitation de logements en faveur des locataires](#)
- [Prime à la réhabilitation de logements en faveur des propriétaires](#)

Les fonctionnalités sont semblables à celles développées par la Région flamande (<http://www.premiezoeker.be>) qui a partagé le résultat de son travail avec les autres niveaux de pouvoir. Mais la Région flamande va plus loin que la Région wallonne avec ses formulaires de primes puisqu'elle reprend également les primes octroyées par les villes.

### 2.3.5. Réalisation technique<sup>24</sup>

Les formulaires intelligents ont été réalisés avec l'outil J-Publisher (réalisé par la société J-Way, [www.jway.lu](http://www.jway.lu)) qui produit automatiquement à partir de fichiers XML une application permettant à l'utilisateur :

- de remplir dynamiquement le formulaire via une interview sous forme de pages HTML prenant en compte les réponses antérieures de l'utilisateur et s'adaptant à son contexte en ne lui montrant que les questions qui le concernent ;
- de consulter la notice d'utilisation du formulaire ;
- de produire un document final personnalisé au format PDF reprenant l'ensemble des questions posées ;
- de soumettre au back-office les données et l'image du formulaire final (via email et/ou lien vers une base de données).

### 2.3.6. Étapes de réalisation et acteurs

L'analyse de départ du projet formulaires a été réalisée au sein de la cellule Wall-On-Line (actuellement intégrée dans EASI-WAL) après une évaluation des premiers formulaires intelligents réalisés en 2002, des rencontres avec les fonctionnaires responsables des formulaires publiés et un feedback des utilisateurs finaux.

<sup>24</sup> Pour plus d'information sur les solutions techniques, voir CRAMA P., "Formulaires intelligents", Smals, mars 2007.

Le module espace personnel (traçabilité des dossiers) a été testé par des utilisateurs clefs internes et externes à l'administration (CESRW – organisation représentative d'utilisateurs "entreprises") afin d'en valider la qualité de service, la structuration de l'information, l'ergonomie et le design.

Un processus de réalisation des formulaires a ensuite été décrit. Chaque formulaire suit donc maintenant plusieurs étapes :

- demande de simplification d'un formulaire (par EASI-WAL, Cabinet, Administration ou groupe thématique) ;
- diagnostic au sein d'EASI-WAL, détermination d'un planning de travail et limitation des actions à réaliser (détermination des rôles) ;
- travail de lisibilité et de structuration ;
- confection du formulaire, tests et mise en ligne.

### 2.3.7. Points positifs et négatifs du projet formulaire

La traçabilité doit permettre à un usager de connaître à tout moment l'état d'avancement de son dossier, à quel stade il se trouve dans le processus administratif, s'il est éventuellement bloqué et si oui, pour quelles raisons.

La traçabilité complète n'est pas aisée à mettre en œuvre car elle implique une transparence importante sur toutes les étapes des dossiers. Pour EASI-WAL, ce point est assez sensible pour les fonctionnaires qui craignent probablement un contrôle de leur travail par cette traçabilité. Mais ce problème n'a pas été mis en évidence lors de mes rencontres avec des membres de l'administration.

Pour EASI-WAL, le problème de réalisation des formulaires (et donc d'un réel front-office) n'est pas technique (puisque les tests semblent positifs) mais organisationnels et politiques. Cependant, certains fonctionnaires interviewés pensent que les sources authentiques ne sont pas encore fiables à 100% et signalent certains problèmes techniques lors de l'enregistrement des données complétées en ligne dans leur back-office. Pour ma part, je pense qu'il est normal que tout ne soit pas 100% opérationnel dès le départ. Le temps arrangera les problèmes mais il faut que les usagers restent confiants. Par contre, il est vrai que, comme l'a dit un service de l'administration, le gouvernement wallon met parfois la charrue avant les boeufs puisqu'il serait plus judicieux de créer un back-office efficace avant de s'attaquer au front-office, même si ce dernier est plus visible, politiquement.

Un autre problème est le nombre de couches de négociation pour avoir accès aux sources authentiques : chaque service administratif doit passer par EASI-WAL qui doit lui-même faire la demande d'accès au fédéral qui doit ensuite faire redescendre la demande dans le service concerné. Certaines services administratifs wallons trouvent que ce système est assez long et court-circuite parfois EASI-WAL.

Un autre problème organisationnel est le fait que personne ne coordonne le travail entre le front et le back-office. Il y a plusieurs intervenants (service administratif concerné, direction informatique, sociétés GIEI et NSI, EASI-WAL, le cabinet) mais il n'y a pas une autorité centrale qui pourrait coordonner l'ensemble des étapes d'un projet eGOV complet.

Les utilisateurs finaux semblent satisfaits des formulaires (d'après l'enquête de satisfaction) mais étant donné qu'une grande majorité des formulaires ne sont pas encore remplis en ligne, il n'est pas encore possible de voir si l'opération est un succès.

Au-delà du projet électronique des formulaires, certains services de la RW pensent qu'il serait intéressant de garder un formulaire papier standard (différent du formulaire électronique standard) puisque chaque version doit être différente en fonction des spécificités de son support. L'eGOV ne remplacera donc jamais totalement l'administration "papier".

## VI. CONCLUSIONS ET EVALUATION PERSONNELLE DU STAGE

### 1. La mutualisation, une bonne pratique pour le fédéral ?

Comme je l'ai signalé précédemment, la mutualisation possède certains avantages (économie d'échelle, partage des bonnes pratiques) mais occasionne également des problèmes organisationnels.

En effet, au plus les acteurs sont nombreux, au plus il est difficile de se mettre d'accord sur les résultats à atteindre.

Une bonne méthode serait de limiter la pratique de la mutualisation en amont à quelques acteurs. On pourrait par exemple constituer 3 groupes proches culturellement :

- Région wallonne, Communauté française et germanophone ;
- Région et Communauté flamande ;
- Fédéral.

Chaque groupe pourrait avancer de son côté sur ses matières principales et ensuite les mutualiser en aval aux autres groupes.

Dans la pratique, il semble que c'est cette méthode qui est déjà appliquée en Belgique. Mais cela nécessite des adaptations au niveau juridique (ouvrir une application développée par une firme pour un groupe déterminé à d'autres utilisateurs et donc parfois étendre les droits de propriété) et occasionne parfois des problèmes d'interopérabilité entre les systèmes (problème moins rencontré en open source, puisque les développements peuvent être adaptés si le code est bien documenté).

Toutefois, si dans l'avenir, les administrations fédérales et fédérées souhaitent pratiquer une mutualisation en amont commune (avec de nombreux acteurs), ils pourraient utiliser des systèmes d'information combinant PC, communication et technologies de support d'aide à la décision (Group Support System – GSS).

JANSSEN M. et WAGENAAR R.<sup>25</sup> décrivent un tel système ayant pour but de trouver des modules informatiques utiles à tous. L'idée est de rassembler les experts techniques et les gestionnaires de projets dans une salle de réunion munie de PC. Chaque projet potentiel serait visionné sur un grand écran et les participants pourraient donner leur avis, même de manière anonyme via les PC. Une fois la liste d'idées arrêtée et chaque idée détaillée, les participants pourraient voter pour élire les projets à développer de manière commune. Je pense qu'il serait même envisageable de concevoir un système de vote comme pratiqué à l'Union européenne où les acteurs auraient un poids différent en fonction de leur taille ou de leurs intérêts dans les projets.

La pratique de la mutualisation n'est pas seulement souhaitable sur le plan économique (ne plus refaire ce qui a déjà été réalisé ailleurs). Elle est aussi demandée explicitement par les citoyens belges.

---

<sup>25</sup> JANSSEN M. et WAGENAAR R., "Developing Generic Shared Services for e-Government" (Delft University of Technology, Pays-Bas) IN Electronic Journal of e-Government (EJEG – <http://www.ejeg.com>), 2004

En effet, l'enquête<sup>26</sup> Fed-e View Citizen de FEDICT nous apprend que les internautes sont demandeurs :

- d'un site web central unique ou guichet numérique (de formulaires), regroupant l'ensemble des informations et des formulaires nécessaires pour demander et obtenir des produits et services de n'importe quelle administration ;
- d'une gestion et d'un contrôle personnalisés des données et des dossiers personnels (auprès de n'importe quelle administration) via un site du type "mespouvoirspublics.be" sur lequel il serait possible de se connecter de manière sécurisée au moyen de la carte d'identité électronique.

La Région wallonne semble donc avoir suivi les demandes des internautes en créant son site "formulaires.wallonie.be" qui permet de remplir les formulaires wallons en ligne et suivre l'état d'avancement de ses dossiers administratifs en ligne via l'espace personnel (lorsque le back-office wallon sera entièrement développé). Mais ce service devrait être étendu à l'ensemble des administrations belges sans distinction de niveau de pouvoir puisque "les internautes veulent un accès administratif unique qui fasse abstraction de la distinction sans intérêt pour le citoyen entre les administrations et niveaux de pouvoir différents".

Ce principe de mutualisation informatique est donc indispensable afin que le fédéral et les entités fédérées fassent de leur mieux pour offrir un e-service intégré à leurs usagers. Ce principe a d'ailleurs été rappelé lors du Congrès sur l'e-gouvernement de 2006 et traduit dans un accord de coopération<sup>27</sup>.

Mais la demande des citoyens va encore plus loin puisque l'enquête de FEDICT déclare également que "le site web de la commune ou de la ville est le principal point de contact Internet du citoyen avec les pouvoirs publics (40 % des internautes visitent au moins une fois par mois le site de leur commune/ville - ce pourcentage varie entre 15 et 20 % pour les sites web des autorités régionales et fédérales)."

La mutualisation Fédéral/Régions/Communautés doit donc être élargie à l'ensemble des villes et communes<sup>28</sup> qui sont plus "proches" du citoyen. Mais cette mutualisation nécessitera de nombreux moyens humains de négociation et de coordination. Il faudra également résoudre les différents problèmes juridiques liés à la mutualisation en aval.

Ce travail de coordination national n'est pas le seul frein au développement du eGOV belge. Il faudra également accompagner le changement au sein des administrations. Ce qui me semble un point qui n'a pas été pris en compte à la Région wallonne qui dispose rarement de structures de change management au sein de ses services.

---

26 INDIGOV, "Fed-eView Citizen : Étude longitudinale d'Internet et de l'e-government en Belgique. La parole au citoyen." (2006), étude réalisée pour le compte de FEDICT.

27 "Résolution sur l'e-government intégré en exécution du 2ème accord de coopération intergouvernemental en matière d'e-government", Bruxelles, novembre 2006 (accord téléchargeable sur [www.belgium.be](http://www.belgium.be)).

28 Les villes et communes belges sont déjà impliquées dans des projets de mutualisation tel que "CommunesPlone" (<http://www.communesplone.org>), CMS et portail web open source développés pour une communauté de communes.

## **2. Avis sur le stage et recommandations pour le futur**

Bien que la période de mon stage soit mal tombée puisqu'EASI-WAL était en pleine évaluation de ses actions et qu'il était par conséquent difficile d'assister à des projets, les membres d'EASI-WAL ont pu libérer une partie de leur temps précieux pour répondre à mes questions.

J'ai été fortement étonné de leur transparence. J'ai directement eu accès à l'ensemble des documents de l'organisation. De plus, l'ensemble de leurs actions ainsi que les résultats des études qu'ils ont financées se trouvent sur leur site web [www.easi.wallonie.be](http://www.easi.wallonie.be), ce qui est assez rare. Mais cette pratique correspond assez bien avec la culture de la mutualisation.

Je pense avoir appris certaines choses. Mais il aurait été plus intéressant pour moi de réaliser mon stage en 2 parties : 1 semaine d'observation afin d'identifier des projets intéressants pour ma fonction au sein de mon SPF et 3 semaines (réparties dans l'année) afin de suivre concrètement ces projets.

Je souhaitais également faire mon stage dans le change management afin d'identifier sur le terrain les problèmes liés à l'implémentation du eGOV. Pour ce faire, j'ai voulu effectuer une partie de mon stage au sein de la cellule de change management du FOREM, ce qui n'a finalement pas été possible.

Mon expérience de stage se limite donc à une vision du eGOW wallon au sein d'EASI-WAL mais il aurait été intéressant d'aller voir l'ensemble des acteurs wallons de manière plus approfondie.

Je voulais également suivre la collaboration entre le fédéral, les entités fédérées et l'Europe. Mais mon travail s'est finalement limité au niveau de la Belgique pour une raison de temps.

## VII. BIBLIOGRAPHIE

CAP GEMINI, "Online Availability of Public Services : How is Europe progressing ?", juin 2006

CRAMA P., "Formulaires intelligents", Smals, mars 2007

DE ROY D., "La gestion des moyens informatiques au service d'une administration électronique efficace : quel rôle pour le Parlement de la Communauté française ?" (FUNDP), 2006

EASI-WAL, "Simplification et e-gouvernement : guide des bonnes pratiques [volume 2]", janvier 2007

EASI-WAL, "Plan d'action simplification administrative, e-gouvernement et lisibilité 2005-2009", 2005

EASI-WAL, "L'offre de services d'EASI-WAL aux administrations wallonnes", janvier 2007

FEDICT, "Résolution sur l'e-government intégré en exécution du 2ème accord de coopération intergouvernemental en matière d'e-government", novembre 2006

FEDICT, "Rapport d'activité 2001-2005", 2005

INDIGOV, "Fed-eView Citizen : Étude longitudinale d'Internet et de l'e-government en Belgique. La parole au citoyen." (KUL), 2006

JANSSEN M. et WAGENAAR R., "Developing Generic Shared Services for e-Government" (Delft University of Technology, Pays-Bas) IN Electronic Journal of e-Government (EJEG – <http://www.ejeg.com>), 2004

MARTIN A. et MARCOZZI M., "Analyse organisationnelle du Commissariat EASI-WAL", travail de troisième BAC informatique (FUNDP), avril 2007

Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles, "Services publics et mutualisation informatique : de la théorie à la pratique", mars 2006

Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles, "Colloque : logiciels libres, services publics indépendants ?", mars 2006

SITES WEB CONSULTÉS : <http://www.wallonie.be> ; <http://formulaires.wallonie.be> ; <http://www.easi.wallonie.be> ; <http://www.belgium.be/fedict> ; <http://www.jway.lu> ; <http://www.communesplone.org>

## VIII. ANNEXE : QUESTIONNAIRES

### A. QUESTIONNAIRE POUR LES MEMBRES D'EASI-WAL

9 personnes ont été interviewées au sein d'EASI-WAL : Béatrice van Bastelaer (commissaire), Roland Materne (commissaire adjoint – simplification administrative), Denis Cornet (commissaire adjoint – eGOV), Emmanuelle Michaux (communication), Etienne Davio (juriste), Dominique Desuene (expert processus), Marc Eloy (expert ICT – projet formulaires), Jean-Christophe Jacobs (expert lisibilité – projet formulaires), Jean-Pierre Weynants (expert lisibilité – projet formulaires).

1. Qui sont les différents initiateurs possibles des projets eGOV wallons ? Avez-vous un bon retour des groupes thématiques chargés de suivre les projets eGOV de l'administration ?
2. Quelles sont les différents acteurs des projets eGOV ? Comment interagissent-ils ? Quels sont les liens et apports des acteurs externes (communauté universitaire, autres niveaux de pouvoir) ?
3. Quelles sont les différentes étapes d'un projet eGOW à la RW ? Existe-t-il des procédures écrites de gestion de projet au sein d'Easi-Wal ?
4. Quelles sont les aides concrètes que peut offrir Easi-Wal lorsqu'un service de l'administration wallonne souhaite réaliser un projet eGOV ?
5. Comment ça se passe une fois qu'un projet eGOV est prêt à être lancé ? Existe-t-il une structure de change management au sein de la RW ? Comment se passe la gestion du changement ?
6. Quel est le feedback des clients finaux ? Existe-t-il des enquêtes de satisfaction ?
7. Quels sont les freins (législatif, technique, organisationnel [résistance/lute de pouvoir/animation et sensibilisation des groupes de travail] et les moteurs à la réalisation d'un projet eGOV et à la mutualisation ? Quels sont les avantages et inconvénients de la mutualisation ?
8. Comment est né le eGOV en Belgique et en RW ? Où en est-on avec la mutualisation en Belgique ? Pourriez-vous donner quelques avancements concrets ?
9. Quelle est la structure nationale de la simplification administrative et de l'eGOV ? Quand se réunissent ces instances et quel est votre jugement personnel des avancées ? Comment étendre un projet eGOV aux autres niveaux de pouvoir ?
10. Quelles sont les forces et faiblesses d'EASI-WAL ? Quelles seraient les opportunités de développement et les menaces pour EASI-WAL ? Quelles sont les différences entre la situation wallonne et fédérale ?
11. Quelle est la stratégie d'EASI-WAL ? Comment comptez-vous développer l'eGOV wallon ?

## B. QUESTIONNAIRE POUR L'ADMINISTRATION

5 personnes (commanditaires de formulaires dans le secteur de l'économie et de l'énergie et un responsable d'un groupe thématique) ont été interviewées au sein de l'administration wallonne (dont les noms ne sont pas cités pour raison de confidentialité).

1. Quel projet avez-vous réalisé avec EASI-WAL et quel était votre rôle ? Quels étaient les autres acteurs concernés et le rôle de chacun ? Etes-vous satisfait du résultat ?
2. Une fois le projet réalisé, avez-vous accompagné le changement au sein de votre organisation ?
3. Quels sont les points forts et points faibles d'EASI-WAL ?
4. Comment se situe la RW en matière d'eGOV par rapport aux autres niveaux de pouvoir belges ?
5. Quels sont les freins et moteurs du eGOV en RW ?