



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

COMPUTER SCIENCES CORPORATION

Jean-Noël Brouir
Conseil en formation

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL
PERSONNEL ET
ORGANISATION

INSTITUT DE FORMATION DE
L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

AVRIL / MAI 2002

REMERCIEMENTS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je tenais à remercier les personnes sans qui cette expérience de stage n'aurait pas été possible ou n'aurait pu se dérouler dans d'aussi bonnes conditions.

En tout premier lieu, Madame Catherine Van Eeckhaute de Computer Sciences Corporation, pour l'accueil enthousiaste qu'elle a d'emblée réservé à ce projet de stage, la convivialité et la pertinence des échanges qu'elle a organisés pour moi avec ses collègues en fonction des thèmes sur lesquels je souhaitais investiguer, l'accès sans réserve qu'elle m'a ménagé aux ressources d'information de CSC, le temps qu'elle a consacré à accompagner mes démarches à CSC.

Ses collègues Paul Hespel, avec qui j'ai directement collaboré, Daniel Louis et Rony Maho, pour leur confiance, leur ouverture et leur disponibilité, le climat de travail décontracté et sympathique et l'esprit de réelle collaboration qu'ils ont créés et entretenus durant tout mon séjour.

Les autres collaborateurs de CSC que j'ai pu rencontrer et interviewer, et qui ont réservé à toutes mes questions un accueil égal, empreint d'intérêt et d'ouverture.

Computer Sciences Corporation pour la liberté d'action qui m'a été garantie et la confiance qui m'a été accordée.

Monsieur Jacques Steuve, Auditeur général, et Madame Nathalie Orban, Inspecteur, du Ministère des Finances, qui ont accepté de répondre à toutes mes questions et ont favorisé un réel dialogue, m'aidant ainsi à bien cerner et à comprendre le contexte ICT actuel du Ministère des Finances.

Et bien sûr, mes collègues Anita Wustenberghs, Sandra Schillemans et Nicole Pieters, qui ont permis que le lien se maintienne avec l'IFA durant ces cinq semaines d'absence et sans qui le retour aux réalités et au contexte professionnels habituels aurait été bien difficile...

Enfin, l'équipe du PUMP pour le soutien et l'attention durant le stage.


TABLE DES MATIÈRES

1.	Fiche descriptive	3
2.	Introduction	4
3.	Objectifs du stage	5
3.1.	Objectifs du stage proprement dits	5
3.2.	Thèmes	5
3.3.	Missions et fonction du stagiaire	6
3.4.	Méthodes	7
4.	Organisation hôte	8
4.1.	Coordonnées de l'organisation et personne de contact	8
4.2.	Mission	8
4.3.	Historique des activités	9
4.3.1.	CSC Worldwide et Europe	9
4.3.2.	CSC Belgium/Luxemburg	10
4.4.	Structure de l'organisation et du département d'accueil	11
5.	Tâches effectuées et compétences développées	12
5.1.	Etude du projet « Workflow contentieux administratif du Ministère des Finances » (étude de cas)	12
5.1.1.	Le projet WFLW et son contexte	12
5.1.2.	Méthodologie	13
5.1.3.	Réalisations concrètes	14
5.1.4.	Enjeux CSC	14
5.2.	Etude sommaire de l' « économie » des relations providers IT – administrations fédérales	15
5.3.	Information sur le fonctionnement de CSC, sur sa vision dans différents domaines	16
5.4.	Compétences développées	16
6.	Leçons pour l'administration fédérale	x
7.	Evaluation personnelle	20
8.	Conclusion	21

1. FICHE DESCRIPTIVE

Nom du stagiaire

Jean-Noël Brouir

 02 790 55 15

jean-noel.brouir@p-o.be

Fonction(s)

- Conseil en formation
- Account Manager
- Chef de projet
- Correspondant d'information
(Sv. Info & Com)
- Gestionnaire Communication interne
(Sv. Info & Com)

Service Public Fédéral Personnel &
Organisation


Institut de Formation de l'Administration
fédérale (IFA)

Rue du Gouvernement provisoire 15
B-1000 BRUXELLES

Organisation hôte

Computer Sciences Corporation (CSC Bg)
Hippocrateslaan 14

B-1932 Sint-Stevens-Woluwe

 02 714 71 11

Période de stage

29.04.2002 – 31.05.2002 (5 semaines)

Fonction exercée

Business Analyst

Accompagnateur de stage

Madame Catherine Van Eeckhaute
Account Executive
Public Sector Industry Practice

2. INTRODUCTION

Choisir une société de services ICT située en Belgique comme organisation hôte pour un stage consacré à l'e-government peut de prime abord surprendre, si l'on se réfère au cadre général du stage PUMP et aux choix d'organisations hôtes qu'opèrent habituellement les « stagiaires ».

En premier lieu parce qu'il est vrai qu'à ce jour, on compte en Europe et ailleurs pas mal d'expériences d'e-government, plus avancées, plus matures et plus anciennes que nos propres expériences nationales. Elles sont de ce fait porteuses d'enseignements multiples et méritent par conséquent toute l'attention des décideurs belges, qu'ils soient responsables administratifs ou politiques, autant que celle des responsables de projets d'e-government de l'administration fédérale belge.

En second lieu, parce qu'en regard du thème retenu et de la durée limitée du stage, on pourrait penser qu'il y a plus à apprendre d'un stage effectué dans une organisation publique fédérale aux prises avec l'intégralité des problématiques de la mise en œuvre de l'e-government que dans une organisation privée prestataire de services ICT, impliquée dans certains projets d'e-government et candidate comme d'autres aux marchés que ne manquera pas d'ouvrir le déploiement d'une stratégie fédérale d'e-government.

Tout cela est vrai. Il reste que les *objectifs* que j'ai retenus pour ce stage et qui sont présentés dans les pages qui suivent, impliquaient le choix d'un prestataire de services ICT pouvant à la fois justifier d'une implication directe dans le développement de solutions d'e-government fédérales belges et de l'appui d'expériences similaires réalisées dans d'autres contextes nationaux ou(/et) d'expériences d' « e-business ». Cette exigence, soit dit en passant, constitue grosso modo l'un des critères standards qu'appliquent les administrations, belges et autres, pour la sélection d'un candidat à l'exécution des marchés publics qui donnent aujourd'hui corps aux stratégies de déploiement de l'e-gouvernement.

Computer Sciences Corporation – Belgique répondait à cette double exigence. Encore fallait-il que cette organisation accepte de m'accueillir comme stagiaire PUMP, ce que, pour ma chance, elle fit ...

3. OBJECTIFS DU STAGE

L'*e-government* (e-gov) est le thème central que j'ai retenu pour le stage PUMP. J'ai indiqué dans l'introduction pour quelles raisons j'ai choisi Computer Sciences Corporation comme organisation d'accueil.

Afin de pouvoir négocier avec mes interlocuteurs de CSC les activités du stage sur une base concrète et satisfaisante pour les 2 parties, j'ai rédigé à leur intention un document qui présentait les *objectifs* du stage, les *thèmes* relatifs à l'e-gov sur lesquels j'aurais souhaité investiguer à CSC, ainsi que le *point de vue* et l'*approche* retenus pour le faire.

3.1. Objectifs du stage proprement dit

Voici les 3 objectifs que j'avais initialement retenus :

- 1) appréhender de manière plus complète et plus concrète les problématiques et les enjeux du développement des projets fédéraux d'e-gov, sachant que pour le design et l'implémentation des « solutions » de la plupart d'entre eux, les organisations publiques fédérales ont eu recours à l'outsourcing
- 2) prendre connaissance de « best practices » dans le domaine, des facteurs de succès de celles-ci, sur base de l'expérience propre de CSC
- 3) comme objectif ultime, mais modestement vu le temps imparti, voir de quelle manière améliorer les relations -et leur efficacité- entre chefs de projets e-gov des institutions fédérales et leurs partenaires privés

Aux trois premiers objectifs s'en est assez naturellement ajouté un quatrième :

- 4) mieux connaître l'offre de services de CSC, ses ressources (compétences, expertises disponibles) et son fonctionnement (méthodes, processus) face à des marchés comme celui de l'e-gov et de l'e-business, les grandes tendances actuelles du marché en termes de demande et d'offre.

3.2. Thèmes

J'avais identifié 4 thèmes principaux d'investigation :

- 1) *G2B, G2C ... repenser profondément les relations*
L'e-gov « consiste à **repenser profondément les relations** entre les pouvoirs publics, les citoyens et les entreprises en utilisant les opportunités offertes par les nouvelles technologies modernes (...). (...) l'E-government vise à **offrir aux citoyens des services rapides efficaces et intégrés, en**

fonction de leur milieu de vie, tout en garantissant le moins de formalités administratives possible. »¹

- 2) *Front-Ends et Federal e-Portal*
- 3) *Federal e-Portal et Back-Ends systems*
- 4) *Sécurité*

A l'évidence, il ne m'a pas été possible de travailler concrètement sur tous ces thèmes. Vu le temps disponible, il a fallu faire des choix : le projet que j'ai retenu comme étude de cas (v. infra) a largement contribué à les déterminer, ainsi que ceux qui fondent l'expertise propre de CSC-Belgique et plus largement, celle de CSC worldwide.

Ainsi, c'est principalement sur le premier thème et partiellement sur le troisième que j'ai pu travailler, la question de l'intégration des back-ends ou, a minima, celle de la communication entre eux étant une problématique transversale au déploiement des applications d'e-gov. Cette remarque vaut également pour le thème de la sécurité, auquel j'ai cependant accordé moins d'attention, cette thématique étant en un sens plus éloignée des trois autres et de caractère plus rigoureusement technique.

Au fil du temps, la problématique des **relations entre providers** (prestataires de services) **et l'administration dans le cadre de projets d'e-gov** s'est imposée à côté des thèmes précédents. Lorsqu'on sait l'importance que l'actuelle majorité gouvernementale accorde aux réalisations e-gov et la pression qui s'exerce de différentes parts pour que ces dernières atteignent rapidement des résultats tangibles, on comprend aisément l'enjeu stratégique que représentent les partenariats ICT solution providers-administrations. De là l'intérêt pour cette question.

3.3. Missions et fonction du stagiaire

La mission telle que nous l'avons définie avec les membres du Public Sector Industry Practice de CSC - Belgique peut-être présentée comme suit :

- 1) Etude du projet « Workflow contentieux administratif » (toutes dimensions) du Ministère des Finances, dans l'approche retenue (case study, cf. infra)
- 2) Coordination et feed-back de l'étude du projet Workflow (WFLW) avec M. Paul Hespel, Account Executive secteur Finances
- 3) Coordination et suivi hebdomadaire avec Mme Catherine van Eeckhaute, Account Executive secteur Affaires sociales, ainsi qu'avec les autres membres du Public Sector Industry Practice. Echanges de vues systématiques.

¹ Source: FEDICT, http://www.fedict.be/realisations/réalisations1_1fr.htm

- 4) Présentation des résultats du stage aux membres du Public Sector Industry Practice et quelques autres personnes de CSC concernées par l'un ou l'autre thèmes abordés. Echanges à ce sujet.

La fonction qui m'a été attribuée pour accomplir cette mission correspond à celle de *Business Analyst*.


3.4. Méthodes

Pour accomplir cette mission et poursuivre les objectifs présentés plus haut (v. 3.1.), j'ai retenu les méthodes suivantes :

- 1) **Interviews** des personnes ressources de CSC ; observations non systématiques
- 2) **Case study** d'une administration fédérale (projet Workflow du Ministère des Finances) : interviews des acteurs clés + benchmarking
- 3) **Exploitation de documents** (sources CSC, nationales, européennes et internationales)

4. ORGANISATION HÔTE

4.1. Coordonnées de l'organisation et personne de contact

Organisation hôte	Personne de contact
Computer Sciences Corporation (CSC) Hippokrateslaan 14 B-1932 Sint-Stevens-Woluwe  02 714 71 11	Madame Catherine van Eeckhaute Account Executive Public Sector Industry Practice – Secteur Affaires sociales

4.2. Mission

A l'instar de nombreuses autres compagnies internationales, CSC communique une vision avec sa mission :

Point of View

« Each client is unique and what each client values is equally specific to them. We also know that each client's conception of value will change over time. New conditions will prevail, new technologies will become affordable, new priorities will emerge. Sustaining value, once created, is key. We believe that a « Best Total Solution » is the most effective way to generate the maximum value for each client and sustain value over time. « Total » means all the elements of work, knowledge, organizational structure, contract terms, risks and rewards – all the facets of providing service, the « how » as well as the « what ». »

Mission

« We are dedicated to solving business problems by applying technology-based solutions tailored to each client's individual strategic objectives. We strive to build long-term client relationships based on mutual trust and respect. »

4.3. Historique des activités

Les débuts de Computer Sciences Corporation sont étroitement liés à ceux de l'informatique, à l'époque où les ordinateurs existants² se trouvaient dans de grandes organisations telles que les sociétés aérospatiales, les universités et les organisations publiques. Elles seules disposaient alors des ressources qu'exigeait l'écriture du software nécessaire au fonctionnement des ordinateurs. Le soft était à l'époque rarement livré avec les ordinateurs par les fabricants. Deux jeunes « computer analysts » issus de l'industrie aérospatiale, Roy Nutt et Fletcher

² En 1958, on ne comptait pas plus de 4.000 ordinateurs dans le monde.

Jones, eurent l'idée de fournir aux fabricants d'ordinateurs les programmes complexes connus sous le nom d'« assembleurs », de « compilateurs » et d'« operating systems » qui rendirent l'usage des ordinateurs plus aisé et favorisèrent du même coup le développement d'un marché pour de tels produits. Ils fondèrent CSC en 1959.

En 1964, CSC employait 230 personnes et son C.A. dépassait les 4 millions de US \$. A cette date, CSC décida de se concentrer sur le plus grand des utilisateurs américains, le gouvernement fédéral. CSC acquit dans le même temps deux divisions d'ITT spécialisées dans l'ingénierie des systèmes de communications et le management de systèmes, notamment au service de l'Agence des communications de la Défense américaine. CSC devint rapidement l'un des principaux fournisseurs de services IT, un leader de l'intégration de systèmes informatiques et de communications, un des tout premiers développeurs de software sur mesure.

Au début des années '90, CSC faisait son entrée sur le marché de l'outsourcing IT. Mais il reste surtout à ce jour l'un des plus importants fournisseurs de services informatiques du gouvernement fédéral américain.

4.3.1 CSC Worldwide et Europe

CSC worldwide est spécialisé dans les domaines suivants :

- conseil en management et en technologie
- intégration de systèmes et développement
- outsourcing de l'IT et du business processing

Cette société occupe aujourd'hui 68.000 personnes et compte plus de 800 implantations réparties dans quelques 60 pays à travers le monde. En 2001, CSC - Europe employait plus de 20.000 personnes dans 16 pays différents.

En 1992, les pouvoirs publics américains fédéraux représentaient 57% du C.A. total et le secteur commercial US quelque 33%, l'international ne représentant lui que 10%. En 2001, les pouvoirs publics américains fédéraux ne représentent « plus » que 25%, le secteur commercial US progresse à 39% et la part du C.A. réalisé hors USA s'élève désormais à 36%. Le C.A. de CSC – Europe s'élevait en 2001 à 2,6 milliards de US \$, soit 25% du C.A. total et 70% du C.A. réalisé hors USA³.

³ Pour le détail de l'évolution du C.A. et de l'effectif occupé par CSC, voir l'annexe 1.

4.3.2 CSC Belgium/Luxembourg

CSC Belgique/Luxembourg fait partie du groupe régional France-Belgique-Luxembourg (FraBeLux).

Le groupe régional occupe 2.300 personnes dans 4 sites : Bruxelles, Luxembourg, Paris et Charenton. La France compte plus de 1750 consultants, la Belgique et le Luxembourg environ 500 (plus ou moins 400 à Bruxelles).

Au cours des 10 dernières années, le C.A. régional a cru régulièrement pour atteindre 311 millions € en 2001. De nombreuses acquisitions stratégiques ont été réalisées. L'offre de services de CSC FraBeLux est complètement alignée sur celle de la société mère et fait l'objet d'une adaptation au marché local (proximité client).

Les services publics représentent une part importante de la clientèle de CSC Belgique :

« Today we bring our 40- year heritage of success to help public administrations face new challenges that arise. In Belgium, we are one of the pioneers in creating smart and innovative business and IT solutions for public administrations. We have consistently assisted them in their modernisation process. Through our unique partnerships we are now taking our collaboration to the next step: e-government and interconnectivity – where we will further help administrations to connect to businesses and citizens. We already have a proven track record of client relationships where we helped the public sector improve their service delivery and we will continue to work with them to develop new ways to deliver these services to their citizens »⁴.

CSC Belgique est présent dans les secteurs suivants :

- Télécommunications
- Assurances
- Secteur public
- Banques

4.4. Structure de l'organisation et du département d'accueil

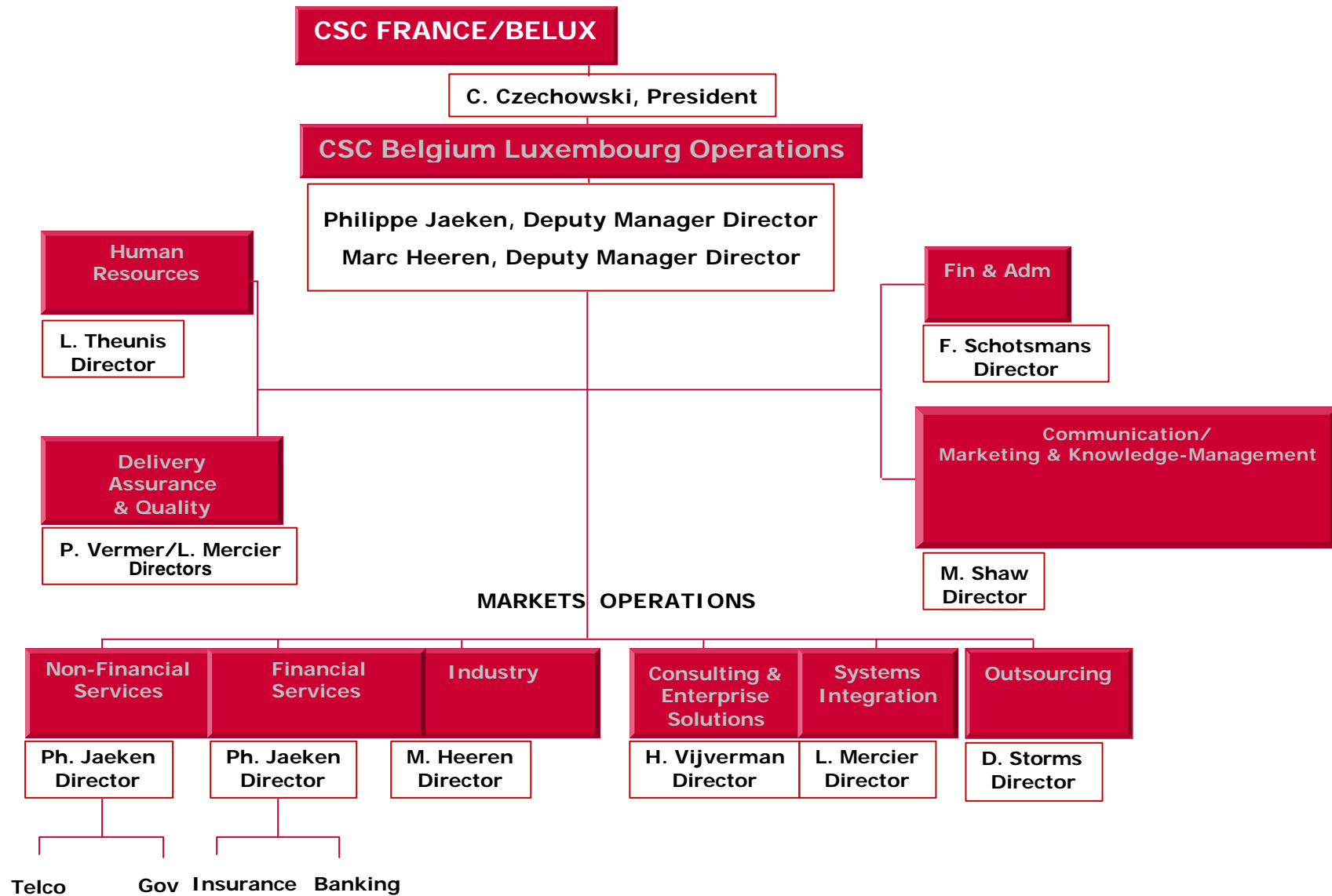
L'organigramme de CSC – Belgique présenté à la page suivante est conforme au modèle opérationnel de type matriciel, que l'organisation du groupe reproduit aux différents échelons : local (Belgium/Luxembourg), régional (FraBeLux), européen, mondial.

Il se caractérise par une division horizontale par lignes de services⁵ offerts (consulting, systems integration, outsourcing) et verticale par marchés (services non-financiers, services financiers, industries).

Ces derniers se subdivisent à leur tour en secteurs d'activité, parmi lesquels on trouve le secteur « Gov » dont l'équipe du « Public Sector Industry Practice » (4 Account Executives) qui m'a accueilli durant le stage a la responsabilité.

⁴ Informations extraites du site web de CSC-Belgium. Plus de détails dans l'annexe 2.

⁵ Ces lignes de services sont présentées dans l'annexe 2.



5. TÂCHES EFFECTUÉES ET COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES

5.1. Etude du projet « Workflow contentieux administratif du Ministère des Finances » (étude de cas)

Cette tâche correspond à la mission principale qui m'avait été confiée dans le cadre du stage à CSC.

5.1.1. Le projet WFLW et son contexte

Dans son plan quinquennal informatique 2001-2005⁶, sous la rubrique «A la rencontre des Citoyens et des Entreprises », le Ministère des Finances (MinFin) annonce son intention de développer un **projet pilote** pour mettre en place un système performant de gestion informatisée des dossiers de contentieux en matière d'impôts directs et de TVA. Pour la rédaction du Cahier des Charges (non encore publié au moment du stage), MinFin fait appel à un consultant (Gartner Group). Comme d'autres providers IT, CSC est intéressé par le projet et obtient de plus amples informations sur celui-ci au cours d'une réunion avec les responsables informatiques de MinFin. Le budget annoncé dans le plan quinquennal s'élève à 868.000 €. Une dotation budgétaire d'un montant total de 2 milliards de BEF a été attribuée à la réalisation de l'ensemble des projets du plan quinquennal 2001-2005.

MinFin décrit l'objet du projet de la manière suivante : « suivre et contrôler de manière centralisée la gestion de litiges qui s'opère de manière décentralisée. »

L'Inspection Spéciale des Impôts est venue se joindre aux commanditaires initiaux (Contributions directes et TVA). Cette attitude s'explique par un changement important dans le business management de MinFin : désormais, chaque administration fiscale sera responsable du contentieux qu'elle génère.

Plus largement, MinFin est à l'époque du stage en train de terminer les 16 BPR sur lesquels *Coperfin*, la « version Finances » du plan Copernic, a débouché.

⁶ Ministère des Finances – Secrétariat général (30.11.2001), *Plan quinquennal informatique 2001-2005. Année 2002: fixation des objectifs*, 13 p.
Disponible sur le site web du Ministère des Finances (www.minfin.fgov.be).

De manière globale, en termes de Business Management, il est question d'un renouvellement de la culture organisationnelle⁷ :

- remodeler les relations entre le fisc et les contribuables : contrôles plus efficaces, moins contraignants, plus équitables ; information claire et correcte sur les droits et les devoirs ; etc.
- unité de gestion de la taxation et du contentieux (le taxateur = le responsable du contentieux) (cf. ce qui vient d'être dit de l'Inspection Spéciale des Impôts)
- résorption de l'arriéré « contentieux fiscal »

5.1.2. Méthodologie

En conformité avec les objectifs que je m'étais initialement assignés (v. supra), j'ai choisi de traiter ce projet comme une étude de cas, ce qui supposait une étude en profondeur.

Pour dégager de quelconques tendances en matière d'e-gov, il était nécessaire de pouvoir comparer ce projet à un autre ayant déjà produit des résultats tangibles et qu'aurait réalisé CSC : c'était le cas du projet de la Direction de l'Immatriculation des Véhicules (D.I.V. – Ministère des Communications et de l'Infrastructure) d'immatriculation des véhicules en ligne, via un site Internet.

Afin de compléter l'approche, j'ai tenté un très bref –et donc insuffisant- benchmarking avec 2 autres réalisations comparables de CSC :

- 1) la modernisation du système de taxation de l'Internal Revenue Service (IRS) américain (USA)⁸, pour lequel CSC-USA était le « prime contractor » de l'administration fiscale américaine pour ce méga-projet, démarré en décembre 1998
- 2) le projet « Internet and voice response based Tax Applications » de l'administration fiscale danoise, réalisé par CSC-Danemark⁹

L'intérêt de la confrontation de l'étude de cas avec ces 2 expériences résidait dans l'unicité du business concerné, même si les contextes différents invitent à la prudence dans l'extrapolation des enseignements d'une expérience à l'autre. Je dois avouer que le temps m'a manqué pour réaliser un réel benchmarking. Mais j'ai pu relever des ressemblances et des dissemblances.

⁷ Voir pour rappel à ce sujet la déclaration gouvernementale de l'actuel gouvernement (octobre 1999), les initiatives du ministre Didier Reynders et du Secrétaire d'Etat Alain Zenner.

⁸ Ce méga-projet a fait l'objet de l'étude suivante:
BOZEMAN, Barry, *Government Management of Information Mega-Technology: Lessons from the Internal Revenue Service's Tax Systems Modernization*, The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, New Ways To Management Series, March 2002, 56 p. http://endowment.pwcglobal.com/publications_GrantDetails.asp?GID=109
Cette lecture est pleine d'enseignements pour les projets d'ampleur que suscite aujourd'hui le déploiement de l'e-gov en Belgique.

⁹ MinFin fait lui-même référence dans son plan quinquennal à certaines expériences e-Gov danoises, à propos du choix technologique de la signature digitale (PKI).
V. Ministère des Finances – Secrétariat général (30.11.2001), *Plan quinquennal informatique 2001-2005. Année 2001: fixation des objectifs*, p.4.

Ce fut également le cas pour les informations glanées sur le développement de l'e-gov en Finlande. Ce pays avait retenu mon attention à cause de l'omniprésence et du rôle incontournable du Ministère des Finances finlandais dans les projets d'e-gov. Si je n'ai pu réaliser une exploitation systématique de ces informations, elles auront à tout le moins contribué à la construction d'un « background » personnel, bien utile lors des nombreuses discussions et échanges.

5.1.3. Réalisations concrètes :

Interviews projet WFLW:

- M. Jacques Steuve (MinFin, Auditeur général, directeur informatique)
- Mme Nathalie Orban (MinFin, inspecteur, juriste marchés publics – service informatique)
- M. Paul Hespel (CSC, Account Executive Finances)
- M. David Chaltin (CSC, Project Manager)

Interviews projet DIV:

- M. Daniel Louis (CSC, Programme Director)

Constitution d'une base documentaire sur:

- le projet WFLW et son contexte spécifique (MinFin : www.minfin.fgov.be ; www.zenner.be)
- les expériences comparables menées par CSC dans le secteur Finances : IRS – USA ; Internet and voice response based tax applications - Denmark
- les expériences comparables dans d'autres contextes nationaux (Finlande)

Delivrables et outputs :

- note de synthèse résultant des interviews et de l'analyse du projet WFLW (basée également sur des documents CSC préexistants)
- discussion de la note en équipe et échange de points de vue
- communication des références trouvées sous forme de bibliographies structurées

Impacts :

- enrichissement de la perception du projet WFLW et de ses enjeux au sein de l'équipe
- renforcement de la conviction de la nécessité d'un dialogue bien mené entre « porte-paroles » des organismes publics commanditaires et CSC ... et de la possibilité de ce dialogue

5.1.4. Enjeux CSC

Dans la mesure où le Cahier des Charges n'avait pas encore été publié par MinFin –il ne le sera d'ailleurs qu'après la fin du stage-, le projet WFLW pouvait faire l'objet d'une préétude, dont je pouvais assumer la charge.

Ce type de projet est tout à fait dans le métier de CSC-Belgique, qui peut en outre s'appuyer sur les expériences et l'expertise développée par CSC, à quelque échelon que ce soit. Ce projet représente à l'évidence une opportunité commerciale (cf. le budget annoncé plus haut) mais il est également pour CSC une opportunité de développer la relation avec le client MinFin, lequel aura encore à constituer d'autres partenariats pour des projets d'une plus grande ambition et dotés d'un budget conséquent, tel le Centre de Communication de la Fiscalité Fédérale (CCFF¹⁰ - « projet d'infrastructure e-government »). Produire une offre répondant au Cahier des Charges de tels projets constitue un réel défi et représente un investissement important, dont il faut essayer de réduire les risques au maximum. D'où l'importance de déjà être « dans la place ».

5.2. Etude sommaire de l'« économie » des relations providers IT - administrations fédérales

Cette tâche correspond au 3^e objectif¹¹ que je m'étais assigné. Elle ne mérite pas le détail de la tâche précédente qui reprenait en grande partie la mission principale du stage.

Sur le plan de la méthode, j'ai principalement eu recours à l'interview d'acteurs de CSC et de MinFin, peu à l'exploitation de documents. Au cours des interviews consacrées au projet WFLW, j'ai eu l'occasion d'insérer des questions relatives aux relations entre providers IT (en général) et administrations fédérales (en général). D'autres interviews comme celle de Mme Nathalie Orban –MinFin, ou Pascal Vermer, CSC ont principalement porté sur le cadre contractuel et l'« économie » particulière des relations providers IT-administrations fédérales qu'il détermine.

Les interviews pertinentes:

- Mme Nathalie Orban (MinFin, inspecteur, juriste marchés publics – service informatique)
- M. Pascal Vermer (CSC, Business Control Officer)
- M. Jacques Steuve (MinFin, Auditeur général, directeur informatique)
- M. Paul Hespel (CSC, Account Executive Finances)
- M. Catherine Van Eeckhaute (CSC, Account Executive Aff. sociales)

L'enjeu d'une telle tâche n'est certainement pas perçu comme immédiat par les protagonistes. Une telle entreprise pourrait cependant être d'une importance cruciale pour le développement de partenariats efficaces et efficients pour le déploiement de l'e-gov.

¹⁰ Le budget du CCFF annoncé dans le plan quinquennal – année 2002 est de 2.479.000 €

¹¹ V. 3.1., p. 5.

5.3. Information sur le fonctionnement de CSC, sa vision dans différents domaines

Cette tâche correspond au 4^e objectif et répond également en partie au 3^e et au 1^{er} objectif que je m'étais assignés¹².

A nouveau, c'est principalement par des interviews que j'ai récolté des informations sur les structures, le fonctionnement (rôles, fonctions, modes de collaborations, échanges d'expertise worldwide, gestion contractuelle, attitudes commerciales) de CSC, ainsi que sur la vision et les approches que CSC peut avoir en matière de CRM, de KPI's pour le secteur public, de PKI (sécurité), etc. et sur l'offre de produits et de services de CSC qui déclinent cette vision.

Les interviews pertinentes:

- M. Victor Matia (CSC, Principal)
- M. Catherine Van Eeckhaute (CSC, Account Executive Aff. sociales)
- M. David Chaltin (CSC, Project Manager)
- M. Pascal Vermer (CSC, Business Control Officer)

L'enjeu était surtout personnel : acquérir une bonne connaissance du fonctionnement global d'un provider tel CSC et compléter mon background personnel en matière de nouveaux outils et concepts de management.

5.4. Compétences développées

Ainsi que les pages précédentes l'ont déjà montré, ce stage m'aura permis d'upgrader mes connaissances dans le domaine de l'e-gov et des diverses problématiques qui le sous-tendent. Cela est également vrai en matière d'outils et de concepts de management contemporains (CRM, BPR, KPI's, PKI, etc.).

En outre, l'étude de cas aura été l'occasion d'acquérir une meilleure connaissance du fonctionnement du Ministère des Finances, de ses missions et de ses métiers, de sa complexité de fonctionnement et de son contexte actuel d'évolution, singulièrement en termes de stratégie IT et e-gov.

Ce sont principalement les compétences suivantes que ce stage m'aura permis de développer :

- business analyse (interface entre business et IT)
- project management
- définir une « vision » sur l'intégration d'outils IT contemporains de support au fonctionnement renouvelé de nos organisations publiques fédérales (problématiques e-gov)

¹² V. 3.1., p. 5.

6. LEÇONS POUR L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Le choix comme lieu de stage d'une organisation telle que CSC, si immédiatement proche par son objet des projets de l'administration fédérale en matière d'e-gov et dans le même temps si lointaine de cette dernière par sa nature et ses objectifs, ne m'a évidemment pas permis d'examiner à CSC même des *pratiques* qui puissent être transposées à l'administration fédérale belge.

Toutefois, le travail sur l'étude de cas et la comparaison entre le projet WFLW et le projet DIV, les contacts avec le Ministère des Finances et tous les échanges, à des titres divers, avec des personnes de CSC, m'ont permis d'établir une série de constats, parfois de dégager une leçon ou de potentiels facteurs de succès, pertinents pour notre contexte national de déploiement de l'e-gov.

Sur le plan des relations providers IT – administrations fédérales, j'ai reproduit une synthèse des points de vue en présence (celui de CSC et de MinFin).

6.1. Comparaison WFLW – D.I.V. : leçons, facteurs de succès

Intégration des processus, communication des systèmes back-offices : public – public et ... public – privé !

Ceci est sans doute là une des principales leçons de la comparaison entre les expériences de MinFin et de la DIV. Pouvoir accomplir une transaction en un temps et de manière transparente est sans doute la V.A. principale de l'e-gov pour le citoyen ou l'entreprise. Ceci implique une unicité de management de la relation G2B/G2C : or, plusieurs acteurs privés, telles les compagnies d'assurances (s'appuyant sur un réseau de courtiers ou de vente directe), peuvent être impliqués. Ce qui est neuf, c'est que pour pouvoir déployer une application e-gov telle l'immatriculation de véhicules en ligne, cette unicité doit impérativement être réalisée **a priori**. Dans le cas du projet WFLW, on pourrait assister à des phénomènes comparables, si l'on pense à la chaîne des intervenants du contentieux fiscal, dans la perspective d'un accès au WFLW ouvert aux contribuables. Assisterions-nous à l'émergence de formes hybrides d'« entreprises »-réseaux ?

Management, Culture

Les expériences de MinFin et de la DIV témoignent de l'importance primordiale de la présence dans le projet d'un sponsor issu du Business, prêt à s'engager et à faire face aux obstacles traditionnels (cadre législatif, par ex.), en pleine responsabilité.

Management de projet

Une bonne gestion du « tour de table » des acteurs s'appuyant sur une « stakeholder analysis » est primordiale pour le succès d'un projet. Etre capable de créer un cadre d'échange et un climat de confiance, facilitant une communication franche entre acteurs est un facteur clé de succès.

Management de partenariat informatique

L'outsourcing IT apparaît comme inéluctable aujourd'hui, face à des projets comme ceux appelés à concrétiser la stratégie e-gov fédérale. Une telle attitude en termes de management IT, suppose un management avisé et efficace des partenariats avec les providers. Ceci signifie à tout le moins:

- assurer des processus décisionnels clairs (cadre législatif, rôle de l'Inspection des Finances), stables et transparents pour les partenaires privés (gestion des risques)
- développer la communication sur les Business stratégies, la gestion des ressources et l'outsourcing, les projets, les budgets disponibles et la gestion budgétaire des projets IT dans un cadre fédéral

Concernant ce dernier point, l'initiative de MinFin avec la publication de son plan quinquennal 2001-2005, dévoilant sa stratégie IT et e-gov, peut être considérée comme une « best practice ».

6.2. Confrontation des points de vue de CSC et MinFin sur les relations providers IT – administrations fédérales

6.2.1. Le point de vue de CSC

Compétences des administrations fédérales

Les personnes avec qui CSC traite au sein de l'administration fédérale comprennent de mieux en mieux la technologie. Les Cahiers des charges (CCH) sont bien rédigés: les requirements sont plus précis en comparaison du secteur privé. Le bon déroulement d'un projet est souvent le fait de « personnalités ».

Economie de la relation

Les personnes interrogées parlent d'une attitude de protection croissante des administrations :

- place croissante de la sanction du non respect dans les CCH
- pénalités plus lourdes
- recours croissants aux prix forfaitaires et obligations de résultats
- paiements plus éloignés
- hésitation des fonctionnaires dirigeants à signer un PV de réception : recherche du consensus, tendance à demander plus que convenu

Réactions :

- réduire le risque par une « approche graduelle » : acter les acquis step by step et y lier les paiements ; forcer la responsabilité
- recours à des méthodes d'analyse de risque : bid – no bid

Remarque :

- la législation sur les marchés publics ne fait pas de différence de procédure entre accepter un bâtiment et un logiciel

« Il faudrait ... » :

- Responsabiliser progressivement les décideurs fédéraux ce qui suppose une délégation plus grande et l'acceptation de ce principe de délégation
- Développer la vision d'ensemble à l'intérieur des organisations publiques fédérales
- Que les organisations publiques fédérales soient à même de se projeter dans le déroulement du projet
- Une meilleure connaissance réciproque des contextes et des contraintes

6.2.2. Le point de vue de MinFin

Cahier des Charges

Les CCH sont plus fonctionnels que techniques, ce qui confronte ceux qui les écrivent à une réelle difficulté sur l'expression du besoin. Ceci amène MinFin à faire parfois appel à de l'expertise externe pour la préparation des CCH. Mais les nuances qu'exige l'application de législation sur les marchés publics sont apportées par MinFin.

La procédure d'appel d'offres et de CCH n'offre pas la flexibilité souhaitable lors de la phase d'exécution.

Economie de la relation

Protection :

- insertion de clauses d'évolution technologique pour éviter d'être victimes de l'obsolescence des produits vu la longueur de certaines procédures
- intégration d'un plan de paiement (tranches – réceptions successives): 80 à 90% du montant sont payés à la réception provisoire, le solde à la réception définitive qui intervient à l'expiration de la période de garantie

En ce qui concerne l'exécution, la tenue de réunions régulières entre les providers et les collaborateurs de MinFin concernés par un projet permet de prévenir les problèmes.

7. EVALUATION PERSONNELLE DU STAGE

Je souhaiterais d'abord indiquer toute ma satisfaction d'avoir pu réaliser ce stage. Il a globalement répondu à mes attentes en termes d'apprentissage personnel.

Il a globalement coïncidé avec le projet d'origine. Il a partiellement rencontré les objectifs que je lui avais assignés initialement. Chemin faisant, des opportunités se sont fait jour, ouvrant sur des problématiques qui ne faisaient pas partie du projet initial. Par ailleurs, il n'a pas été possible d'aborder tous les thèmes initialement retenus : j'en ai déjà expliqué le pourquoi.

Mais une telle expérience dans une organisation privée valait d'abord par la vue d'ensemble qu'elle permettait d'acquérir sur l'éventail des facettes de son fonctionnement à l'égard de la problématique de l'e-gov.

Le tableau suivant donne un aperçu plus précis du degré d'atteinte des objectifs et de couverture des thèmes retenus, à l'aide d'une pondération.

	Objectif 1 Projets fédéraux d'e-gov	Objectif 2 Best Practices CSC	Objectif 3 Relations Providers – admin. féd.	Objectif 4 CSC et son fonct.	Thème 1 G2C, G2B	Thème 2 Front- Ends et Federal e- Portal	Thème 3 Federal e- Portal et Back-Ends	Thème 4 Sécurité
Tâche 1 : Case study projet WFLW	◆◆◆	◆◆◆◆	◆◆	◆◆	◆◆◆◆	◆	◆◆◆◆	◆
Tâche 2 Etude des relations providers IT- admin. Féd.	◆◆		◆◆◆◆	◆◆				
Tâche 3 Fonct. et vision CSC	◆◆◆		◆◆◆	◆◆◆◆	◆◆◆	◆◆	◆◆◆	◆◆

- ◆ faiblement atteint / couvert
- ◆◆ partiellement atteint / couvert
- ◆◆◆ largement atteint / couvert
- ◆◆◆◆ complètement atteint / couvert

8. CONCLUSION

A bien des égards, au-delà de ses objectifs –initiaux ou tels qu'ils ont évolué-, le stage que j'ai pu accomplir à CSC–Belgique a été l'occasion d'un dialogue entre une société prestataire de services ICT, actrice de certains projets fédéraux d'e-gov et un fonctionnaire, somme toute représentant de l'administration, sortis tous deux du cadre qui prévaut traditionnellement à de telles rencontres. Soit une autre économie, quoique temporaire, de ce type de relations.

Aux yeux de mes principaux interlocuteurs, porteurs au jour le jour de l'intérêt de CSC à ce stage, cette rencontre et ce dialogue, ce réel échange de *points de vue*, immanquablement amenés à se rencontrer et à se confronter sur des objets communs, a constitué la plus-value du stage, singulièrement dans le cadre de l'étude de cas. Sans oublier, mais dans une perspective moins immédiate que celle de la collaboration que revêtait la part active/contributive de mon stage, la recherche d'un certain effet d'image qu'ils n'ont jamais niée mais plutôt assumée d'emblée comme un élément constitutif de nos relations, surtout dans l'avant et dans l'après du stage.

Bref, ce fut aussi une rencontre de porte-paroles.

Aux yeux de certains, ce type de rencontre peut apparaître comme un avatar de plus de la « marchandisation des services publics ». Il existe encore au sein de l'administration fédérale, une certaine forme de défiance à l'égard de ce type de rencontre, empreints que sont sans doute les esprits des prescrits d'une « éthique » particulière qui serait corollaire des normes législatives en matière de marchés publics, mais beaucoup plus sans doute d'une certaine conception du service public, s'accommodant encore bien mal du développement de réels partenariats avec le secteur privé ... et de l'ouverture qu'ils impliquent.

Il reste que le mouvement enclenché de recours à l'expertise externe, particulièrement dans le domaine IT, ne risque pas de s'arrêter de sitôt. Il ne peut être que bénéfique au fonctionnement renouvelé de nos organisations fédérales que chacun intègre cette nouvelle donnée comme un des éléments du contexte contemporain de fonctionnement de nos administrations et agisse en conséquence, en intégrant esprit d'ouverture, de communication et de collaboration.

Un homme illustre a dit un jour : Paris vaut bien une messe...

Chiffre d'affaires par ligne de services et effectifs de CSC worldwide

Année fiscale	C.A.total (milliards US \$)	Part du C.A. Systems Integration	Part du C.A. Outsourcing	Part du C.A. Consulting / Professional Services	Effectif total des travailleurs
2002	11,4	17,5%	50,9%	31,6%	67 000
2001	10,5	21,9%	43,8%	34,3%	68 000
2000	9,4	23,4%	39,4%	37,2%	58 000
1999	7,7	22,1%	41,5%	36,4%	50 000
1998	6,6	19,7%	42,4%	37,9%	45 000
1997	5,6	22,3%	36,6%	41,1%	40 890
1996	4,2	23,8%	38,1%	38,1%	33 850
1995	3,4	20,6%	35,3%	44,1%	32 900

(Source : www.csc.com, CSC Fact Book July 2002)

Quelques informations sur CSC (Belgium/Luxembourg)¹³

CSC in Belgium

Some facts you may like to know about us:

- CSC in Belgium is part of the regional group France – Belgium – Luxembourg.
- We are completely aligned with our parent company, Computer Sciences Corporation and we offer global services, tailored to the local market
- Our region employs 2.300 consultants of which 1.750 work in France and about 500 in Belgium and Luxembourg
- In the region, we realized a turn-over of 311,3 million euros (for the fiscal year ending 31 March, 2001)
- We sponsor the CSC-Tiscali Cycling team, and celebrated two amazing victories of Jalabert in the Tour de France 2001
- We have an employee relation management portal called CSC NetStore, where employees can access a complete range of services via the intranet. Ranging from the delivery of groceries at work to baby-sitters at home.
- We have a Consulting Academy that helps put young consultants on the right track for a successful career at CSC

And just one more thing:

- Our parent company helped put the first man on the moon

Public Sector

CSC's roots in the public sector made our world-class expertise in the management of major mission-critical programmes possible. We then transferred this knowledge to bring innovative end-to end solutions for business transformation in the private sector, from front-end consulting and planning, integrating and even managing technology solutions.

Today we bring our 40- year heritage of success to help public administrations face new challenges that arise. In Belgium, we are one of the pioneers in creating smart and innovative business and IT solutions for public administrations. We have consistently assisted them in their modernisation process. Through our unique partnerships we are now taking our collaboration to the next step: e-government and interconnectivity – where we will further help administrations to connect to businesses and citizens. We already have a proven track record of client relationships where we helped the public sector improve their service delivery and we will continue to work with them to develop new ways to deliver these services to their citizens. Today and tomorrow.

¹³ Extraits du site web: <http://be.country.csc.com/en/index.htm>

Key Lines of Business

- Consulting

Our consulting services combine proven, disciplined approaches with real world experience.

- Outsourcing

Improving service levels and reducing costs, our outsourcing and technology services include business process outsourcing, application and IT outsourcing, and hosting services.

- Systems Integration

Our systems integration professionals rely on vast implementation experience to deliver the most practical, effective and economic solutions.