



# **PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME**

## RAPPORT DE STAGE

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de France

### **Etude de pratiques de soutien à l'e-gouvernement**

Magali DURIEUX

SPF FINANCES

Services Informatiques

Consultation publique autorisée

---

AVRIL / MAI 2003

## **Table des matières.**

1. Données personnelles	p. 4
2. Motivation du choix du sujet	p. 4
3. Objectifs du stage	p. 4
4. Mission du stagiaire	p. 5
5. Période du stage	p. 5
6. Description de l'organisation accueillante	p. 5
6.1. Organisation	p. 5
6.2. Organigramme	p. 5
6.3. Personnes de contact	p. 5
6.4. Lieu de stage	p. 5
6.5. Mission de la Direction Générale des Impôts	p. 6
7. Description des tâches effectuées	p. 6
8. Compétences développées : Etude de pratiques de soutien à l'e-gouvernement	p. 6
8.1. Contexte de l'étude : « Bercy en mouvement » et le « Programme Copernic ».	p. 7
8.1.1.. Bercy en mouvement	p. 7
8.1.1.1. Gestion du changement	p. 8
8.1.2. Programme Copernic	p. 8
8.1.2.1. Conduite du changement	p. 9
8.2. Pratiques de soutien pour les utilisateurs internes	p.11
8.2.1. OPERA	p.11
8.2.2. EOLE	p.12
8.3. Pratiques de soutien pour les usagers	p.13
8.3.1. Centres Impôts service	p.13
8.3.2. Portail fiscal	p.14
8.3.3. TéléTVA	p.15
8.4. Conclusion concernant les pratiques de soutien	p.15
8.5. Autres thèmes abordés en dehors de l'étude	p.15
8.5.1. E-learning	p.16
8.5.2. GAIA	p.16
9. Leçons pour l'Administration fédérale belge	p.16
9.1. Leçons dans l'accompagnement d'une réforme de l'administration	p.16
9.2. Leçons dans l'accompagnement des projets d'e-gouvernement	p.18
10. Bilan général du stage	p.20
11. Annexe 1	p.21
12. Annexe 2	p.22
13. Annexe 3	p.23

## **Remerciements**

Le stage qu'il m'a été donné de faire n'aurait pu se dérouler dans d'aussi bonnes conditions sans la collaboration de nombreuses personnes.

Je tiens à remercier en tout premier lieu Monsieur Bernard GHEUX, Directeur des services fiscaux chargé de la sous-direction informatique de la Direction Générale des Impôts au MINEFI français, notamment pour sa disponibilité et ses interventions qui m'ont permis de prendre contact avec de précieuses personnes-ressources.

Parmi celles-ci, je remercie plus particulièrement les chefs de bureaux et les membres de leur équipe SI 1, 2, 3, 4, 5, 6 ainsi que le bureau Copernic 1 et 2, le département de la communication de la DGI et les conseillers du secrétaire général, pour la qualité des informations qui m'ont été communiquées.

Enfin ce stage n'aurait pu être possible sans le soutien de l'équipe organisatrice du PMP et la compréhension de Monsieur Louis COLLET, Auditeur général des services informatiques du SPF Finances belge.

## **1. Données personnelles**

- Nom du stagiaire : Magali DURIEUX
- Fonction : Informaticienne, chef de projet au Secrétariat général (services informatiques) du SPF Finances.
- Adresse :  
Tour des Finances  
Bd. du Jardin Botanique, 50 bte 45  
1010 Bruxelles  
Belgique
- Tél. Bureau : + 00 32 (0)2 210 41 03
- GSM : 0477/ 40 00 41
- E-Mail  
Bureau : [magali.durieux@minfin.fed.be](mailto:magali.durieux@minfin.fed.be)  
Stage : [magali.durieux@ulb.ac.be](mailto:magali.durieux@ulb.ac.be)

## **2. Motivation du choix du sujet**

L'étude des pratiques de soutien accompagnant les projets informatiques d'e-gouvernement s'est imposée à moi pour autant de raisons qui se rattachent au contenu et à l'évolution de ma fonction au sein de la fonction publique fédérale et du SPF Finances en particulier.

- En tant que chef de projet informatique, mon intérêt se porte tout naturellement vers l'analyse des projets d'e-gouvernement développés, dans le cadre d'une réforme de l'administration publique, au sein de services informatiques.
- En charge de la communication des projets informatiques du SPF Finances, je participe d'ores et déjà à la mise en place de pratiques de soutien accompagnant ces projets, que ce soit par la rédaction d'articles pour la revue «Fininfo » destinée aux agents du SPF, la présentation des différents projets lors de colloques IT ou encore l'organisation de conférences de presse.

Choix du lieu de stage :

- Dans le cadre de la réforme Copernic, il est enrichissant pour moi d'observer le vécu et l'organisation du Ministère des Finances français, au niveau des services informatiques alors qu'il connaît aujourd'hui une réforme semblable en de nombreux points à celle que connaît le SPF Finances.

## **3. Objectifs du stage**

Le thème principal du stage est l'analyse de pratiques de soutien, orientées utilisateurs internes (les agents du ministère) et externes (les usagers – le grand public) qui sont mises en oeuvre par le management des services informatiques afin de favoriser la mise en place et le développement d'un véritable e-gouvernement.

Ces pratiques de soutien doivent être définies tant sur un plan stratégique de management, que sur le plan de la communication et de la sensibilisation. Elles impliquent également la mobilisation de ressources de « helpdesk ».

La mise en place d'un tel e-gouvernement implique un changement dans les méthodes d'organisation et de gestion du management. Ce dernier doit en effet programmer et accompagner cette évolution. Cette gestion du changement qu'implique «l' e-gouvernement », élaborée, donc, par le management de ligne, sera également étudiée.

## 4. Mission du stagiaire

La personne de contact au sein du Ministère s'engage à mettre en relation le stagiaire avec les agents compétents impliqués dans le thème de l'étude. Ceux-ci pourront répondre à ses questions et lui fournir l'information et la documentation nécessaire. Des discussions visant à approfondir les pratiques de soutien seront nécessaires tant avec le management qu'avec les utilisateurs finaux. Le stage sera organisé comme une suite de rencontres avec ces personnes et de visites de services déjà actifs dans le cadre du «e-gouvernement» au sein du Ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

5. Période du stage: Du 14 avril au 14 mai 2003

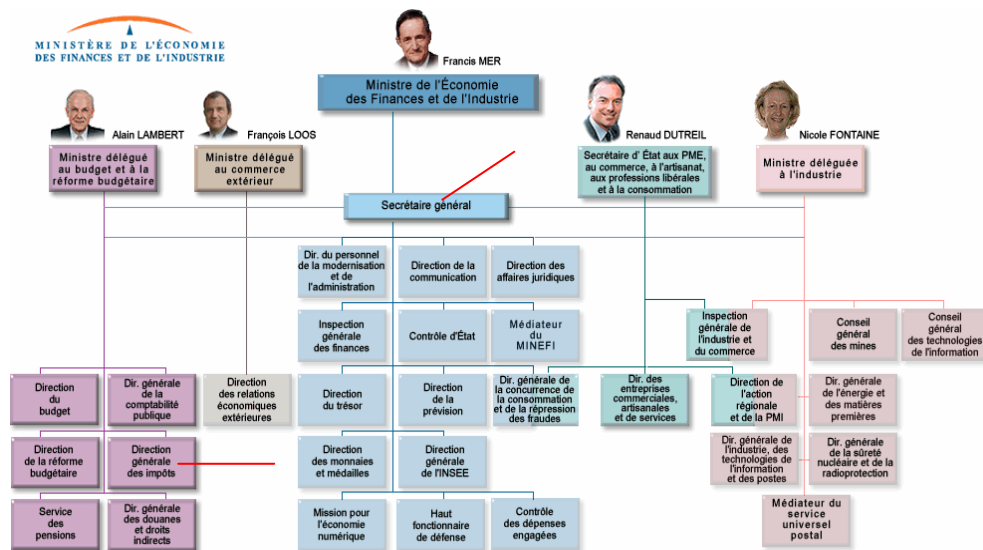
## 6. Description de l'organisation accueillante

### 6.1. Organisation :

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de France (MINEFI).

Direction générale des Impôts (DGI)  
Sous direction informatique (SI)

### 6.2. Organigramme :



### 6.3. Personnes de contact :

Monsieur Bernard GHEUX, Directeur des services fiscaux et chargé de la sous-direction de l'Informatique de la DGI. J'ai également contacté Madame Virginie BEAUMEUNIER, conseiller du Secrétaire général.

### 6.4. Lieu de stage:

86-92, allée de Bercy, 75574 Paris, France.

## **6.5. Mission de la Direction Générale des Impôts :**

«La direction générale des impôts assure les missions suivantes :

- elle conçoit et élabore les textes législatifs et réglementaires relatifs à la fiscalité ainsi que les instructions générales interprétatives nécessaires à leur application ;
- elle conçoit et élabore les textes législatifs et réglementaires relatifs au domaine et au cadastre, ainsi qu'à la publicité foncière ; elle veille à leur mise en oeuvre et exerce les missions d'administration correspondantes ;
- elle veille à l'établissement de l'assiette et à la mise en oeuvre du contrôle des impôts, droits, cotisations, taxes de toute nature ainsi qu'à leur recouvrement ;
- elle veille à l'établissement de l'assiette et au contrôle des redevances domaniales, ainsi qu'au recouvrement des produits domaniaux quelle qu'en soit la nature ;
- elle assure la représentation du Ministère dans les négociations internationales en matière fiscale ;
- elle instruit les demandes d'agrément fiscaux ;
- elle assure la représentation de l'Etat, dans les domaines de sa compétence, devant les juridictions des ordres administratifs et judiciaires »<sup>1</sup>.

## **7. Description des tâches effectuées**

Comme déjà indiqué dans la partie « mission du stagiaire », j'ai rencontré et mené des entretiens approfondis sur le thème de l'étude auprès des responsables concernés (voir Annexe 1). Il m'a donc fallu organiser mes rendez-vous et prendre contact avec les futurs interlocuteurs issus de services différents (les bureaux de la sous-direction informatique, les bureaux Copernic, les conseillers du Secrétaire général et le responsable du département communication de la DGI).

Pour ce faire, j'ai réalisé une plaquette de 2 pages renseignant mes coordonnées, l'objectif de l'étude, ma mission ainsi qu'un C.V. très succinct se limitant à la présentation de ma formation et de ma fonction actuelle au sein de la fonction publique belge (voir Annexe 2). J'ai également rédigé un questionnaire qui m'a servi de canevas lors de mes interviews (voir Annexe 3).

J'ai également participé à quelques réunions, consacrées notamment à la migration et à l'intégration du réseau informatique MMA aux projets Copernic ou encore à « l'industrialisation du développement des applications informatiques (IDA) », ainsi qu'à la réunion hebdomadaire de la sous-direction informatique de la DGI.

## **8. Compétences développées : Etude de pratiques de soutien à l'e-gouvernement**

L'objectif du stage est de réaliser une étude sur les pratiques de soutien mises en place pour accompagner les projets informatiques dans le cadre de l'e-gouvernement.

La gestion et la conduite du changement y compris les méthodes de communication ont été abordées que ce soit dans le cadre de « Bercy en mouvement », du programme Copernic ou dans l'accompagnement de nouveaux projets informatiques.

J'ai pu découvrir, entre autres, de nouveaux outils informatiques en matière d'assistance tels qu'OPERA ainsi que de nouveaux concepts ou méthodes parfois plus développés qu'en Belgique, tels que, par exemple, la création de « centres impôts services » et m'informer sur l'état d'avancement de projets similaires à ceux du S.P.F. Finances tels que la modernisation des sites internet et intranet ou encore l'organisation d'une procédure de « TéléTVA » ( l'INTERVAT, chez nous).

---

<sup>1</sup> Extrait du décret n°98-978 du 2 novembre 1998

## 8.1. Contexte de l'étude : « Bercy en mouvement » et le « Programme Copernic »

Ce chapitre décrit de manière succincte les pratiques de soutien à l'e-gouvernement mises en place dans le cadre de « Bercy en mouvement » et du « Programme Copernic » .

### 8.1.1. Bercy en mouvement

Le programme « Bercy en mouvement » concrétise la volonté du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de s'engager dans un processus durable et vigoureux de changement. Cette volonté du changement, d'une part, répond aux attentes de ses interlocuteurs : les particuliers, professionnels, entreprises de collectivités locales et, d'autre part, permet d'assurer la continuité et l'efficacité du service public.

Pour changer autrement, il est nécessaire de repenser le fonctionnement du Ministère car c'est bien à l'organisation de s'adapter au public et non l'inverse.

« Bercy en mouvement » vise essentiellement à placer l'utilisateur, le particulier et l'entreprise au centre de l'organisation administrative ; à améliorer la qualité concrète du service rendu aux concitoyens et à rendre l'administration plus efficace et réactive.

Les principes sensés guider ce mouvement sont la sincérité par l'information de tous les acteurs , le dialogue, la pragmatisme et le partage des fruits et de l'effort collectif.

Quatre chantiers s'articulant autour de plusieurs objectifs concrétisent cette dynamique de changement :

- Mieux exercer les missions ;  
*État d'avancement - Avril 2003*
  - Analyser les missions
  - Décentraliser les actions de soutien et de conseil apportées localement aux entreprises
  - « Resserrer » l'administration centrale : éliminer les doublons dans les missions des bureaux, proposer un interlocuteur unique aux entreprises, tirer un meilleur profit des spécialisation des compétences,
  - Renforcer l'efficacité des services de proximité : regroupement des fonctions (ex. création de pôles de compétences à la DGI)
  
- Placer l'utilisateur au cœur de l'organisation et du fonctionnement ;  
*État d'avancement - Avril 2003*
  - Améliorer concrètement le service rendu au particulier-contribuable via le programme « pour vous faciliter l'impôt »<sup>2</sup>
  - Mettre en place un interlocuteur fiscal unique pour les grandes entreprises et les PME via le portail internet regroupant des informations et services aux entreprises : [www.entreprises.minefi.gouv.fr](http://www.entreprises.minefi.gouv.fr)
  - donner un interlocuteur privilégié pour les collectivités locales via le portail internet : [www.colloc.minefi.gouv.fr](http://www.colloc.minefi.gouv.fr)
  
- Promouvoir une culture de résultats et alléger les tâches ;  
*État d'avancement - Avril 2003*
  - Alléger les tâches en réexaminant les procédures : certaines chaînes de traitement seront évaluées afin de les simplifier
  - Mesurer les résultats via des instruments collectifs de mesure : chaque mission fera l'objet d'une traduction chiffrée en termes de résultats
  
- Reconnaître les compétences professionnelles des agents.

---

<sup>2</sup> Elaboration d'engagements communs DGI-DGCP pour l'accueil des contribuables et le traitement des dossiers (annonces en juin 03 et mise en œuvre en 04) et pour 05, déclaration pré-remplie.

### *État d'avancement - Avril 2003*

- traduire l'élévation de la qualification professionnelle des agents : réflexion sur les critères de sélection et de promotion, importance de l'expérience et de la qualité du travail
- discuter de la prise en compte du mérite individuel dans la rémunération
- établir une charte de bonnes pratiques sociales

Dans ce cadre, une douzaine d'actions ont déjà été lancées et seront mises en œuvre à échéance précise et rapprochée.

#### 8.1.1.1. Gestion du changement

Trois lignes de conduite dirigent la politique de communication de « Bercy en mouvement »:

- une communication est mise en œuvre uniquement lorsque il y a des résultats concrets,
- la communication avec les syndicats est soignée (investissement du temps pour les réunions et les discussions par téléphone),
- et un travail de fond est réalisé régulièrement avec les journalistes lors d'entretiens préalables qui expliquent le contexte des projets. Ces entretiens ne débouchent pas nécessairement sur des articles dans la presse. L'accent est mis sur l'entretien d'un contact privilégié avec la presse afin qu'elle suive le fil conducteur des projets.

Dans le cadre de « Bercy en mouvement », un comité d'usagers chargés de faire circuler l'information sera mis en place à long terme. Au niveau local, des conciliateurs fiscaux seront chargés d'informer la hiérarchie des problèmes sur le terrain (FAQ) et de fournir des réponses aux questions posées par les usagers en matière de services fiscaux.

Au niveau médiatique, la communication est planifiée en 2 temps : premièrement, le ministre lance la réforme à l'occasion d'une conférence de presse et deuxièmement, le Ministre réalise un bilan d'étape en juin 03.

Au niveau interne, l'information est diffusée par l'intermédiaire des agents cadres sur le terrain (fonction de directeurs), des préfets (représentants du gouvernement au niveau des régions et des départements) et des parlementaires.

#### **8.1.2. Programme Copernic**

Le programme Copernic est un ensemble de projets informatiques axé sur la transformation en profondeur des outils informatiques des administrations fiscales de la DGI et de la DGCP du MINEFI. Il vise à décloisonner le système d'information fiscal et à offrir de nouveaux services aux agents de ces administrations et aux usagers.

Copernic est un service bi-directionnel à compétence nationale créé par arrêté ministériel du 12 novembre 01. Il s'appuie sur les services compétents des deux directions pour les fonctions support (GRH, budget, logistique). Six bureaux chargés du pilotage du programme et de la mise en place du « compte fiscal simplifié » le composent. En novembre 02, les équipes en charge du programme Copernic s'énuméraient à 385 agents.

Le plan d'action opérationnel (PAO) Copernic 2003-2005 version 2 a été validé par les ministres en avril 02. Il détermine la mise en œuvre de la refonte du système d'information parallèlement aux livraisons de nouveaux services de qualité destinés aux usagers et aux agents.

Les étapes principales de Copernic pour les usagers sont les suivantes :

- février 03 : rendre l'administration fiscale réellement plus accessible via les CIS, le portail fiscal, TéléTVA, ...
- janvier 04 : ouverture du compte fiscal électronique via le portail fiscal , Adonis...
- janvier 05 : permettre aux usagers la gestion de leur démarches les plus courantes au travers du dossier fiscal électronique via les centres de contacts, GAIA...

Pour les agents, il s'agit essentiellement de

- décloisonner les informations fiscales par des logiciels accessibles aux deux directions (ADONIS,...)
- moderniser les outils de travail (AIDA, l'intranet,...)

La refonte de l'ensemble du système d'information comporte la refonte des référentiels (le référentiel des personnes physiques et morales, la gestion des occurrences fiscales, le référentiel des locaux et des subdivisions fiscales), les projets de services aboutissant au compte fiscal simplifié ainsi que la refonte et migration des grandes applications de gestion.

Ces principes se concrétisent dans des applications informatiques d'e-gouvernement dont les principales, en relation avec le thème de l'étude, sont décrites dans la suite de ce rapport.

Copernic s'appuie sur les TIC afin de mettre en place une « e-administration fiscale » utilisant le multimédia, sans papier et offrant des multiservices.

Le « compte fiscal simplifié » va offrir aux usagers une gestion cohérente, globale et facilitée de leur situation fiscale par l'utilisation de nouveaux outils et de moyens de communication.

Une des principales difficultés du programme Copernic est de parvenir à proposer à l'usager un service homogène étant donné les situations fiscales hétérogènes des citoyens.

### 8.1.2.1. Conduite du changement

C'est le bureau 2 du programme Copernic qui est chargé de la mise en place de la politique d'accompagnement du changement induit par Copernic.

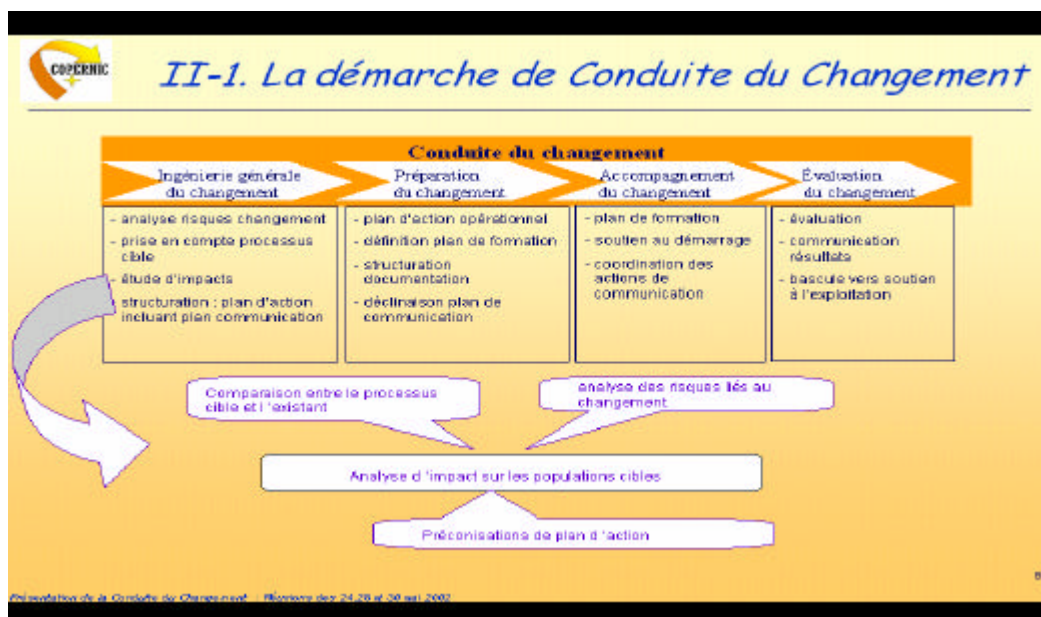
La méthodologie utilisée est l'analyse d'impacts qui a été menée auprès des acteurs du programme et des agents des services.

Il a fallu mettre à niveau d'un point de vue méthodologique l'équipe en charge de la conduite de changement.

*Méthodologie :*

Le schéma ci-dessous retrace les 4 phases fondamentales qui jalonnent la démarche de conduite du changement (Cdc):

- Phase d'ingénierie : assurer la cohérence
- Phase planification : les leviers, outils de réponse...
- Phase accompagnement : la réalisation des actions
- Phase d'évaluation : la capitalisation



Les outils utilisés comme support à la conduite du changement sont les suivants :

- la grille d'analyse d'impacts
- les plans d'actions
- les plans de communication, de formation, d'accompagnement
- les fiches synthétiques d'actions par projet
- les sondages (notoriété, ressenti), questionnaires d'utilisateurs, réunions utilisateurs

Trois projets sont en cours de réalisation :

- La sensibilisation aux enjeux et à la méthode de Cdc par séminaires auprès des chefs de projets
- travaux Cdc sur « coups paris » (actions de communication, formation)
- analyse d'impact avec environ 15 projets et plans d'actions.

D'autres réalisations se sont concrétisées pour le programme:

- l'élaboration de matrices de contributions Cdc (qui fait quoi)
- une campagne de communication interne et publique sur le seuil 2003 « Administration multi-accès »
- une communication interne auprès des agents des services et du programme Copernic
- la mise en place des modalités de fonctionnement avec les services de formation, d'organisation et de communication.

Description de deux réalisations :

- La mise en place **d'un réseau bi-directionnel de 240 correspondants** Copernic (1 binôme DGI-DGCP par département):

- réflexion et organisation de journées « correspondants Copernic » fin 2002
- animation par un interlocuteur unique dédié au sein de l'équipe Cdc et mise en place d'un intranet (forum de discussion)
- demandes d'actions de communication sur le territoire, prochaine réunion en juin 03.

Leur rôle consiste à informer et mobiliser. Plus précisément, ils sensibilisent les agents par leur encadrement régulier, ils préparent aux nouveautés mais aussi aux inconvénients temporaires et sont des relais des conséquences locales de Copernic.

- **La communication auprès de l'usager** est également développée. L'objectif du bureau Cdc est de sensibiliser les internautes aux nouveaux services du programme Copernic et de fidéliser les usagers y ayant déjà eu recours. A titre d'exemple, le planning des actions menées ou à mener en 2003:

. janvier/février 2003 :

- partenariat avec fournisseurs d'accès et Net entreprises
- message publicitaire pour les Centres Impôts Services
- référencement du portail fiscal dans les annuaires et moteurs de recherche sur internet
- e-mailing

. février 2003 : Campagne TélÉIR (téléprocédure de l'impôt sur le revenu)

- insertion automatique de messages dans les mails envoyés aux internautes
- diffusion de 4 pages d'information et notice accompagnant le formulaire 2042, d'une brochure pratique
- diffusion d'affiches génériques, de dépliants thématiques, de marques pages, de « cartes bleues » et de dépliants sur le portail fiscal
- campagne de presse du ministre
- diffusion de fiches du programme dans le dossier de presse
- mise en place de liens vers TélÉIR

. début juin 2003 :

- réalisation d'un dossier de presse
- diffusion de kit (CR-Rom) aux partenaires des professionnels

## **8.2. Pratiques de soutien pour les utilisateurs internes :**

### **8.2.1. OPERA**

OPERA est un nouvel outil qui est mis à la disposition des structures d'assistance interne informatique de la DGI.

OPERA est un outil de prise et de résolution d'appels téléphoniques.

Le projet répond à un besoin d'évolution des nouvelles technologies (et des services informatiques) étant donné la multiplication hétérogène d'applications informatiques. OPERA vise essentiellement à fournir aux utilisateurs un interlocuteur unique pour des problèmes d'assistance concernant toutes les applications informatiques existantes et nouvelles, et, de maintenir les 17 sites existants de production informatique de la DGI en France.

Il permet de répondre à un maximum d'appels téléphoniques des utilisateurs et de suivre les incidents et leur résolution. OPERA regroupe des outils de natures informatiques et téléphoniques, une application d'aide à la résolution d'incidents et la mise en place d'un système de distribution des appels des utilisateurs.

Cet outil a des implications importantes en matière de changement pour les agents des services informatiques : OPERA touche à leur organisation, leur méthode de travail, au concept même de l'assistance et propose un nouvel outil auquel l'utilisateur doit encore se familiariser.

Par exemple, la plage horaire de disponibilité de l'assistance via OPERA a été fixée de 8h à 18h les jours ouvrables.

Afin de soutenir et accompagner ce changement important, un effort considérable a été réalisé sur le plan de la communication. Ce plan élaboré et soigné a été déployé en parallèle avec l'évolution du projet.

Le plan de communication a porté sur différents média:

- un diaporama de présentation globale du projet a été projeté lors de séances de démonstration dans les différents Centres de Services Informatiques (environ 400 agents dans les CSI),
- des visites d'une journée du plateau d'assistance téléphonique ont été organisées pour les agents « sponsorisées » par des autorités hiérarchiques de la DGI,
- des articles faisant le point sur OPERA sont publiés systématiquement dans le journal interne informatique « la gazette »,
- un suivi systématique est fait au cours des réunions mensuelles avec la direction.

Au niveau des utilisateurs externes c.à.d. les agents qui utilisent les applications informatiques de la DGI et qui utilisent OPERA pour entrer en contact avec les opérateurs des CSI, le plan de communication s'est réalisé au travers de notes explicatives d'assistance et de mailing individuels qui ont été envoyés à tous les agents ainsi que la diffusion d'autocollants comportant le numéro de téléphone (numéro vert par groupe d'utilisateurs) d'assistance à coller sur son PC.

### **8.2.2. EOLE**

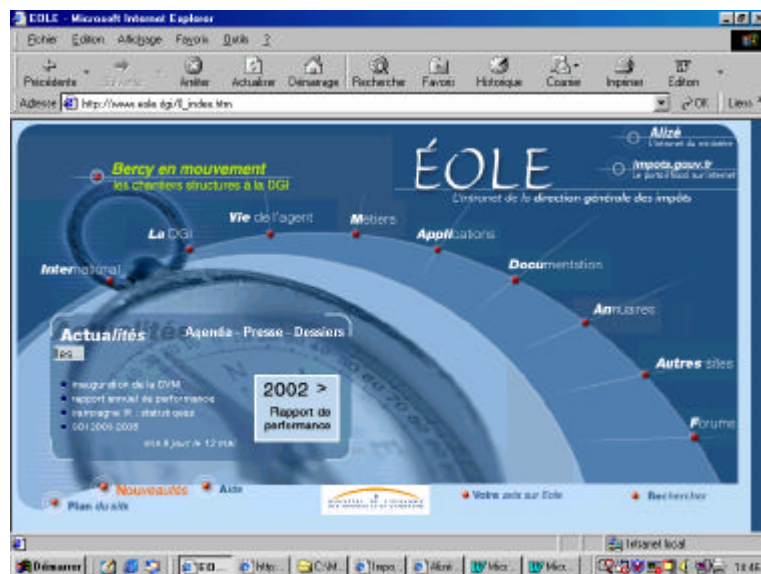
EOLE constitue le site intranet de la DGI dont la mise en place a débuté en avril 2001 et s'est poursuivi en 2002. Parallèlement au déploiement d'EOLE, des boîtes aux lettres électroniques personnelles et fonctionnelles par services ont été installées pour tous les agents de la DGI.

Avant EOLE, il n'existait pas d'intranet général de la DGI, juste quelques sites internes disparates.

EOLE a été créé sous l'impulsion du programme Copernic qui a la souci de mettre à la disposition des agents des outils informatiques plus performants leur permettant d'accéder plus facilement aux informations fiscales de manière non cloisonnée, par exemple, concernant l'assiette ou le paiement. La maîtrise d'ouvrage (vision stratégique) a été pilotée par un bureau du programme Copernic et la mise en œuvre du projet par le bureau SI 2 (des Services Informatiques).

EOLE a été développé par une société privée et se compose de 4 grandes parties :

- une partie purement informative comportant une rubrique d'actualité, d'information internationale, la présentation des grands projets, des valeurs et de la mission de la DGI, des liens vers des rapports de performance, des contrats, le schéma directeur informatique, de la documentation fiscale, de l'information sur la vie de l'agent, une
- rubrique par domaines d'activité pour l'exercice des métiers de la DGI ;
- l'accès vers les applications informatiques, vers les annuaires électroniques, vers un forum de discussion ;
- un moteur de recherche ;
- et enfin, des liens vers d'autres sites intranet et internet.



La mise en place de ce nouvel outil de communication et d'information au sein de la DGI a fait elle-même l'objet d'un plan de communication en plusieurs étapes :

- l'identification d'un réseau relais. Le bureau Copernic en charge du projet a choisi sur la base du volontariat des correspondants intranet EOLE. Tous les quatre mois une réunion de sensibilisation a lieu avec ces correspondants afin d'animer ces responsables de publication.
- Un forum de discussion a également été mis en place en guise de soutien aux correspondants intranet.
- Un passeport intranet EOLE a été remis aux 80 000 utilisateurs finaux.
- Des notes de services explicatives du projet ont été diffusées à la DGI.
- Une charte graphique a été créée pour l'intranet de la DGI et est prise en charge par le département communication DGI.
- Une conférence de presse était prévue afin de faire part du succès du projet mais elle a du être annulée.

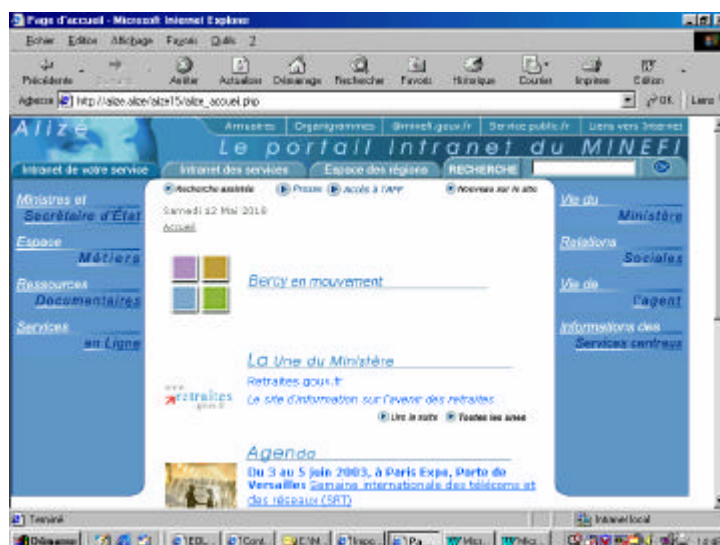
Il existe également un Intranet commun au Ministère, **Alizé**.

Les publications sont réalisées par les services de communication concernés et la gestion technique par des agents des services informatiques en contact avec la société qui a développé le site.

Les services en ligne disponibles via Alizé sont les suivants :

- [Agenda](#)
- [Courriel](#)
- [Téléprocédures des impôts](#)
- [Téléprocédure Inscription Concours](#)
- [Demande de connexion au réseau](#)
- [Enveloppes de documentation](#)

- [Enveloppes globales de fonctionnement](#)
- [Enveloppes informatiques](#)
- [Archives intermédiaires](#)
- [Congés](#)



### 8.3. Pratiques de soutien pour les usagers :

#### 8.3.1. Centres impôts service

Dans le souci d'améliorer le service rendu aux usagers, la DGI a mis en place trois centres d'appels téléphoniques situés à Rouen, Lille et Nancy. La généralisation de ce service téléphonique à tout le territoire français a été annoncée pour janvier 03.

Les centres impôts service (CIS) sont des centres d'appels qui assurent également l'envoi à domicile d'imprimés et de dépliants et répondent aux courriers électroniques transmis sur le site fiscal ou le site du MINEFI.

Les réponses fournies aux usagers dans les CIS sont d'ordre général et concernent les règles d'imposition (assiette et calcul de l'impôt), le contrôle et le paiement des impôts.

Pour les questions délicates nécessitant des recherches, les usagers peuvent être redirigés vers des experts ou rappelés.

Les CIS sont composés d'une équipe d'agents des impôts qui répondent aux questions générales d'ordre fiscal via un numéro d'appel unique payant. Les horaires d'ouvertures sont étendus : du lundi au vendredi de 8 heures à 22 heures et le samedi de 9 heures à 19 heures. « L'organisation " multi-accès " adoptée par l'administration fiscale offre ainsi aux contribuables plus de disponibilité et une plus grande diversification des moyens de communication : guichet, courrier, téléphone, courrier électronique, internet ».

A moyen terme, ces centres d'appels seront les supports aux téléservices et pour 2005 au dossier fiscal unique.

#### 8.3.2. Portail fiscal

Mis en production le 20 février 03, le portail fiscal ([www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr)) propose des espaces d'informations spécifiques en fonction du public cible à qui il s'adresse, à savoir, les particuliers, les professionnels et les collectivités locales.

Les particuliers peuvent y consulter l'actualité fiscale et des fiches pratiques sur chaque impôt. La possibilité leur est donnée de déclarer et de payer leur impôt en ligne, de consulter leur dossier fiscal et d'effectuer le calcul de l'impôt.

Les professionnels disposent d'une information fiscale ciblée et d'un accès spécifique par catégories de professionnels et d'un accès direct à TéléTVA.

Les collectivités locales peuvent consulter les ressources (recettes directes et indirectes) et obligations fiscales (taxes, reversements).

La fiscalité expliquée en langage courant et des textes de référence (code général des impôts, précis de fiscalité, jurisprudence) sont également disponibles sur le portail fiscal.

Le portail fiscal couvre donc trois topiques : de la documentation fiscale (gestion de la publication via le logiciel EDITO), des téléservices et du classement d'information par contexte.

Une charte graphique a été élaborée sur la base d'un audit auprès d'un panel d'utilisateurs. Mille personnes ont été interviewées individuellement à partir d'un questionnaire type.

Le résultat de cet audit a permis de poser les concepts directeurs du portail fiscal.



Pour la prochaine campagne d'impôt sur le revenu, une nouvelle version du portail fiscal sera proposée, avec une documentation fiscale en ligne entièrement renouvelée. Une lettre fiscale personnalisée sera également disponible par abonnement fin mai 2003.

La télédéclaration se développera encore en 2003 avec un objectif de 500 000 utilisateurs contre 120 000 en 2002, en précisant qu'un délai supplémentaire de déclaration sera accordé aux télédéclarants. Enfin, d'ici 2005, le dossier fiscal électronique deviendra totalement opérationnel, avec, dès 2004, la possibilité d'accéder en toute sécurité à la consultation de son compte fiscal et de visualiser ses déclarations et ses avis d'imposition, tout comme le suivi des paiements effectués.

### 8.3.3. TéléTVA

TéléTVA est un ensemble de services électroniques qui permettent **de déclarer** et **de payer** la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) grâce à un échange informatique unique avec la DGI.

La déclaration et l'ordre de paiement sont envoyés dans le même message.

En retour, TéléTVA informe de la bonne réception de la déclaration et de la prise en compte du paiement.

TéléTVA est obligatoire pour les entreprises :

- dont le chiffre d'affaires réalisé au titre de l'exercice précédent est supérieur à 15 millions d'euros
- ou relevant de la Direction des Grandes Entreprises.

Le non respect de ce dispositif est sanctionné par l'application de pénalités.

TéléTVA propose deux modalités de transmission des informations :

- l' **EFI** (échange de formulaires informatisés) est accessible par internet.
- l' **EDI** (échange de données informatisées) permet de transmettre un grand nombre de déclarations en un envoi unique.

TéléTVA met en œuvre le dispositif utilisable pour toutes les téléprocédures du ministère destinées aux entreprises. Les échanges sont signés et chiffrés. La signature électronique assortie d'un certificat garantit l'authentification des internautes, l'intégrité des messages envoyés, leur non-répudiation par l'émetteur.

*Pratique de soutien :*

Une assistance téléphonique aux usagers a été mise en place lors du lancement de TéléTVA : deux numéros de téléphones payants (France telecom) en fonction de la procédure EDI, du lundi au vendredi de 8h à 18h ou la procédure EFI de 9h-20h.

#### **8.4. Conclusion concernant les pratiques de soutien**

L'assistance téléphonique, pour le helpdesk du personnel informatique (OPERA) ou pour les usagers dans les centres impôts services ou via France Télécom (téléTVA), les sites intranet tels que EOLE ou ALIZE ou internet (le portail fiscal), les campagnes de communication internes et publiques et toutes les conduites de changement mises en œuvre (les réseaux de correspondants,...) constituent autant de pratiques de soutien nécessaires à la mise en place de projets informatiques dans le cadre de l'e-gouvernement.

#### **8.5. Autres thèmes abordés en dehors de l'étude**

Il est inutile ici de décrire tous les projets d'e-gouvernement que j'ai découverts et approfondis lors de mon stage étant donné qu'ils ne cadrent pas avec le thème de l'étude.

Je citerai toutefois:

- ADONIS qui fournit aux agents de la DGI et DGCP une vision du compte fiscal simplifié des particuliers via l'intranet et permet également aux usagers de consulter leur compte fiscal via l'internet ,
- AIDA permet la consultation dématérialisée de la documentation fiscale actualisée.

La problématique importante au sein de Copernic est la refonte de près de 240 applications informatiques hétérogènes de la DGI et de la DGCP et a également été évoquée.

Les programmes de BPR et la gestion de projet ont été discutés.

Par ailleurs, les projets d'e-learning et GAIA qui m'intéressent d'avantage sont décrits brièvement ci-dessous.

##### **8.5.1. E-learning**

A ce jour, aucun projet d'e-formation n'est en développement au sein du Ministère tandis qu'au SPF Finances belge, un projet pilote d'e-learning a débuté en avril 2003 pour 500 e-apprenants.

##### **8.5.2. GAIA**

En tant que chef de projet informatique CRM au SPF Finances, je souhaitais interviewer les gestionnaires du projet GAIA . En effet, leur projet similaire au CRM est à un stade plus avancé que celui du SPF Finances belge.

L'objectif du MINEFI est d'utiliser le concept du CRM en l'adaptant aux besoins et missions du MINEFI. La solution envisagée est différente d'un outil informatique standard

L'application GAIA permet la Gestion de la relation Usager.

Les objectifs du projet sont, d'une part, de faciliter les démarches de l'usager grâce aux accès multi-canal, de permettre un dialogue documenté et un interlocuteur unique, et, d'autre part, la valorisation de l'échange avec l'usager. Celui-ci devient le moteur de la qualité de service et permet simultanément d'éliminer une bonne part des tâches répétitives des agents et de recentrer leur activité sur le métier de la fiscalité.

Les différents canaux d'accès sont pris en compte dans GAIA . Le courrier dématérialisé, le portail fiscal et le téléphone font l'objet d'une classification dans le dossier fiscal  
Tous les contacts sont enregistrés et l'agent reprend les derniers contacts pour en assurer le suivi. L'agent aura une vision complète du dossier du contribuable, à savoir, son compte fiscal, les documents liés ainsi que l'historique des contacts et des documents traités entre l'administration et le contribuable.

## **9. Leçons pour l'Administration fédérale belge**

### **9.1. Leçons dans l'accompagnement d'une réforme de l'administration**

Les « leçons » présentées ci-dessous viennent de l'expérience des agents du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie française que j'ai interviewés durant mon stage.

Ceux-ci concluent de l'échec de la première réforme Copernic au sein de leur Ministère que l'on sous-estime souvent l'importance des mesures d'accompagnement et de soutien à toute réforme et à tout changement dans une organisation.

Je présente ici ces « leçons » comme autant de pistes de réflexion voire d'enseignements qu'il faut bien entendu adapter à la culture et à la réforme Copernic de l'administration fédérale belge.

#### **▪ Leçons dans le cadre de « Bercy en mouvement »:**

##### **- Faire preuve de pragmatisme dans le pilotage de la réforme**

Les acteurs de la réforme doivent faire preuve de pragmatisme plutôt que de « théorisme ». Quand les résultats sont positifs, ils doivent pousser une action au bon moment. Par contre si un problème inattendu apparaît, il ne faut pas hésiter à trouver des solutions alternatives se basant sur de nouveaux principes d'une situation problématique réelle.

##### **- Obtenir l'appui inconditionnel du monde politique**

Obtenir l'appui d'un « pilote », d'un sponsor fort issu du monde politique est nécessaire à la mise en œuvre et au suivi de la réforme. En France, il est question du ministre et des élus locaux.

##### **- Avoir plusieurs « pilotes » forts de la réforme en interne**

Au sein de l'administration, plusieurs acteurs forts de la réforme sont également nécessaires pour la soutenir et la mener à terme. Ces acteurs doivent avoir du charisme et un leadership important. Ils doivent être crédibles et pouvoir exercer leur mandat de manière officielle.

##### **- Fractionner la réforme en différents « chantiers »**

Un enseignement important issu de la France est de ne pas présenter la réforme en bloc mais comme un ensemble de mesures différentes avec des méthodes différentes. Ainsi, en fractionnant la communication de la réforme, ses acteurs évitent de fournir des points d'accroche aux opposants potentiels.

Selon les acteurs de cette nouvelle réforme, l'échec de la première réforme Copernic au MINEFI venait de la masse structurelle de la réforme.

Aussi, la nouvelle stratégie du programme Copernic est d'avancer par différents chantiers.

**- Planifier dans le temps la mise en œuvre de ces « chantiers »**

Le séquençage dans le temps est nécessaire dans la mise en place des différents projets et permet d'avancer de manière continue dans le processus de la réforme.

**- Communiquer de manière ciblée**

Suite à l'échec de la précédente réforme Copernic, l'option stratégique qui a été choisie pour « Bercy en mouvement » au niveau de sa politique de communication est d'éviter absolument une communication massive mais de communiquer de manière très ciblée tant au niveau du public que des résultats obtenus.

Au niveau de la communication publique, les sites-portal internet ont été développés en fonction de leur public cible. A ce jour 3 portails existent à cet effet : un portail à destination des contribuables ([www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr)), un portail consacré aux entreprises (surtout les PME) ([www.entreprises.minefi.gouv.fr](http://www.entreprises.minefi.gouv.fr)) et un portail adressé aux collectivités locales ([www.colloc.minefi.gouv.fr](http://www.colloc.minefi.gouv.fr)).

**- Communiquer en travaillant le fond de l'information avec les médias**

Il faut privilégier le travail de fond par rapport au battage médiatique en informant régulièrement les journalistes de l'état d'avancement des « chantiers » ainsi que des objectifs généraux de la réforme. Il faut créer et entretenir un contact de qualité à long terme avec les journalistes.

**- Communiquer de manière très régulière avec les syndicats**

Tenir les syndicats informés tout au long du processus de la réforme est primordial car ils peuvent constituer un obstacle infranchissable à la réforme. Par conséquent, il ne faut surtout pas attendre la dernière minute pour communiquer avec eux.

**- Communiquer en utilisant tous les supports existants**

Il faut tirer parti de tous les médias disponibles : l'organisation de conférence de presse, l'interview du Ministre dans la presse économique, l'utilisation massive de l'internet et de l'intranet, la création d'affiches, de brochures, de kits CD-ROM, de marques pages ou d'autocollants adressés aux agents ou aux usagers.

▪ ***Leçons dans le cadre du programme Copernic et de sa conduite du changement :***

**- Créer un réseau de communicateurs**

Il s'agit de mettre en œuvre un réseau de correspondants locaux, représentatifs du personnel du ministère avec un profil bien spécifique pour remplir leur mission. Ils doivent être crédibles, compétents en communication, pouvoir gérer une surcharge de travail. Leur mission doit être reconnue et approuvée par leur direction. Ce réseau fonctionne tel un relais bi-directionnel de l'information.

**- Etre tenace et ne pas céder à l'inquiétude immédiate engendrée par le changement**

Durant les trois premiers mois d'un changement dans l'organisation, le personnel donne des signes de panique, de crise. Des plaintes se manifestent et sont le plus souvent virulentes. Le management ne doit pas céder à ces signes de crise car en règle générale au cours des trois mois suivants, la situation se calme par elle-même. Il ne faut pas sous-estimer la capacité du système à s'autoréguler même face à de grands changements.

**- Ne pas sous-estimer la nécessité de convaincre les agents**

Les acteurs de la réforme doivent déployer beaucoup d'efforts et investir suffisamment en matière de communication et de méthode de travail pour convaincre le personnel du bien fondé de la démarche de la réforme.

Par exemple, une difficulté au MINEFI vient du fait que les agents sont pour la plupart assez âgés et des risques de perte d'emplois sont possibles avec le programme Copernic. Jusque fin 2002, l'accompagnement de la réforme n'a pas été très bien mené mais depuis lors, une campagne de communication d'envergure a débuté et les effets sont positifs.

**- Concrétiser et communiquer rapidement et de manière régulière les résultats visibles de la réforme**

La stratégie actuelle du programme Copernic au MINEFI est assez bonne. Les résultats sont visibles rapidement ce qui permet de motiver et de convaincre plus facilement les agents et les usagers du bien fondé de la réforme.

**- Obtenir une enveloppe budgétaire suffisante**

La conduite d'une réforme nécessite la mobilisation importante de ressources budgétaires sur plusieurs années.

A titre d'exemple, une enveloppe budgétaire de 100 millions d'euros par an pour une période de 3 ans a été réservée pour le programme Copernic au MINEFI.

**9.2. Leçons dans l'accompagnement des projets d'e-gouvernement**

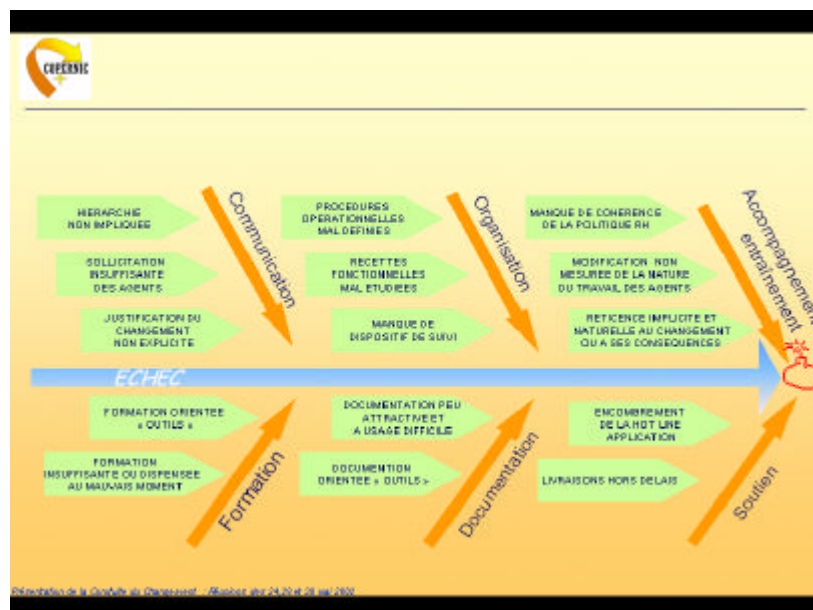
▪ **Leçons dans le cadre de la conduite du changement :**

**- Intégrer les actions de conduite du changement dans le cycle de vie du projet e-gov**

Il faut souligner que les actions de conduite du changement doivent s'intégrer dans le cycle de vie des projets e-gov pour que le changement soit réussi et accepté . Par exemple, on peut sensibiliser les chefs de projets informatiques à la dimension du changement par des séances de « workshop » sur le thème. Après leur avoir donné des méthodes, une cellule spécialisée en conduite du changement les accompagne pour leur rappeler l'importance de cette dimension dans le projet et leur prodiguer des conseils .

**- Créer une cellule de « conduite du changement »**

Par exemple, une cellule de « conduite du changement » au bureau Copernic 2 du MINEFI a été mise en place pour assurer l'accompagnement des projets d'e-gov à la conduite du changement. Cette cellule d'accompagnement sensibilise et conseille les chefs de projets en leur communiquant, par exemple, les actions à ne pas faire pour bien conduire le changement. Ces actions sont reprises dans le schéma ci-dessous.



▪ **Leçons dans le cadre d'OPERA :**

. OPERA est une solution originale mais elle a rencontré de nombreuses difficultés au niveau des études sur les connexions au PABX(= commutateur téléphonique), de la sécurité et au niveau humain compte tenu de l'évolution des méthodes et des habitudes de travail.

. Un des éléments essentiels dans la mise en place d'un tel projet est de suivre une bonne méthodologie de gestion du projet en faisant valider officiellement chaque étape du cycle de vie du projet.

. Avant de mettre en place un nouveau système de cette importance et conserver sa crédibilité envers les utilisateurs finaux, il faut bien évaluer si le besoin existe réellement dans les services concernés.

. Il faut également veiller à ne pas négliger les aspects de sécurité.

. Avoir une équipe de projet compétente et motivée est essentiel pour un suivi de qualité du projet.

. Etablir un plan de communication élaboré est primordial pour faire accepter le changement dans les habitudes des utilisateurs internes, les CSI.

#### ▪ **Leçons dans le cadre d'EOLE :**

. Une dimension critique du projet est le nombre important d'utilisateurs (80 000), leur répartition dans différents lieux géographiques et la diversité technique utilisée par chacun (browser, PC,...) . De plus, l'hétérogénéité des attentes des utilisateurs conduit inmanquablement à ne pas pouvoir satisfaire du premier coup les désirs de chacun. Le risque est que cela ne mène à un ressenti difficile des utilisateurs qui se sentent incompris ou laissés pour compte.

. La conceptualisation ergonomique de l'intranet requiert d'appréhender le processus du point de vue de l'utilisateur en descendant au plus bas au niveau opérationnel. Par exemple, veiller à ce que le nombre de « clics » ne soit pas trop élevé pour accéder à une information. Il faut donc décortiquer le processus et le tester au plus bas de l'information pour avoir une réelle approche « utilisateur ».

. Durant l'évolution du projet, il est conseillé de mener des enquêtes de satisfaction régulières auprès des utilisateurs.

#### ▪ **Leçons dans le cadre de l'assistance aux téléservices :**

##### - **Centres Impôts service :**

Dès son lancement, ce type de service a rencontré un grand succès auprès du public. Les trois centres pilotes se sont avérés très vite saturés d'appels venant de toute la France. Aussi, il faut présenter le projet en incitant l'utilisateur à appeler le centre d'impôt local dont les coordonnées se trouvent sur sa déclaration plutôt que d'appeler les centres impôts service. Néanmoins, la généralisation du projet s'est imposée très vite.

##### - **TéléTVA :**

Faire appel à une firme privée d'assistance engendre des coûts beaucoup trop élevés pour l'administration. Il est préférable à long terme de développer avec le personnel interne du MINEFI des centres d'assistance téléphonique, en support aux projets e-gov, tels que les centres Impôts service.

#### ▪ **Leçons dans le cadre de GAIA :**

Avant de développer un tel projet, il faut réaliser une analyse fonctionnelle afin de bien cadrer la solution entre l'analyse des outils existants sur le marché et l'analyse interne des besoins. L'objectif est de ne pas sombrer dans le principe de l'outil qui conditionne le besoin.

## **10. Bilan personnel du stage**

Réaliser ce stage a été une expérience unique et une source d'enrichissement à plus d'un titre. Certains points méritent d'être soulignés :

- Satisfaction du cadre de stage

- Confrontation très rapide aux enjeux et à la problématique de l'e-gouvernement au sein d'une administration et découverte du contexte de la réforme Copernic.

- Hétérogénéité des sources d'informations très intéressante

- Grand apport dans la connaissance et l'expérience transmise au cours du stage en matière stratégique, managériale, informatique et dans la gestion du changement

- A mon retour du stage, j'ai pu concrètement exploiter l'acquis dans les projets dont je m'occupe (site internet et intranet, projet CRM), communiquer à mes collègues l'expérience des français en rapport avec leurs projets d'e-gouvernement et leur fournir toute la documentation nécessaire (projet OPERA et projet d'Industrialisation du Développement des Applications).

Ainsi, j'ai pu faire bénéficier le service d'un véritable transfert de connaissances.

- Les diverses attitudes face à la réforme Copernic d'agents issus de différents services m'a permis de me forger une opinion avec une prise de distance qu'il est bien plus difficile d'avoir lorsque l'on évolue au sein même d'une telle réforme.

- Il y a eu un véritable enrichissement mutuel au cours des entretiens formels ou informels concernant, par exemple, les explications de la réforme belge Copernic.

- J'ai joué un rôle d'ambassadeur auprès de l'administration afin de développer des contacts et échanges futurs avec les agents rencontrés sur place. Un de mes objectifs étant sur place était d'évoquer avec l'équipe accueillante l'idée d'un colloque européen d'e-gouvernement.

Bien entendu, rencontrer des collègues étrangers favorise la création d'un réseau de relations et de connaissances.

\*\*\*\*\*

ANNEXE 1 :

Liste des personnes avec lesquelles un entretien approfondi a été réalisé au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie français durant la période du 14 avril au 14 mai 03:

Nom et prénom	Fonction – Grade	Département	Adresse e-mail
Bernard GHEUX (personne de contact DGI)	Directeur des services fiscaux chargé de la sous -direction Informatique	Direction générale des impôts (DGI)/ sous –direction de l'informatique (SI)	<a href="mailto:Bernard.gheux@dgi.finances.gouv.fr">Bernard.gheux@dgi.finances.gouv.fr</a>
Jean NIZOUX	Chef des services fiscaux, chargé de bureau 2	DGI- SI 2	<a href="mailto:Jean.nizoux@dgi.finances.gouv.fr">Jean.nizoux@dgi.finances.gouv.fr</a>
Jean-Marie LAPEYRE	Ingénieur du corps des télécommunications, chargé de bureau 3	DGI- SI 3	<a href="mailto:Jean-marie.lapeyre@dgi.finances.gouv.fr">Jean-marie.lapeyre@dgi.finances.gouv.fr</a>
Jean-Paul PECQUEUX	Chef des services fiscaux, chargé de bureau 4	DGI- SI 4	<a href="mailto:Jean-paul.pecqueux@dgi.finances.gouv.fr">Jean-paul.pecqueux@dgi.finances.gouv.fr</a>
Nadine CHAUVIERE	Directrice des services fiscaux, chargé de bureau 6	DGI- SI 6	<a href="mailto:Nadine.chauviere@dgi.finances.gouv.fr">Nadine.chauviere@dgi.finances.gouv.fr</a>
Jean-Jacques DEGRANGE	Directeur divisionnaire	DGI- SI 6	<a href="mailto:Jean-jacques.degrange@dgi.finances.gouv.fr">Jean-jacques.degrange@dgi.finances.gouv.fr</a>
Laurent SOULIE	Directeur divisionnaire	DGI- SI 6	<a href="mailto:Laurent.soulie@dgi.finances.gouv.fr">Laurent.soulie@dgi.finances.gouv.fr</a>
Pascal NGUYEN	Directeur divisionnaire	DGI-SI 2	<a href="mailto:Pascal.nguyen@dgi.finances.gouv.fr">Pascal.nguyen@dgi.finances.gouv.fr</a>
Stéphane PELE	Inspecteur principal et chef d'équipe	DGI-SI 2	<a href="mailto:Stephane.pele@dgi.finances.gouv.fr">Stephane.pele@dgi.finances.gouv.fr</a>
Philippe MERLE	Directeur divisionnaire	DGI-SI 2	<a href="mailto:Philippe.merle@dgi.finances.gouv.fr">Philippe.merle@dgi.finances.gouv.fr</a>
Yvette ACHITOUV	Chef de projet	DGI-SI 2	<a href="mailto:Yvette.achitouv@dgi.finances.gouv.fr">Yvette.achitouv@dgi.finances.gouv.fr</a>
Philippe LACOMBE	Inspecteur divisionnaire, chef de projet et d'exploitation	DGI-SI 2	<a href="mailto:Philippe.lacombe@dgi.finances.gouv.fr">Philippe.lacombe@dgi.finances.gouv.fr</a>
Marc-Henri DESPORTES	Ingénieur en chef des mines et chef de bureau	DGI- Bureau Copernic 2	<a href="mailto:Marc-henri.desportes@dgi.finances.gouv.fr">Marc-henri.desportes@dgi.finances.gouv.fr</a>
Carole CUISSET	Directrice divisionnaire	DGI- bureau Copernic 1	<a href="mailto:Carole.cuisset@dgi.finances.gouv.fr">Carole.cuisset@dgi.finances.gouv.fr</a>
Bernard HOUTEER	Directeur des services fiscaux chargé du Département Communication (DGI)	DGI- Département de la communication	<a href="mailto:Bernard.houteer@dgi.finances.gouv.fr">Bernard.houteer@dgi.finances.gouv.fr</a>
Virginie BEAUMEUNIER (personne de contact auprès du Secrétaire général)	Chargée de mission et conseiller du secrétaire général	Staff du secrétaire général	<a href="mailto:Virginie.beaumeunier@sec-gen.finances.gouv.fr">Virginie.beaumeunier@sec-gen.finances.gouv.fr</a>
Renaud GACE	Directeur de projet et conseiller du secrétaire général	Staff du secrétaire général	<a href="mailto:Renaud.gace@sec-gen.finances.gouv.fr">Renaud.gace@sec-gen.finances.gouv.fr</a>
Philippe LEVEQUE	Directeur de projet et conseiller du secrétaire général	Staff du secrétaire général	<a href="mailto:Philippe.leveque@sec-gen.finances.gouv.fr">Philippe.leveque@sec-gen.finances.gouv.fr</a>
Philippe MOUTIE	Directeur de projet et conseiller du secrétaire général	Staff du secrétaire général	<a href="mailto:Philippe.moutie@sec-gen.finances.gouv.fr">Philippe.moutie@sec-gen.finances.gouv.fr</a>
Karine SIBONI	Directeur de projet et conseiller du secrétaire général	Staff du secrétaire général	<a href="mailto:Karine.siboni@sec-gen.finances.gouv.fr">Karine.siboni@sec-gen.finances.gouv.fr</a>

## ANNEXE 2

### Projet de stage en Management Public

Nom du stagiaire: Magali DURIEUX  
Fonction du stagiaire au sein de l'Administration fédérale: Informaticienne, chef de projet au SPF Finances de Belgique  
Organisation, personne de contact, lieu et période du stage: Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie de France.  
Bernard GHEUX (personne de contact)  
86-92, allée de Bercy, 75574 Paris, France.  
Du 14 avril au 14 mai 2003

#### Objectifs du stage

Le thème principal du stage est l'e-gouvernement. Et plus particulièrement, l'analyse des pratiques de soutien, orientées utilisateurs internes (les agents du ministère) et externes (les usagers – le grand public) qui sont mises en oeuvre par le management des services informatiques. Ces pratiques de soutien sont définies tant sur un plan stratégique de management, que sur le plan de la communication et de la sensibilisation. Elles impliquent également la mobilisation de ressources de « helpdesk ».

La mise en place de l'e-gouvernement implique nécessairement un changement dans les méthodes d'organisation et de gestion de la part du management. Ce dernier doit donc programmer et accompagner ce type de changement. Cette gestion du changement qu'implique «l' e-gouvernement », élaborée par le management de ligne, sera également étudiée.

#### Mission du stagiaire

La personne de contact au sein du Ministère s'engage à mettre en relation le stagiaire avec les agents compétents impliqués dans le thème de l'étude. Ceux-ci pourront répondre à ses questions et lui fournir l'information et la documentation nécessaire. Des discussions visant à approfondir les pratiques de soutien seront nécessaires tant avec le management qu'avec les utilisateurs finaux. Le stage sera organisé comme une suite de rencontres avec ces personnes et de visites de services qui sont déjà actifs dans le cadre du «e-gouvernement » au sein du Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie.

### Coordonnées de Magali Durieux:

#### Bruxelles (bureau)

Tour des Finances  
Bd. du Jardin Botanique, 50 bte 45  
1010 Bruxelles  
Belgique

Tél. Bureau : + 00 32 (0)2 210 41 03

GSM : 0477/ 40 00 41

E-Mail Bureau : [magali.durieux@minfin.fed.be](mailto:magali.durieux@minfin.fed.be)

#### Paris (en stage MP du 14 avril 03 au 14 mai 03)

Apart'hotel Citadines (Paris Opéra Vendôme)  
Rue Edouard VII, 2  
75009 Paris  
France

Tél. de l'hôtel (ligne privée) : 0140065662

E-Mail du stage : [magali.durieux@ulb.ac.be](mailto:magali.durieux@ulb.ac.be)

### C.V.

#### **Formation:**

Université Libre de Bruxelles : Licenciée en sciences psychologiques, orientation psychologie sociale.  
Mémoire: "Le sentiment de justice procédurale dans la relation de couple".

**Fonction actuelle :**

Informaticienne, chef de projet au Secrétariat général (services informatiques) du SPF Finances:

- Gestionnaire des projets d'e-Learning (apprentissage par l'internet) et de « Citizen Relationship Management » (gestion des relations avec les citoyens)
- Webmaster du site portail internet du SPF Finances
- Présidente de la « Structure transversale des Webmasters » du SPF Finances
- Chargée de la communication des projets informatiques et des relations publiques pour les services informatiques du SPF Finances

ANNEXE 3
----------

**Questionnaire standard**

**Contexte :**

- Date
- Nom de l'agent
- Fonction dans l'organigramme
- Tâches effectuées
- Acteur de la réforme

**Questions standards :**

- description des projets e-gov pour lesquels vous êtes impliqué
- calendrier des projets
- pratiques de soutien dans la mise en place de ces projets informatiques pour les utilisateurs et les usagers
- accompagnement au changement (outils, méthode, plan de communication,...)
- problèmes génériques éventuels (internes/externes) rencontrés dans les projets
- votre avis sur le réforme au niveau de ces projets: avantages/ risques

➔ leçons de bonnes pratiques pour l'administration belge

**Documents complémentaires :**

- organigramme
- description des projets e-gov
- calendrier des projets
- mission
- plan de management, opérationnel....

**Autres personnes de contact :**

- coordonnées
- disponibilités