

QUESTIONS ECRITES POSEES EN APPLICATION DE L'ARTICLE 84, §3 DE LA NOUVELLE LOI COMMUNALE --
SCHRIFTELIJKE VRAGEN GESTELD IN TOEPASSING OP HET ARTIKEL 84, §3 VAN DE NIEUWE GEMEENTEWET

10. Question de Monsieur Georges VERZIN, conseiller communal, du 18 juin 2018 --
Vraag van de heer Georges VERZIN, gemeenteraadslid, van 18 juni 2018.

Les marchés publics concernant l'organisation et le fonctionnement de l'administration au travers de processus divers et du contrôle interne(2)

Votre courrier de ce 12 juin et ses annexes me sont bien parvenus.

Je suppose que je peux considérer qu'il s'agit bien là d'une réponse officielle du Collège au nom duquel vous engagez votre seule signature.

Les informations complémentaires que vous me donnez n'apaisent vraiment pas mes inquiétudes.

Je vais me limiter aux deux marchés libellés « Maîtrise des processus – Accompagnement à la rédaction et modélisation des processus de l'administration ».

Une première délibération a été soumise au conseil communal pour information en sa séance du 23 septembre 2015 sous ce libellé (point 49 de l'ordre du jour).

Il s'agissait de prendre pour information la décision du Collège de passer un marché en la matière et d'arrêter le cahier des charges.

Une seconde délibération a été soumise au conseil communal pour décision le 21 juin 2017 toujours sous le même libellé (point 26 de l'ordre du jour).

Il s'agissait d'adopter un cahier des charges en la matière.

Le premier marché s'était semble-t-il clôturé en septembre 2016.

Il est déjà curieux qu'en 2015, le collège n'ait pas décidé de rédiger un cahier des charges suffisamment complet, mais c'est un peu une constante dans ce dossier.

Mais il y a plus : l'on pouvait évidemment s'attendre à ce que le second marché soit attribué au même adjudicataire que le premier.

Ce ne fut pas le cas.

Le premier marché a été attribué à une société « Wavenet » et le second à une société « Torus ».

Vous m'apprenez que cette société « Torus » était « sous-traitant » de la société « Wavenet » pour le premier marché...alors même que vous m'écrivez qu'elle avait été interrogée...mais peut-être est-ce une « erreur de plume » ?

Je vous ai interpellée dans mon courrier sur les raisons de ce « glissement » de « Wavenet » à « Torus ».

Vous me répondez que « *La Nouvelle Loi Communale imposait de développer des services en matière de contrôle interne (...)* » ce qui impliquait « (...) un scope plus large(...) ».

Fort bien mais c'est perdre de vue que la loi impose un système de contrôle interne depuis **2009** et que d'ailleurs un marché en la matière (« Formation en contrôle interne ») avait déjà été attribué à cette même société « Torus » en décembre 2015 avec extension de mission en décembre 2016.

Dans mon courrier précédent je m'étonnais d'ailleurs que l'adjudicataire retenu en 2011 et 2013 pour cette mission n'avait pas été retenu alors qu'il avait soumissionné.

Sur ce point vous me répondez que l'expérience précédente n'avait pas été concluante...mais alors pourquoi les avoir invités à soumissionner encore cette fois ?? Sollicitation « alibi » ??

Je ferme la parenthèse et en reviens à ce second marché attribué à la société « Torus ».

Je n'arrive pas à comprendre pourquoi la société « Wavenet » retenue dans un premier temps ne s'est pas intéressée à ce second marché ! Ce n'était pas son « core business », écrivez-vous, alors que ce l'était pour le premier marché libellé de la même manière !!!

Admettez que l'on en vient naturellement à penser que cette société « Wavenet » s'est entendue avec cette société « Torus » pour lui passer la main.

J'ai déjà pu relever les liens unissant ces deux sociétés dans mon courrier précédent, ceci le confirme de même d'ailleurs que l'éloquente conclusion de votre courrier.

QUESTIONS ÉCRITES 2018 -- SCHRIFTELIJKE VRAGEN 2018

En effet, vous vous réjouissez d'une expérience wavrienne avec la solution GRC de WAVENET vous poursuivez : «Une approche de présentation de NOS avancées a été présentée à NOTRE administration afin de mutualiser NOS expériences » !!!

On en vient à se demander si c'est bien NOTRE administration qui a écrit cette phrase mais surtout on constate que la problématique « gestion de relation citoyenne » s'appuie donc sur une solution informatique de « Wavenet » alors que selon le libellé des marchés à Schaerbeek il semble que ce soit la société « Torus » qui en a la maîtrise !!! Pour compte de... ???

Il me semble en tout cas clairement établi que les deux sociétés ont des liens très étroits !

Reste à savoir si cela a pu favoriser mais surtout alimenter une entente illégale entre ces deux soumissionnaires ! Je n'ai pas qualité pour en juger mais sauf éléments convaincants contraires de votre part, je devrai demander à l'autorité de tutelle d'examiner cela plus avant. Je vous remercie donc de bien vouloir réagir au plus vite si cela peut éviter cette démarche désagréable pour tout le monde. Reste encore l'impression que j'ai que ces marchés ont permis aux bénéficiaires et plus spécialement à la société « Torus » de bénéficier d'une rente contractuelle sans que je puisse mesurer la valeur de la contrepartie !

Je note bien que je ne peux mélanger tous les marchés – mais est-ce ma faute si tout semble dans tout et inversement - et qu'il convient ici de mesurer exclusivement ses prestations en régie facturées 700eurosHTVA/jour, ce qui vous semble très raisonnable.

Je n'en sais rien et n'ai que le souvenir récent d'un consultant spécialisé en informatique auprès de la Ville de Bruxelles, dont la presse a fait état, rémunéré 875euros/jour.

Le tout est de savoir ce qui a été fait pour ce prix.

En examinant le cahier des charges du marché dont question – qui est le second que j'évoque ci-dessus – je constate que le soumissionnaire doit présenter ses factures accompagnées de décompte des jours prestés, la facturation devant s'appuyer sur une « validation de processus modélisé » par le Collège.

Je ne sais trop ce que cela veut dire mais suppose que chaque facturation doit s'accompagner de documents justificatifs officialisés par le Collège.

A cet égard, je vous avoue ma perplexité à la lecture des documents que vous avez annexés.

Je constate que la société « Torus » a été créditée d'un total de 97.707,50euros entre le 7/12/16 et le 25/01/18 avec comme référence « Accomprédact°&Modélist processus Adm BC 2048/16 » ce qui m'a fait croire que ces montants étaient payés sur base du marché susvisé, libellé de la même manière.

Ce n'est cependant pas possible puisque ce marché n'a été attribué qu'en novembre 2017 !!!

Merci donc de me préciser à quelle(s) projet(s) concret(s) se rapporte ce montant et sur base de quels documents contractuels il a été liquidé.

En ce qui concerne le marché qui nous occupe, je constate audit tableau que la société « Torus » a été créditée de 6776,00 euros en janvier et en février 2018.

Il n'y aurait plus eu de facturation depuis lors ?

Je vous remercie de me communiquer toute explication utile et l'ensemble des documents contractuellement prévus pour justifier et clarifier ces dépenses.

Je ne peux en effet me contenter de ce que vous me listez comme réalisations concrètes dans le cadre de ces contrats pour estimer que c'est bien à la hauteur de l'investissement et surtout à la hauteur des légitimes espoirs de l'administration.

En résumé :

- J'estime que les marchés relatifs à la modernisation de l'administration ont manqué d'un projet global à l'origine ;
- Que ce défaut a entraîné l'attribution de marchés successifs ce qui est par nature néfaste à une saine concurrence et à un contrôle efficace notamment par le conseil communal ;
- Que ce défaut peut avoir entraîné également une malsaine entente entre des spécialistes du secteur. Comme dit plus haut et sauf réaction de votre part à ce sujet, j'envisage d'interpeller l'autorité de tutelle à cet égard et la laisse décider des suites à donner qu'elles soient administratives ou judiciaires ;

QUESTIONS ÉCRITES 2018 -- SCHRIFTELIJKE VRAGEN 2018

- Que ce défaut présente l'évident inconvénient de ne pas pouvoir avoir aujourd'hui un état clair des progrès engrangés ;
- Que ce contexte ne permet pas a priori de juger concrètement de la valeur des services rendus plus spécialement par la société « Torus » mais à cet égard j'attends les explications et documents demandés ci-dessus.

Je vous saurais donc gré de bien vouloir répondre aux demandes qui précèdent endéans les 15 jours ouvrables. Sans réponse de votre part dans ce délai, je me verrai dans l'obligation de transmettre ce dossier aux autorités de tutelle.

Dans l'attente de vous lire, je vous prie d'agréer, madame l'échevine, madame Byttebier, l'assurance de mes sentiments distingués.

Réponse

Votre courrier daté du 25/06 nous est bien parvenu. Le Collège a pris acte de votre deuxième question sur ce sujet lors de la séance du 3/07/2018.

Afin de ne pas nous disperser, la réponse se basera sur les points que vous avez relevés en résumé :

- **« J'estime que les marchés relatifs à la modernisation de l'administration ont manqué d'un projet global à l'origine ».**

Au contraire cette modernisation se base sur une vision claire : offrir un service de qualité aux citoyens, associations et entreprises schaerbeekoises, 7 jours sur 7 et 365 jours par an.

Avec la volonté d'améliorer radicalement la relation entre l'Administration et le citoyen, en lui offrant dès aujourd'hui et de façon progressive jusqu'à l'horizon 2020 :

- tous les services et « produits » actuels (nous avons recensés plus de 200 produits et services allant des traditionnels produits Etat civil, aux inscriptions au stages, demandes de prime, etc...) de façon dématérialisée à partir du site internet de la commune, avec identification et paiement électronique en ligne ;
- un accueil téléphonique de qualité via un call centre professionnel
- un accueil présentiel sur rendez-vous pour offrir un service amélioré et personnalisé.

Le tout bien évidemment avec un meilleur suivi des demandes.

Tout cela nécessite un très important travail d'identification des services, de dématérialisation de ceux-ci, une profonde révision des processus et procédures de travail ou des investissements informatiques et technologiques importants.

Sans parler bien évidemment de l'importante gestion du changement inhérente à ce type de projets.

C'est en effet une véritable révolution copernicienne au sein de l'Administration et Schaerbeek fait office de précurseur (avec Bruxelles-ville) au sein de la Région Bruxelles-Capitale (qui ne propose elle-même qu'un guichet totalement minimaliste en la matière) et Wallonie en matière d'E-Gouvernement.

Seule la Flandre aujourd'hui, avec des villes comme Gand ou Anvers proposent des expériences plus abouties. Je vous invite également à aller voir ce que proposent d'autres villes étrangères comme Nantes, Bordeaux, Bristol ou Barcelone.

Pour un projet aussi vaste et complexe pour lequel nous sommes précurseurs, passer d'une vision claire à une mise en œuvre opérationnelle n'est évidemment pas une chose aisée.

On peut en effet rapidement développer les grandes lignes et les contours de ce type de projet mais encore faut-il concrètement : développer le contrôle interne et former les agents à la maîtrise des processus pour décrire et simplifier les processus de travail, évaluer les solutions informatiques actuelles, les rationaliser et assurer qu'elles puissent échanger leurs informations, trouver des cocontractants capables de développer des nouvelles solutions numériques sur mesure, investir dans l'infrastructure informatique et la formation des agents, numériser les documents, lancer une étude sur les contours précis de la nouvelle Gestion de la Relation avec le Citoyen.

- **« Que ce défaut a entraîné l'attribution de marchés successifs ce qui est par nature néfaste à une saine concurrence et à un contrôle efficace notamment par le conseil communal »;**

Vu l'ampleur de ce projet, et aussi parfois les déconvenues comme les pannes informatiques importantes connues il y a deux ans, il est normal que le projet soit passé par une phase de maturation, de recherche et même parfois d'expérimentation.

Au fil des années l'administration a acquis de l'expérience et progressivement les marchés ont été pérennisés et de nouveaux marchés, portant sur de nouveaux besoins identifiés, ont été lancés.

Parallèlement la Commune se trouve tous les jours confrontée à de nombreux défis inhérents à ses métiers de base : panne informatique, modification du cadre législatif relatif à la sécurité de l'information (RGPD, etc..) qu'il lui est demandé de gérer, qui imposent également soit d'engager des profils spécifiques et hautement spécialisés soit de rédiger de nouveaux cahiers des charges pour sous-traiter ces activités.

Toutefois, comme indiqué dans la précédente réponse, chacun de ces marchés a été passé selon le mode de passation approprié. Les premiers, pendant la phase de maturation, avec un scope plus restreint suivant une procédure négociée sans publicité, les derniers avec un scope plus large suivant une procédure négociée directe avec publicité. Le tout en respectant le niveau de publicité adéquat, la priorité étant d'assurer une concurrence optimale entre les divers opérateurs intéressés et ayant de l'expertise dans le domaine afin de pouvoir garantir le meilleur rapport qualité prix pour les services acquis.

Suivant les dispositions de la NLC, le Conseil Communal a approuvé ou a à tout le moins été informé de la passation de ces marchés.

- **« Que ce défaut peut avoir entraîné également une malsaine entente entre des spécialistes du secteur. Comme dit plus haut et sauf réaction de votre part à ce sujet, j'envisage d'interpeller l'autorité de tutelle à cet égard et la laisse décider des suites à donner qu'elles soient administratives ou judiciaires »;**

La société Wavenet ne dispose pas de compétences spécifiques en matière de description de processus orientée sur les activités communales. C'est la raison pour laquelle lorsque le cahier des charges prévoyait la maîtrise de ce type de compétences, elle a fait appel à la société TORUS dont c'est un des cœurs de métier.

La société TORUS a participé à l'implémentation du contrôle interne à la commune d'Ixelles et le senior consultant enseigne cette matière dans un master en gestion public depuis plusieurs années. Par ailleurs, la société TORUS, ne fait pas état de compétences spécifiques dans les technologies web.

Après le premier marché confié à Wavenet, dont Torus sous-traitait la partie Maîtrise des processus, la Commune a décidé de bien distinguer le volet description des processus d'une part et les solutions techniques visant à dématérialiser les processus décrit d'autre part.

Il s'agit là d'une garantie permettant, au contraire de ce que vous affirmez, à la Commune d'exercer un meilleur contrôle sur les solutions techniques de dématérialisation et d'éviter toute entente entre les prestataires.

Vous évoquez des liens sans en préciser la nature, c'est votre droit. S'il ne nous appartient pas de savoir si des liens, des accords ou des ententes existent nous tenons à affirmer qu'aucun élément dans les dossiers de soumission n'a suscité dans notre chef une quelconque suspicion quant à une prétendue « malsaine entente ».

Vous voulez pour preuve de la prétendue entente entre les soumissionnaires, la désignation de la société Wavenet pour la mise en œuvre du Logiciel de Gestion de la Relation Citoyenne. L'étude globale ayant conduit à définir les contours d'une gestion de la relation citoyen a débouché sur la rédaction d'un cahier des charges d'acquisition d'une application destinée à gérer plusieurs aspects de cette gestion.

Deux sociétés ont remis offre dans des technologies différentes. Les fonctionnalités présentées par l'une et l'autre étaient comparables seul le prix était un critère particulièrement discriminant. Un proof of concept a été réalisé afin d'approfondir et valider les deux offres. L'une reposait sur une technologie propriétaire, l'autre sur des logiciels « open source » dont certains étaient déjà déployés dans l'environnement de la commune. Une négociation sur les prix a été conduite dans les formes, au terme de celle-ci les offres n'ont pas été modifiées significativement par les deux soumissionnaires et le choix s'est porté sur l'offre du moins disant à savoir Wavenet.

- **« Que ce défaut présente l'évident inconvénient de ne pas pouvoir avoir aujourd'hui un état clair des progrès engrangés » ;**
- **« Que ce contexte ne permet pas a priori de juger concrètement de la valeur des services rendus plus spécialement par la société « Torus » mais à cet égard j'attends les explications et documents demandés ci-dessus. »**

Les premières réalisations de l'étude GRC sont déployées telles que l'espace personnel (+ de 1100 demandes déjà engrangées en trois mois soit plus que le nombre de demandes reçues chaque année à travers la plateforme régionale IRISBOX), le call center (déjà 6 personnes engagées et une moyenne de 1000 appels gérés et suivis par semaine), le développement de l'accueil citoyen sur base de rendez-vous (actuellement en application à l'antenne radium pendant les vacances été, aux services Mariage et nationalités, au services Finances prochainement, dès septembre pour les permis d'urbanisme, d'environnement et la consultation archives urbanisme), la distribution rapide de documents via le guichet express, pour ne prendre que ces exemples.

Le déploiement de démarches sur l'espace personnel repose sur une double analyse réalisée avec le support de la société TORUS à savoir la structure du formulaire électronique et le workflow interne à la commune de suivi du traitement. Chaque composant de ces technologies doit être testé et corrigé jusqu'à la mise en production. Ces phases sont consommatrices en temps et obligent à adresser de nouveaux enjeux tels que la sécurité des environnements informatiques, la continuité des activités et la reprise des activités. Ces incidents récents ont démontré l'importance de ces enjeux nouveaux.

QUESTIONS ÉCRITES 2018 -- SCHRIFTELIJKE VRAGEN 2018

La mise en œuvre du call center repose sur trois dimensions : la qualité du personnel affecté, la formation du personnel et l'outil informatique de gestion des appels entrants et sortants. La société TORUS dispose d'une expérience mise en place en Belgique, France et Tunisie de telles infrastructures. Son assistance a été déterminante à chaque phase. Le call center est actif et la collaboration entre les services de l'administration et le call center s'intensifie ce qui devrait avoir comme conséquence de réduire le nombre d'appels directement pris en charge par le back office avec comme conséquence un allègement de la charge de travail mais également un service citoyen renforcé.

Dès septembre 2018, plusieurs services recevront le citoyen sur rendez-vous à l'état civil, à l'urbanisme, à l'enrôlement et au recouvrement. Des locaux seront dégagés à cet usage.

Le second desk d'accueil au rez-de-chaussée sera réouvert en septembre pour gérer le flux de demandeurs ne se présentant pas pour les guichets actuels. Dénommé « guichet rapide » ce desk permettra de délivrer rapidement certains documents préalablement préparés par les services ou encore de réaliser des opérations telles que la légalisation de signatures. Un collaborateur de la direction « population-état-civil » sera détaché.

Le marché GRC a été facturé par la société TORUS sur base des phases décrites dans le marché et après réception des livrables prévus.