

Définition d'une méthode d'estimation des coûts des dispositifs administratifs et des gains engendrés par leur simplification

Contact eWBS: Sophie Panarotto | spa@ensemblesimplifions.be | 081/40 98 62

1. Objectif de la méthodologie

L'objectif de la méthodologie est de pouvoir :

- Estimer les gains potentiels de **charges administratives** ;
- Etre une aide à la décision et à l'organisation des priorités préalablement à la réalisation d'un projet ;
- Estimer l'utilité qualitative d'un projet.

L'estimation des gains et l'amélioration de la qualité est à envisager pour :

- l'administration ;
- les usagers.

La méthodologie développée permet de visualiser **rapidement** la priorité d'un projet par rapport à un autre au sein d'un même portefeuille.

Les estimations seront réalisées par l'agent formé, en interne ou en externe, sur base :

- des informations générales récoltées via le questionnaire préalable transversal « Approche Intégrée »¹ ;
- des informations spécifiques récoltées par chaque expertise de simplification.

eWBS dispense dès à présent une **formation** à l'utilisation de la méthodologie exposée dans le document présent à la demande. Après formation, un accès à l'application **Synapse** d'eWBS peut être donné afin de réaliser **l'estimation quantitative** et **l'utilité qualitative** des projets au sein de la Direction Générale.

¹ Annexe 1 : Questionnaire préalable transversal Approche Intégrée

2. Introduction

La méthodologie présentée s'inscrit dans le processus global de l'Approche Intégrée mis en place au sein d'eWBS et dans l'objectivation de l'impact des ressources investies pour les projets de simplification.

De plus, il est important de pouvoir estimer le gain potentiel ainsi que **l'utilité qualitative** d'un projet. Elle permet également de décider de la priorité à accorder au lancement de projets de simplification.

Ces tâches d'estimation s'inscrivent également dans le processus global de **gestion de projet** mis en place au sein d'eWBS.

A ce moment, l'agent désigné pour coordonner le travail estimera, sur base du questionnaire préalable transversal et avec l'aide des différentes expertises de son équipe projet, une estimation rapide des gains potentiels en charges et l'utilité qualitative du projet.

Il est possible que l'estimation des gains n'ait pu être réalisée que de manière très imparfaite, par exemple par manque d'information au départ. Dans un 2^e temps, durant la mise en œuvre concrète du projet, les différentes informations récoltées sur le projet se précisent. Chaque expert qui intervient dans le projet peut alors apporter des précisions pour un recalcul plus fin des gains relatifs à sa partie. L'agent peut à ce moment consolider l'ensemble des informations nécessaires au calcul des gains pour l'ensemble du projet.

Enfin, à l'issue du projet, l'agent réévalue les gains, si nécessaire, pour ne prendre en compte que les éléments réellement simplifiés.

Chaque estimation est conservée, archivée, afin de pouvoir établir des statistiques au sein du portefeuille de projets et pouvoir revenir sur l'une ou l'autre erreur éventuelle. L'application **Synapse** permet de conserver les versions antérieures des estimations réalisées afin de permettre une réestimation la plus précise possible.

3. Mesure des gains de charges administratives

Cette estimation des gains se présente en deux temps :

- une évaluation interne indicative lors du lancement du projet² ;
- une évaluation interne ajustée à l'issue du projet.

Elle pose une série d'hypothèses et est donc, bien entendu, relativement imprécise. Cependant, elle permet d'évaluer l'impact du projet que l'on veut mener de manière objective, en offrant un critère mesurable quantitativement.

3.1. LORS DU LANCEMENT DU PROJET

Les projets de simplification doivent permettre de réduire les charges administratives pesant sur les usagers et sur les administrations. Ces aspects peuvent, dans un premier temps, être évalués au départ des informations présentes dans le « Questionnaire préalable transversal de l'approche intégrée », même si on ne dispose pas toujours de l'ensemble des informations.

Description des outils

Afin de procéder au calcul proprement dit, un tableur³ a été créé. Il est composé des feuilles suivantes :

- Les coûts liés à la transmission par l'utilisateur vers l'autorité compétente de documents reprenant les coûts liés :
 - à la collecte des documents, pour les citoyens et / ou pour les entreprises ;
 - à l'obtention des documents ;
 - à la préparation des documents ;
 - aux différents modes d'envoi des documents.
- Les coûts liés à la réalisation de tâches fréquemment effectuées par l'utilisateur et par l'administration pour :
 - les activités réalisées par les entreprises ;
 - les activités réalisées par l'administration.
- les activités réalisées par le citoyen et/ou par les entreprises.

² Éventuellement complétée par après, comme évoqué au point précédent, par un calcul plus fin lorsque les informations disponibles sont plus complètes.

³ Voir tableau en annexe 2.

- Un tableau permettant de calculer les gains de charges administratives pour l'utilisateur et pour l'administration sur base des différents coûts des actions et des pièces justificatives.

La mesure couvre donc effectivement les coûts et gains qui incombent aux usagers et à l'administration compétente.

Dans l'application **Synapse**, le tableur est disponible et accessible.

Méthodologie quantitative

La méthodologie prend en compte les coûts :

- de la situation de départ : les coûts encourus par l'utilisateur pour constituer le dossier et le transmettre à l'administration (collecte des documents, envois des documents,...) et les coûts encourus par l'administration compétente pour traiter le dossier (réception, transmis éventuel de copies vers d'autres services, contrôle de la forme, recours, contrôle du fond,...) ;
- de la situation optimisée : il s'agit des coûts encourus par les usagers et l'administration compétente après la mise en œuvre des pistes d'optimisation (suppression d'une pièce justificative, suppression d'une étape du processus, dématérialisation du formulaire,...).

L'agent qui estime les gains de charges administratives doit donc prendre en compte l'ensemble des étapes de la situation de départ et l'ensemble des étapes de la situation optimisée pour reporter les différentes mesures dans le tableau de calcul. Il doit également prendre en compte, lorsque c'est pertinent, l'ensemble des éventuelles nouvelles tâches mises en place suite à la simplification du dispositif.

Les estimations sont réalisées en collaboration avec le service concerné par le projet.

Une fois l'ensemble des données collectées, celles-ci sont encodées dans le tableur au niveau de la feuille de calcul (celle pour les usagers et celle pour l'administration). Sur base de ces paramètres, la mesure des coûts actuels et des coûts optimisés est effectuée à la fois pour les usagers et l'administration à l'aide de la formule de calcul suivante :

Formule appliquée pour les coûts :

**Coûts (situation fixée) =
[T (temps) x P (prix) + F (frais⁴)] x N (nombre de dossiers annuels).**

⁴ Les petits frais sont inclus dans les coûts standards du tableau. Ils sont inclus dans la formule pour respecter strictement tous les aspects du coût utilisé dans la formule.

La mesure des gains résultant de la simplification du dispositif est calculée sur base de la formule suivante :

Formule appliquée pour les gains :

$$\text{Gains} = \text{Coûts (situation de départ)} - \text{Coûts (situation optimisée)}$$

En pratique, pour l'utilisateur :

- Il faut tenir compte de tous les éléments du projet. Quelles tâches sont supprimées ? Quelles tâches ne doivent plus être effectuées par l'utilisateur du service public ou par l'administration ?
- Il est important également de tenir compte du volume du dossier qui réduit ou augmente le coût pour la constitution de celui-ci mais également le coût pour l'envoi postal, les coûts pour les photocopies,....
- Les différents tableaux annexés ne reprennent pas l'ensemble des pièces justificatives existantes, ni l'ensemble des tâches possibles :
 - Si la pièce recherchée ne se trouve pas dans le tableau, il faut estimer son coût en l'assimilant à une autre pièce pouvant être qualifiée de semblable (même nombre de pages, mêmes types de démarches pour l'obtenir,...) et dont le coût se trouve dans le tableau⁵ ;
 - Si une tâche ne se trouve pas dans le tableau, il faut l'assimiler à une tâche existante semblable⁶.
- S'il s'agit d'une pièce très spécifique, qui nécessite une recherche poussée de son coût, l'agent informe la personne de contact eWBS pour la présente méthodologie qui, via le réseau de nos partenaires (Agence de Simplification Administrative, Union Wallonne des Entreprises, Union des Classes Moyennes,...) détermine au mieux le coût de la pièce.
- Dans le cas où les coûts liés à des tâches fréquentes (photocopie d'un document) à réaliser par l'administration ne sont pas disponibles, il faut prendre en compte le coût « entreprises » le plus proche de cette tâche.

⁵ Une pièce d'une page, qui implique un déplacement de l'utilisateur à l'administration communale par exemple, peut être assimilée à une composition de ménage

⁶ Exemple, le pré-remplissage du signalétique qui ne doit plus être effectué grâce à l'Espace Personnel, peut être assimilé à ne plus devoir fournir une série de coordonnées

Exemple :

Lors de la simplification d'un dispositif (N=300 dossiers/an), le dossier pourrait être dématérialisé (le formulaire et les annexes). L'ensemble du dossier représente une vingtaine de pages en version papier et le dossier, une fois réceptionné à l'administration est photocopié 2 fois pour être distribué dans 2 services différents. Une lettre d'accusé de réception est alors envoyée au citoyen. Parmi les annexes, un AER est demandé ainsi qu'un document émanant de la Caisse d'Allocations familiales (1 page). On prévoit que l'utilisateur ne doit plus fournir ces pièces grâce à des flux de sources authentiques.

Description tâche	Nbre de dossiers/an	Fréq. annuelle	Coût unitaire	Gain usager	Gain admin.
<i>Exemple N = 300</i>					
Avertissement Extrait de rôle (5.00 € pour la collecte et le document gratuit)	300	1	5.00 €	1500.00 €	
Document de la caisse d'allocations familiales (11,50 € pour la collecte et document gratuit)	300	1	11.50 €	3450.00 €	
Coût de la préparation de l'envoi (4,96 €) et envoi du dossier de 20 pages par voie postale (15,19 €)	300	1	20.15 €	6045.00 €	
Photocopie du dossier 2 fois (1 € + (2 x 20 x 0.15 €))	300	1	7.00 €		2100.00 €
Remplissage des coordonnées de base (signalétique grâce à l'Espace Personnel)	300	1	11.30 €	3390.00 €	
Totaux				13785.00 €	2100.00 €

3.2. AJUSTEMENT DE LA MESURE DES GAINS DE CHARGES ADMINISTRATIVES

Il s'agit, à la fin du projet, de recalculer les gains de charges administratives de manière plus précise, sur base de l'ensemble des informations, cette fois détaillées, détenues par les différentes expertises du projet et en tenant compte des actions qui ont été réellement mises en œuvre et non des actions de simplification possibles.

Exemple

L'exemple détaillé ci-dessous est le même exemple que celui présenté au 3.1. mais où on dispose de plus de détails et où on sait ce qui a été effectivement réalisé.

Lors de la simplification d'un dispositif (N=300 dossiers/an), le dossier a été dématérialisé (le formulaire et les annexes). L'ensemble du dossier représentait une vingtaine de pages en version papier et le dossier, une fois réceptionné à l'administration était photocopié 2 fois pour être distribué dans 2 services différents. Une lettre d'accusé de réception était alors envoyée au citoyen. Parmi les annexes, un AER était demandé ainsi qu'un document émanant de la Caisse d'Allocations

familiales. Après simplification du dispositif, l'AER n'est plus à fournir par l'usager grâce à un flux de sources authentiques. Le flux de sources authentiques vers la caisse d'Allocations familiales n'a pas pu être mis en place pour des questions de délais. Après simplification du dispositif, l'administration constate que 60% des formulaires sont rentrés en version dématérialisée.

Après simplification du dispositif, le citoyen dans la situation optimisée, par rapport à la situation de départ :

- Ne doit plus fournir de duplicata de l'AER
- Ne doit plus remplir les informations de base le concernant (signalétique) grâce à l'Espace Personnel
- Ne doit plus envoyer son formulaire et ses annexes de 20 pages à l'administration par voie postale

Après simplification du dispositif, l'administration dans la situation optimisée, par rapport à la situation de départ :

- Ne photocopie plus le dossier de 20 pages (2 fois)

Description tâche	Nbre de dossiers/an	Fréq. annuelle	Coût unitaire	Gain usager	Gain admin.
Exemple : N = 180					
Avertissement Extrait de rôle (5.00 € pour la collecte et le document gratuit)	180	1	5.00 €	900.00 €	
Photocopie du dossier 2 fois (1€ + (2x20x0.15€))	180	1	7.00 €		1260.00 €
Coût de la préparation de l'envoi (4,96 €) et envoi du dossier de 20 pages par voie postale (15,19 €)	180	1	20.15 €	3627.00 €	
Remplissage des coordonnées de base (signalétique grâce à l'Espace Personnel)	180	1	11.30 €	2034.00 €	
Totaux				6561.00 €	1260.00 €

3.3 POINTS D'ATTENTION

Dans le cas où un projet tel que défini au départ reprend une série de projets différents les uns des autres (comme le projet « fiscalité » par exemple), l'agent prend contact avec la personne de contact eWBS pour la présente méthodologie afin de développer plusieurs fichiers de mesure et réaliser une moyenne de ceux-ci pour le score qualitatif et une addition pour le score quantitatif.

L'application **Synapse** permet cette fonctionnalité via un passage par la personne de contact eWBS.

3.4. LORS DU LANCEMENT DU PROJET

Les projets de simplifications doivent permettre non seulement de réduire les charges administratives mais également d'évaluer l'utilité qualitative d'un projet. Il faut donc pouvoir également évaluer ce 2e point pour décider s'il est pertinent de lancer un projet.

L'estimation quantitative d'un projet peut, dans un premier temps, être évaluée à l'aide des informations présentes dans le « Questionnaire préalable Approche Intégrée » ainsi que des premières propositions de simplifications qui peuvent déjà être émises sur base de ce questionnaire et des différentes expertises au sein d'eWBS.

Pour ce faire, nous utilisons une version discutée avec l'UNamur.

Méthodologie qualitative

Pour mesurer ce score, on utilise un questionnaire⁷ de 36 questions fermées à compléter par le chef de projet et portant sur des thèmes comme l'amélioration du parcours usager, l'amélioration du parcours fonctionnaire, l'implication d'eWBS face au projet et l'intérêt stratégique du projet. Un **facteur de pondération** est affecté à chaque réponse.

Le questionnaire se divise en 4 dimensions complémentaires :

- L'amélioration du parcours usager : cette dimension cherche à objectiver l'intérêt du projet pour l'utilisateur et dans quelle mesure son expérience d'une démarche administrative en sera améliorée
- La Positionnement de l'administration face au projet : cette dimension évalue à la fois l'intérêt pour les agents de l'administration et les obstacles qui pourraient être rencontrés dans l'implémentation du projet
- Le niveau d'Implication d'eWBS dans le projet : cette dimension explore les risques liés au projet en termes dans son déroulement et dans l'investissement nécessaire par l'agent d'eWBS
- L'Intérêt stratégique du projet : cette dimension évalue l'adéquation du projet par rapport au contexte politique et stratégique dans lequel il est proposé.

Ces quatre dimensions permettent de cerner les principales qualités d'un projet, tout en les rapportant aux risques inhérents à celui-ci, fournissant une vision équilibrée des mérites du projet.

Ces 36 questions fermées sont reprises dans un fichier Excel. Elles fournissent un graphique Radar permettant d'évaluer quels aspects du projet sont prépondérants.

⁷ Ce questionnaire est fourni en annexe du présent document

Les agents répondent aux questions concernant leurs projets. La comparabilité n'est assurée que si les agents complètent le questionnaire de la même manière. C'est pourquoi, une légende a été ajoutée en complément de chaque question.

4. Conclusions

Il est important d'évaluer périodiquement les projets selon des indicateurs prédéfinis. Ces indicateurs englobent les investissements réalisés sur les projets que les avantages attendus d'un projet. Même si les investissements engagés sur un projet sont parfois difficiles à mesurer tout comme les gains attendus, il apparaît fondamental de pouvoir les estimer de la même manière pour l'ensemble des projets d'un même portefeuille.

La méthodologie développée par eWBS répond à plusieurs critiques émises par la Cour des Comptes :

- Internalisation de la méthode qui induit une réduction des coûts d'évaluation, même si cette évaluation est réalisée en interne ;
- Comparaison des projets entre eux, homogène et cohérente, par une application de la même méthode à l'ensemble des projets d'un même portefeuille.

Cette méthodologie ne permet cependant pas de calculer des projets de très grande envergure ou complexes. Pour ces cas précis, un autre service eWBS est disponible dans le catalogue de services : le Standard Cost Model, méthodologie complète.

A l'avenir, un lien entre l'ABC des démarches et la méthodologie d'estimation des coûts et des gains pourra être établi afin d'identifier les démarches prioritaires à inscrire dans l'ABC.

Ces aspects sont tous intégrés dans l'application développée par eWBS : Synapse.

* * * * *