



# **PROJETS BPR ETAT DES LIEUX ET RESULTATS**














**JUIN 2005**

RAPPORT AU CONSEIL DES MINISTRES

## ■ Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Qu'est-ce qu'un BPR?.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Une approche standardisée pour les BPR de l'administration fédérale .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Les projets BPR aujourd'hui.....</b>	<b>6</b>
4.1 Les BPR concrètement .....	6
4.2 Des résultats tangibles .....	6
4.3 Une amélioration en profondeur.....	6
4.4 Des projets soutenus et portés par les organisations.....	6
4.5 Implication des consultants externes .....	7
<b>5. Les attentes, les défis .....</b>	<b>7</b>

## ■ Annexe 1: rapports individuels

 1. SPF Justice Just-in-time & Maisons de justice	4
 2. SPF Finances Coperfin 1, Coperfin2 & Coperfin 3	10
 3. SPF Intérieur MPM Intérieur & MPM Centres fermés	15
 4. SPF Affaires Etrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement CoperWorld	21
 5. Institut National Géographique BPR IGN	27
 6. SPF Economie, PME, Classes Moyennes et Energie Eco-bpr	29
 7. SPP Politique Scientifique BPR HR	33
 8. Service National des Congrès BPR Palcobru	36
 9. SPF Sécurité sociale et Institutions publiques de Sécurité sociale Copersoc & Coperhan	38
 10. SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement Coperhealth, Copermed & AFI/DG Médicaments	43
 11. Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA) Food@work	55
 12. SPP Intégration sociale, Lutte contre la Pauvreté et Economie sociale BPR IS/MI	58
 13. SPF Mobilité et Transports VPA Mobilit & DG Transport Aérien	60

## ■ Annexe 2: informations techniques

## 1. Introduction

La modernisation de l'administration publique fédérale est un des objectifs majeurs du gouvernement fédéral. Une administration fédérale efficace est un élément important de la qualité des services offerts aux citoyens et par là de leur qualité de vie tout court.

Dans une société en mutation permanente, où de nombreux repères ont été bouleversés par les évolutions technologiques et institutionnelles de notre pays, l'administration fédérale se doit de s'adapter, voire d'anticiper, les besoins et les attentes des citoyens. Il y va de sa crédibilité.

...

Les projets d'amélioration de type BPR permettent d'initier et d'accompagner ces changements et de les intégrer dans une démarche structurée. Ils constituent un outil important dans la réforme de l'administration visant, entre autres, à améliorer la qualité et la performance des services publics.

...

Les BPR en sont à leurs débuts. La mise en œuvre effective des changements n'a commencé que pour quelques-uns d'entre eux, et déjà les résultats sont spectaculaires. Ce n'est qu'un début ! La route est encore longue et il y a encore beaucoup d'efforts à fournir et de soutien à donner pour atteindre nos objectifs de modernisation et de qualité.

## 2. Qu'est-ce qu'un BPR?

### ■ BPR:

- ... abréviation de « Business Process Reengineering »
- ... en français « Refonte des Processus de l'Organisation »
- ... dans notre contexte, c'est surtout un autre mot pour « Projet de Modernisation »

Le projet BPR est en fait un **projet de modernisation** qui vise à réorganiser une entité en fonction des processus tout en lui donnant une double orientation "résultat" et "client". Le projet BPR, c'est le projet de modernisation par excellence.

Les **remises en question** dans un BPR sont **fondamentales**:

- Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?
- Quelle est la valeur ajoutée de ce que nous faisons ? Pour qui le faisons-nous ?
- Y a-t-il un avantage pour la société à faire ce que nous faisons plus rapidement, plus aisément et plus précisément ?
- Nos utilisateurs attendent-ils cela de nous ?

### ■ Les étapes d'un BPR:

L'organisation qui entame un BPR commence par se doter d'une vision stratégique. Pour soutenir cette vision, l'organisation doit évoluer, passer d'un état actuel, appelé **AS-IS**, à un état "idéal", appelé **TO-BE**.

Entre les 2 états, un trajet de changement doit être dessiné qui tient compte des écarts ; ce sont les **GAP ANALYSIS**.

Le trajet de changement est alors concrétisé par une série de plans d'actions. Ces derniers peuvent concerner : le personnel (un nouvel organigramme, un plan de formation ...), l'infrastructure (de nouveaux équipements, un autre bâtiment...), la technologie, la communication ou encore l'organisation des processus (un nouveau mode opératoire ...).

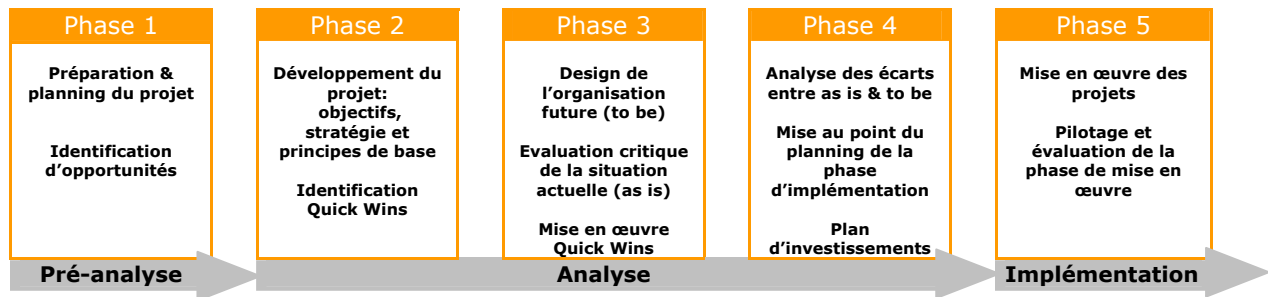
La dernière phase d'un projet BPR consiste à mettre en œuvre les plans d'actions: c'est la phase **d'IMPLEMENTATION**.

### 3. Une approche standardisée pour les BPR de l'administration fédérale

Les premiers projets BPR ont été lancés en 2000 sous la houlette du cabinet du ministre de la fonction publique de l'époque. En septembre 2002, le SPF P&O se dotait d'un département Développement de l'Organisation afin de reprendre le flambeau.

A la fin de l'année 2002, ce département mettait la touche finale à une méthodologie adaptée et une approche standard qui allaient dorénavant être utilisées dans tous les BPR de l'administration fédérale.

#### ■ L'approche proposée aujourd'hui se décline en 5 phases:



#### ■ Focus sur les ressources internes:

La méthodologie en place prône la réalisation de la phase 1, autant que possible, en interne. Cela permet de délimiter le champ d'action, de fixer les objectifs du projet et d'en clarifier les tenants et aboutissants avant l'implication éventuelle d'un tiers. Cette approche assure un pilotage interne au départ du projet et une plus grande adhésion. Par la suite, c'est l'organisation elle-même qui décide, à chaque étape du projet, de faire appel ou non aux consultants. Cette décision se prendra en fonction de la charge de travail, de l'expertise nécessaire et de l'ampleur des changements.

Quelle que soit la décision, la méthodologie prône l'implication maximale des fonctionnaires et insiste surtout sur un pilotage interne fort du projet. Cette optique donne plus de légitimité aux actions menées et assure ainsi une plus grande efficacité de celles-ci. Elle permet également de bâtir des fondations sûres pour l'ancrage des changements futurs.

Chaque projet est particulier. Cependant, on peut affirmer qu'à l'heure actuelle, le rapport entre le travail accompli par les consultants et celui accompli par les fonctionnaires est un rapport de 1 à 4. Et la tendance est nette : toujours plus d'implication de la part des fonctionnaires.

#### ■ Difficulté de comparer les BPR entre eux:

Bien que l'approche soit standardisée, il est malaisé de procéder à des comparaisons entre BPR, chaque projet de changement étant propre à l'organisation qui le mène. De plus, certains grands BPR ont été lancés avant le développement de l'approche standard. Même parmi les projets récents, il y a de grandes variations : certains étant menés totalement en interne alors que d'autres impliquent massivement la consultance.



## 4. Les projets BPR aujourd'hui

### 4.1 Les BPR signifient concrètement

- ❑ 22 projets en cours répartis dans 13 entités (SPF/SPP/Agence ou Institut);
- ❑ des efforts considérables : près de 20.000 jours internes prestés (hors SPF Finances), plus de 1500 collaborateurs impliqués directement;
- ❑ des milliers de fonctionnaires impactés dans leur quotidien pendant et après la mise en œuvre.

### 4.2 Des résultats tangibles

Pour la plupart des projets BPR, la phase de mise en œuvre n'en est encore qu'à ses débuts. Pourtant, les projets BPR dans l'administration fédérale c'est aussi et déjà des résultats tangibles. Quelques exemples:

- ❑ SPF Finances – **Services en Ligne** tel que: Tax-on-web (168.779 déclarations en 2004), Finprof, Intervat, Edivat... – un nouveau **centre informatique**, un **centre d'impression informatique** et de nouveaux **centres de scanning**.
- ❑ **3 call centers** - SPF Sécurité sociale (pour les personnes handicapées) ;
  - Office des étrangers (9.000 appels par mois) ;
  - Administration de l'Expertise Médicale (12 opérateurs en mai 2004).
- ❑ SPF Sécurité sociale – **Contrats d'Administration** conclus avec les institutions publiques de sécurité sociale selon une procédure fixe et prévoyant une évaluation.

### 4.3 Une amélioration en profondeur

Beaucoup de changements apportés par les BPR ne sont pas directement visibles pour le citoyen. Pourtant, ces changements sont clés et indissociables des succès grand public des BPR que sont l'amélioration des prestations de service ou le travail sur l'image. Les changements en profondeur sont ceux qui font évoluer la fonction publique vers une organisation apprenante, plus flexible, à même de supporter d'autres changements conséquents qui participeront à la modernisation de l'ensemble. La boucle est bouclée.

### 4.4 Des projets soutenus et portés par les organisations

Les BPR ne sont pas, et loin s'en faut, des projets top down imposés par une autorité centrale à une organisation. Aujourd'hui, les projets BPR sont portés par l'organisation concernée et la méthodologie et le support proposés par le SPF P&O reconnus et appréciés.

Pour preuve, entre autres, la présence massive de présidents de SPF à l'événement « Journée BPR Dag » du 12 mai dernier. Un événement national qui fut un réel succès et dont l'objectif était de mettre en lumière les efforts mais aussi les résultats liés aux projets BPR.

A prendre en considération également, les résultats de la mini enquête de satisfaction menée sur le support offert par le SPF P&O. Cette enquête a été organisée parallèlement au processus de rapportage qui a mené à la rédaction de ce rapport.

Résultats :

	Très bon	Bon	Moyen / Faible	Mauvais
1. Support méthodologique	25%	56%	19%	0%
2. Résolution de problème	38%	49%	13%	0%
3. Accompagnement gestion de projet	31%	44%	25%	0%

## 4.5 Implication des consultants externes

Ces dernières années, on a beaucoup investi afin de construire l'expertise interne et le know-how interne. Cependant, dans certains projets, il est intéressant de faire appel à du support venant de l'extérieur. La mini enquête de satisfaction menée en parallèle au processus de rapportage comportait également une section portant sur les services offerts par les consultants.

Résultats :	Très bon	Bon	Moyen / Faible	Mauvais
1. Affinité avec la culture actuelle de l'organisation	18%	45%	37%	0%
2. Fonctionnement de l'équipe: la qualité, l'expérience, le bilinguisme, la gestion des conflits	16%	42%	42%	0%
3. En général, la méthodologie utilisée	25%	75%	0%	0%
4. Façon de rapporter, la documentation	17%	75%	8%	0%
5. Communication et gestion du changement	0%	42%	50%	8%
6. Transfert de connaissance vers les collaborateurs internes	17%	33%	42%	8%
7. Qualité des résultats et solutions proposées	8%	84%	8%	0%

On remarque que le support des consultants externes peut encore être amélioré, principalement au niveau de l'affinité avec la culture de l'organisation, du transfert des connaissances et de la communication et de la gestion du changement.

## 5. Les attentes, les défis

### ■ Continuité du support:

Le plus grand souci pour les organisations ayant entrepris des BPR est de disposer de suffisamment de moyens pour la phase de mise en œuvre. En effet, les budgets accordés dans le cadre des BPR se limitent principalement aux phases d'analyse et au démarrage de la phase d'implémentation: le risque est réel de disposer d'un plan d'actions sans être en mesure de le mettre en œuvre.

Au-delà des questions budgétaires, le souci de continuité se retrouve également au niveau du support donné par le SPF P&O et ce, après le départ des consultants éventuels.

### ■ Valoriser l'expérience acquise:

Des centaines de fonctionnaires ont été impliqués dans les projets BPR et l'expertise s'est développée : en gestion de projet, en analyse de processus, en modélisation, ou encore en gestion du changement. Des bonnes pratiques ont été développées qui pourraient être appliquées à d'autres projets BPR.

Aujourd'hui, il faut reconnaître cette expertise, la consolider et la partager. Quelques pistes : mettre sur pied des réseaux, organiser des événements, avoir des démarches de benchmarking.



**Les rapports individuels et informations techniques des différentes organisations ayant un BPR sont annexés à ce rapport**

