



Service Public  
Fédéral  
**FINANCES**

# PLAN D'ADMINISTRATION 2021

## PRÉFACE

Le plan d'administration 2021 est la troisième et dernière élaboration concrète des ambitions stratégiques contenues dans notre contrat d'administration 2019-2021.

En 2020, la COVID-19 a secoué le monde. Si la lutte contre ce coronavirus a été constamment au centre de l'attention, cette crise sanitaire a également accéléré un certain nombre de changements sociaux, technologiques et économiques. C'est également un défi pour le SPF Finances de faire face à ces changements de manière proactive et efficace et d'évoluer avec eux.

Bien sûr, la COVID-19 et les mesures qui y sont liées ont également eu un impact sur notre fonctionnement. Néanmoins, le SPF Finances a réussi, dans des circonstances parfois difficiles, à assurer la continuité de ses services. Cela n'a été possible que grâce à l'engagement de l'ensemble des collaborateurs qui se sont adaptés rapidement et ont fait preuve de souplesse afin de faire face au nouveau contexte de travail. Les résultats annuels de 2020 démontrent que les efforts consentis par l'ensemble des collaborateurs ont permis au SPF Finances de faire face à la crise sanitaire.

L'accent porte, également en 2021, sur l'exécution correcte et efficace de notre mission et de nos tâches clés. La majeure partie de nos moyens sera également affectée à ces missions. L'exécution correcte et performante de notre mission et de nos missions clés fera l'objet d'un suivi au moyen d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont repris dans la première partie de ce plan d'administration « **Prestations** ».

Parallèlement à l'exécution de nos missions clés, il est important de continuer à évoluer en tant qu'organisation et d'améliorer notre fonctionnement. Nous le faisons sur la base de quatre ambitions stratégiques : sur mesure, collaboration, intelligence et performance.

La réalisation de chaque ambition stratégique est mesurée à l'aide d'objectifs de performance. En 2019 et 2020, nous avons réalisé un certain nombre de projets, mais l'effet n'est bien entendu pas (encore) (entièrement) visible. Les projets de ce plan d'administration 2021 ne seront réalisés qu'en 2021 ou 2022 (ou plus tard) et leurs effets apparaîtront seulement ultérieurement. À la fin de 2020, nous avons réalisé nos ambitions à concurrence de :



Nous prenons déjà des mesures importantes en 2019 et 2020 afin de réaliser nos ambitions. Au cours de l'année à venir, nous souhaitons également évoluer dans cette direction. Cette évolution passera par des projets concrets, lesquels sont énumérés dans la deuxième partie de ce plan d'administration « **Transformation** ». En annexe au présent plan d'administration, vous trouverez également un tableau détaillé reprenant la description de chaque projet, ainsi que les dates de début et de fin prévues.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRESTATIONS</b> .....	<b>5</b>
MISSION.....	5
TÂCHES CLES .....	5
POINTS DE MESURE.....	6
<b>TRANSFORMATION</b> .....	<b>9</b>
SERVICES ACCESSIBLES ET PERSONNALISÉS (SUR MESURE).....	9
INTERACTIONS DE QUALITE FONDEES SUR UNE CONFIANCE MUTUELLE (COLLABORATION) .....	12
ORGANISATION INNOVANTE ET AXEE SUR LES DONNEES (INTELLIGENCE) .....	14
ORGANISATION AGILE DANS LAQUELLE IL EST AGREABLE DE TRAVAILLER (PERFORMANCE).....	16

## PRESTATIONS

L'accent porte sur l'exécution correcte et efficace de notre mission et de nos tâches clés.

### MISSION

En accomplissant nos tâches clés, nous contribuons au bien-être économique et social de chaque citoyen et de chaque entreprise et à la construction d'une société saine, sûre et tournée vers l'avenir. Nous agissons de manière transparente, appliquons correctement la fiscalité et veillons à la sécurité juridique et à la stabilité financière.

### TÂCHES CLÉS

Le SPF Finances a pour mission de :

- procéder au prélèvement, à la perception et au recouvrement des impôts de manière correcte et dans les délais impartis
- veiller au financement optimal de l'État en assurant l'équilibre du Trésor et la gestion de la dette publique ;
- dans le cadre de la circulation juridique des biens, garantir la sécurité juridique en fournissant les données patrimoniales ;
- exercer un contrôle sur les importations, les exportations et le transit des flux de marchandises ;
- contribuer à la prévention et à la lutte contre toute forme de fraude et de délit ;
- fournir l'expertise et le support stratégiques

## POINTS DE MESURE

Missions	Indicateur	Performance 2020	Valeur cible 2021
<b>Mission clé 1</b> Procéder au prélèvement, à la perception et au recouvrement des impôts de manière correcte et dans les délais impartis	<i>Le pourcentage de déclarations à l'IPP et à l'ISOC déposées et non déposées traitées (AGFisc)</i>	99%	97%
	<i>Le pourcentage de déclarations à l'IPP et à l'ISOC déposées à temps qui ont été traitées dans les délais (AGFisc)</i>	92%	97%
	<i>Le pourcentage d'inscriptions à la BCE (Banque-Carrefour des Entreprises) pour lesquelles l'AGFisc a activé le numéro d'entreprise à des fins TVA dans les cinq jours (AGFisc)</i>	94%	97%
	<i>Le pourcentage de contrôles productifs (AGFisc)</i>	56%	60%
	<i>Le pourcentage de jugements/arrêts avec force de chose jugée pour lesquels l'AGFisc a obtenu gain de cause (AGFisc)</i>	82%	85%
	<i>Paiement spontané et à temps des impôts (compliance) (AGPR)</i>	87,79%	Chiffre clé
	<i>Nombre de débiteurs qui paient leurs impôts à temps (compliance) (AGPR)</i>	72,05%	Chiffre clé
	<i>Traitement à temps des demandes de réduction de la dette (AGPR)</i>	90,45%	90%
	<i>Recouvrement après 12 mois des dettes non payées spontanément (AGPR)</i>	Sur le plan fiscal: 67,81% Sur le plan non fiscal: 16,27%	Chiffre clé
	<i>Recouvrement actif clôturé dans les 12 mois (AGPR)</i>	Sur le plan fiscal: 96,09% Sur le plan non fiscal: 76,69%	Sur le plan fiscal: 95% Sur le plan non fiscal: 78%
	<i>le pourcentage de jugements/arrêts avec force de chose jugée pour lesquels l'AGPR a obtenu gain de cause (AGPR)</i>	94,94%	Chiffre clé
<b>Mission clé 2</b>	<i>Mission confiée à l'Agence fédérale de la Dette</i>		

Missions	Indicateur	Performance 2020	Valeur cible 2021
Veiller au financement optimal de l'État en assurant l'équilibre du Trésor et la gestion de la dette publique			
<b>Mission clé 3</b> Dans le cadre de la circulation juridique des biens, garantir la sécurité juridique en fournissant les données patrimoniales	<i>Enregistrement dans les délais (point de mesure agrégé) (AGDP)</i>	87,21%	89,64%
	<i>Mise à jour de la documentation patrimoniale dans les délais (point de mesure agrégé) (AGDP)</i>	81,36%	81,36%
	<i>Transmission de l'information patrimoniale dans les délais (point de mesure agrégé) (AGDP)</i>	81,36%	80,82%
	<i>Services patrimoniaux prestés dans les délais (point de mesure agrégé) (AGDP)</i>	79,16%	85,50%
<b>Mission clé 4</b> Exercer un contrôle sur les importations, les exportations et le transit des flux de marchandises	<i>Prise d'une décision concernant la délivrance d'une nouvelle autorisation douanière dans les délais légaux (AGD&amp;A)</i>	91,92%	90%
	<i>Le pourcentage de contrôles physiques sur la base du Document unique PLDA (point de mesure agrégé) (AGD&amp;A)</i>	88,89%	90%
	<i>Le pourcentage de constatations à la suite de contrôles physiques Document Unique PLDA (point de mesure agrégé)</i>	9,4%	6,4%
	<i>Pourcentage d'affaires avec force de chose jugée pour lesquelles l'AGD&amp;A a obtenu gain de cause (AGD&amp;A)</i>	93,66%	95%
<b>Mission clé 5</b> Contribuer à la prévention et à la lutte contre toute forme de fraude et de délit	<i>Pourcentage de volets clôturés avec résultat (AGISI)</i>	65,40%	50%
	<i>le pourcentage de jugements/arrêts avec force de chose jugée pour lesquels l'AGISI a obtenu gain de cause (AGISI)</i>	75,82%	80%
	<i>Pertes fiscales évitées grâce aux actions préventives (AGISI)</i>	281.360.000 €	130.000.000 €
	<i>Montants enrôlés par agent de l'AGISI (AGISI)</i>	1.806.586 € / semestre	750.000 € / semestre
	<i>Montants perçus par agent de l'AGISI (AGISI)</i>	264.018,50 € / semestre	125.000 € / semestre

Missions	Indicateur	Performance 2020	Valeur cible 2021
	<i>Orientation des enquêtes ouvertes dans le cadre des domaines stratégiques de l'AGD&amp;A (AGD&amp;A)</i>	86,65%	80%
<b>Mission clé 6</b> Fournir l'expertise et le support stratégiques	<i>Transmission, dans les 10 jours ouvrables, des estimations des recettes fiscales totales et des moyens aux Régions et aux Communautés à compter de la publication officielle des paramètres du Bureau fédéral du Plan (AGESS)</i>	35%	100%
	<i>Transmission des notes pour le Comité du Trésor la veille de la réunion ou à la date fixée si aucune réunion n'a été prévue (AGESS)</i>	91,67%	90%
	<i>Transmission d'un premier projet d'adaptation de la réglementation portant exécution d'une directive au moins trois mois avant l'échéance de transposition (pour autant que les États membres disposent d'au moins six mois pour la transposition) (AGESS)</i>	100%	80%
	<i>Transmission du premier projet d'AR récurrents au moins un mois avant leur entrée en vigueur (une liste sera établie des AR récurrents) (AGESS)</i>	87,50%	80%
	<i>Soumission du dossier des ressources propres à la Commission européenne pour le 31.07 (AGESS)</i>	100%	100%
	<i>Nombre de propositions pertinentes formulées auprès du cabinet (lois, arrêtés, directives, etc.) qui ont été approuvées (AGTrés)</i>	1	1



## TRANSFORMATION

Parallèlement à l'exécution de nos missions clés, il est important de continuer à évoluer en tant qu'organisation afin d'améliorer notre fonctionnement et nos performances. Cette évolution passe par nos quatre ambitions stratégiques :

- sur mesure ;
- collaboration ;
- intelligence ;
- performance.

### SERVICES ACCESSIBLES ET PERSONNALISÉS (SUR MESURE)

Lorsqu'un citoyen ou une entreprise entre en contact avec un service public, il/elle en attend des services accessibles et compréhensibles et une prestation de services de qualité. Le programme « CRM et prestation de services » regroupe les différentes initiatives d'amélioration des contacts avec l'ensemble des utilisateurs.

L'accent est bien sûr mis sur le développement des canaux numériques, mais nos services doivent être accessibles, même à ceux qui ne disposent pas d'outils numériques. Nous avons pour ambition de proposer des services simples et personnalisés à nos utilisateurs.

Pour concrétiser cette ambition, nous avons défini trois objectifs de transformation :

- développement de notre prestation de services numériques ;
- amélioration de notre prestation de services par téléphone ;
- efficacité renforcée de notre accueil physique

Ces objectifs de transformation seront réalisés au moyen de projets, dont un aperçu détaillé est repris en annexe.

### Développement de notre prestation de services numériques

Ces dernières années, nous avons déjà pris des mesures importantes dans le domaine de la prestation de services numériques. Nous avons développé un grand nombre d'e-services qui facilitent l'accomplissement des obligations et les avons regroupés au sein du portail MyMinfin. Nous avons l'ambition de développer MyMinfin afin d'en faire un portail unique pour l'utilisation d'un e-service, le lancement de demandes (attestations, autorisations, etc.), la consultation de statuts, la réponse à la correspondance et la consultation de documents.

En 2020, nous avons amélioré l'expérience des utilisateurs de MyMinfin. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'enquête menée auprès des utilisateurs concernant nos services en ligne et leurs expériences relatives à l'utilisation de MyMinfin. Nous avons également lancé de nouvelles fonctionnalités telles que la consultation en ligne des croquis, la refonte de Fisconetplus...

En 2020, le SPF a également participé au déploiement de l'eBOX via son projet EBOX4Fin. En 2021, nous participerons également à la poursuite du déploiement de l'eBOX vers une boîte aux lettres numérique pour les citoyens et les entreprises.

Ainsi, nous continuerons en 2021 à travailler à la réalisation de cet objectif de transformation au moyen des projets suivants :

- 276 CONV [AGFisc]
- Attestations via MMF [AGFisc]
- Cadgis Edition 2 [AGDP]
- Chatbot pilot [SDP]
- Consultation des croquis en ligne via MyMinfin [AGDP]
- CRM - Interactions avec des personnes n'utilisant pas les services numériques [SDP]
- CRM - MyMinfin 2021 [SDP]
- DataOnWeb [AGISI]
- Detax [ADG&A]
- DIGILEX 2 0 [AGESS]
- E 604 A-B-C [AGFisc]
- eBox4Fin [SDP]
- Formulaire Web 43B via MyMinfin [AGDP]
- KIS-SIC (Système d'Information Clients) [AGD&A]
- Maintenance évolutive de MyRent en 2019 [AGDP]
- MDR-DAC6 [AGFisc]
- Mission BPR [AGPR]
- Modernisation de la taxe ASBL SJ [AGDP]
- MyFINdebit [AGPR]OSS (One Stop Shop) [AGFisc]
- Portail Tax Shelter [AGFisc]
- PRECAD en ligne [AGDP]
- QRedibile [AGPR]
- Redesign Fisconetplus [AGESS]
- Renouvellement FinProf [AGPR]
- RV Follow Up [AGFisc]
- Self-Service Notariat [AGDP]
- STIRFraude X [AGISI]
- Traitement électronique de l'attestation d'hérédité [AGDP]
- User centered website [SDP]
- Webshop pour la délivrance sécurisée et automatisée de la documentation patrimoniale [AGDP]

### Amélioration de notre prestation de services par téléphone

La priorité sera accordée à la prestation de services numériques et à des solutions « self-service » pour nos utilisateurs. Dans un monde de plus en plus numérisé, l'accessibilité de nos services à l'ensemble des citoyens et des entreprises demeure une question prioritaire, et ce, quelles que soient leurs aptitudes sociales ou numériques. Cette accessibilité implique de rester également joignable par téléphone. Dans cette optique, nous avons pour ambition d'améliorer notre prestation de services par téléphone dans les années à venir.

En raison des circonstances exceptionnelles causées par le coronavirus, nous avons décidé de ne pas organiser de sessions d'aide physique afin de remplir les déclarations à l'impôt des personnes physiques (IPP) dans les bureaux et les communes en 2020. En lieu et place, nous avons fourni de l'aide afin de remplir les déclarations à l'impôt des personnes physiques par téléphone et, pour la déclaration à l'impôt des non-résidents, via Teams, tous deux sur rendez-vous. Cette approche sera également répétée en 2021.

En 2019, nous avons entamé la centralisation de notre téléphonie. Cette centralisation ne s'est pas faite sans mal. Les difficultés rencontrées nous ont permis de tirer les enseignements nécessaires pour mener à bien le trajet de suivi en 2020 & 2021. Nous nous efforçons de traiter tous les appels entrants via un numéro unique et en utilisant un code téléphonique, l'appelant est directement dirigé vers le bon groupe de réponse. Différentes administrations ont fourni des efforts importants en vue du fonctionnement du contact center distribué.

Ces efforts seront poursuivis en 2021 par le biais des projets suivants :

- Activation AG FISC dans CC [AGFisc]
- Attestation invalide [AGFisc]
- CRM - FAQ Gestion [SDP]
- Déploiement du nouveau système de téléphonie pour l'AGPR [AGPR]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- InfoFin Plus 2020 [SDP]
- Réalisation de la centralisation de la téléphonie [SDP]
- SMS for compliance [AGPR]
- VoiceBot Téléphonie [SDP]

### Efficacité renforcée de notre accueil physique

Suite aux mesures prises pour lutter contre la crise du coronavirus, nous avons décidé en mars 2020 de limiter au maximum les contacts face à face. Lorsqu'un contact face à face est nécessaire, nous désirons travailler via un système de rendez-vous. Ce système a été testé dans différents infocenters en 2020 et sera déployé dans l'ensemble de nos bureaux en 2021. Les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- CRM - Outil de rendez-vous Bureaux [SDP]
- CRM - POC Collaborateur virtuel [SDP]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]

## INTERACTIONS DE QUALITÉ FONDÉES SUR UNE CONFIANCE MUTUELLE (COLLABORATION)

Les citoyens et les entreprises peuvent avoir la garantie que nos moyens sont affectés au suivi et à la lutte contre les comportements non conformes. Nous facilitons la tâche à ceux qui respectent leurs obligations et nous la compliquons à ceux qui ne les respectent pas. Grâce à une coopération nationale et internationale renforcée, nous souhaitons précisément détecter et poursuivre les personnes qui ne respectent pas leurs obligations.

Pour concrétiser cette ambition, nous avons défini deux objectifs de transformation :

- développement de partenariats ;
- renforcement de la transparence relative à notre organisation (fonctionnement & chiffres)

Ces objectifs de transformation seront réalisés au moyen de projets, dont un aperçu détaillé est repris en annexe.

### Développement de partenariats

Une bonne collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes, internes et externes, est cruciale pour bien servir nos utilisateurs et améliorer en permanence notre fonctionnement. Grâce aux contacts et à la collaboration avec nos parties prenantes internes et externes, nous pouvons recueillir et analyser efficacement les propositions politiques des forums nationaux et internationaux et nous pouvons également mieux conseiller notre gouvernement sur la politique menée et à mener.

En 2020, nous avons continué à développer nos partenariats en développant, entre autres, une nouvelle application relative aux demandes destinées au point de contact central de la Banque nationale de Belgique (CAP2), en mettant en œuvre la réforme du Fonds de garantie et en développant davantage notre coopération avec les Communautés actives dans les ports et les aéroports...

En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- |  |  |
|--|--|
| → Budget de référence -- Procédure de règlement administratif de dettes [AGPR] | → Registre UBO 2 [AGTrés]                        |
| → D&A – Communities [AGD&A]  | → REGONDES2 maintenance 2020 [AGDP]              |
| → DER Maintenance évolutive 2019 [AGDP]  | → RESPO_ESUCC_TR JAVA et COMFOR_JAVA [AGDP]      |
| → Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]                      | → Revenu Cadastral des biens à l'étranger [AGDP] |
| → e-deduction 2019 [AGPR]  | → Sanctions Financières [AGTrés]                 |
| → ENFIN-FCInet [AGISI]   | → Single Window [AGD&A]                          |
| → MASP - Maintenance évolutive 2021 [AGD&A]                                    | → Standardisation des messages d'erreur [AGDP]   |
| → Mission BPR [AGPR]   | → Transfert d'hypothèque (DER-2021) [AGDP]       |
| → Numérisation des services patrimoniaux - Successions en déshérence [AGDP]    |  |

## Renforcement de la transparence relative à notre organisation

Nous améliorons la fiabilité et l'exhaustivité de nos informations. Nous faisons preuve de transparence sur les informations en notre possession et donnons à nos utilisateurs toutes les informations leur permettant de remplir leurs obligations. En faisant preuve de transparence sur nos processus et les chiffres dont nous disposons, nous renforçons leur confiance dans notre fonctionnement. La refonte de Fisconet*plus* a été achevée en 2020.

En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- Gestion de l'identité et de la réputation [SDP]
- Mission BPR [AGPR]
- Registre UBO 2 [AGTrés]
- Remplacement de TaskManager - POC Sécurité Juridique [AGDP]

## ORGANISATION INNOVANTE ET AXÉE SUR LES DONNÉES (INTELLIGENCE)

Notre SPF a d'innombrables données en sa possession. Ces données sont stockées dans nos propres systèmes ou nous les recevons en échangeant des données avec nos partenaires publics ou privés, aux niveaux national et international. Un meilleur aperçu et une meilleure compréhension de ces données nous permettent de mener plus efficacement nos missions clés.

Nous souhaitons en outre jouer un rôle moteur en matière d'innovation. Notre société évolue tellement rapidement que nous ne sommes plus à la page en termes de contenu, à moins d'anticiper les événements et les évolutions au sein de la société.

Pour concrétiser cette ambition, nous avons défini trois objectifs de transformation :

- développement de *data insights*
- développement d'une culture innovante ;
- réalisation de travaux d'innovation prioritaires

Ces objectifs de transformation seront réalisés au moyen de projets, dont un aperçu détaillé est repris en annexe.

### Développement de *data insights*

Nous collectons les données de manière plus cohérente avec nos partenaires publics et privés. Des techniques telles que l'e-audit et le datamining permettent une détection plus rapide, renforçant ainsi notre efficacité. Plus une organisation est « intelligente », plus elle est en mesure de s'adapter à un environnement en évolution.

Un certain nombre de projets ont déjà été achevés en 2020, comme l'estimation ascendante de l'écart fiscal belge en matière d'impôts directs et indirects ou la livraison du modèle ARANEO qui analyse la solvabilité des réseaux d'entreprises. D'autres initiatives, notamment en matière de datamining et d'e-audit, portent en revanche sur une plus longue période. En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- |  |   |
|--|---|
| → Base de données ressorts fiscaux [AGDP]              | → Mission BPR [AGPR]  |
| → Cadgis Edition 2 [AGDP]                              | → Outils d'e-audit [AGISI]                                    |
| → Consultance SAS BEPS 13 [AGFisc]                     | → Patrimony Management [AGDP]                                 |
| → Detax [AGD&A]  | → Portail Tax Shelter [AGFisc]                                |
| → DIGILEX 2 0 [AGESS]                                  | → Registre 480 [AGD&A]  |
| → DIOS [AGISI]   | → Registre 480 - Feedback (phase 2) [AGD&A]                   |
| → ENFIN-FCInet [AGISI]                                 | → Registre UBO 2 [AGTrés]                                     |
| → Enregistrement virtuel du temps et outil shift [P&O] | → Remplacement de TaskManager - POC Sécurité Juridique [AGDP] |
| → Extension SEDA Phase 1 et 2 [AGD&A]                  | → Sanctions Financières [AGTrés]                              |
| → Fleet – Geoloc [B&CG]                                | → ServiceNow Ticketingtool P&O [P&O]                          |
| → FORCE [AGD&A]  | → Standardisation des messages d'erreur [AGDP]                |
| → Gestion des incidents [B&CG]                         |   |
| → IA et légistique [AGESS]                             |   |
| → IA et prédictibilité juridique [AGESS]               |   |

## Développement d'une culture innovante

Nous ne pourrons réaliser nos ambitions stratégiques que si notre organisation s'appuie sur la culture adéquate. Nos collaborateurs contribuent à une culture et à une organisation innovante. En 2020, le SPF Finances a impliqué ses collaborateurs dans l'élaboration de sa nouvelle stratégie organisationnelle pour 2025. Les travaux à ce sujet se poursuivront en 2021 et les parties prenantes externes seront également impliquées. D'autres projets veilleront à la réalisation de cet objectif de transformation en 2021 :

- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- Mission BPR [AGPR]

## Réalisation de travaux d'innovation prioritaires

Parallèlement au développement d'une culture innovante, nous souhaitons également réaliser un certain nombre de travaux d'innovation concrets. Les nouvelles technologies permettent de repenser et de réorganiser certaines missions des pouvoirs publics. Il convient d'examiner comment nous pouvons exploiter ces technologies pour améliorer la prestation de services à nos utilisateurs et accroître l'efficacité et l'efficacités de notre fonctionnement.

En 2020, un chatbot a été développé pour l'application MyRent. En 2021, nous continuerons à être à la pointe de l'innovation et de l'intelligence artificielle qui peut améliorer les performances de notre fonctionnement et de notre prestation de services. Les projets suivants ont été définis :

- Basket Entreprises [AGFisc]
- Chatbot pilot [SDP]
- CRM - POC Collaborateur virtuel [SDP]
- DIOS [AGISI]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- EMDYN [AGISI]
- IA et légistique [AGESS]
- IA et prédictibilité juridique [AGESS]
- Maintenance évolutive de MyRent en 2019 [AGDP]
- Mission BPR [AGPR]
- VoiceBot Téléphonie [SDP]

## ORGANISATION AGILE DANS LAQUELLE IL EST AGRÉABLE DE TRAVAILLER (PERFORMANCE)

Nous avons pour ambition d'être une organisation agile, réunissant des collaborateurs engagés et flexibles qui travaillent de manière proactive, enrichissent continuellement leurs connaissances et développent leur expertise. La collaboration, le partage des connaissances et la volonté de toujours s'améliorer sont des éléments clés de notre culture organisationnelle. Nos collaborateurs et nos processus de travail contribuent à une organisation tournée vers l'avenir.

Pour concrétiser cette ambition, nous avons défini trois objectifs de transformation :

- organisation « lean » & numérisation au maximum
- accent sur la rentabilité
- développement d'un environnement de travail agréable et tourné vers l'avenir

Ces objectifs de transformation seront réalisés au moyen de projets, dont un aperçu détaillé est repris en annexe.

### Organisation « lean » & numérisation au maximum

Nous souhaitons en premier lieu que nos processus et procédures de travail soient aussi efficaces et « lean » que possible. Nous entendons également exploiter la numérisation au maximum.

Cet objectif de transformation comprend un grand nombre de projets couvrant une plus longue période, dont les fruits ne seront visibles que dans les années à venir (comme, par exemple, l'adaptation de nos systèmes ICT au nouveau code des douanes de l'Union Européenne). De nombreux projets concernent également la maintenance évolutive des applications existantes. Parmi les projets déjà réalisés en 2020, citons l'approche des processus de travail et la mise à disposition d'instructions de travail, la poursuite de la numérisation des processus de la Caisse des Dépôts et Consignations (E-DEPO), le renouvellement des applications CadGis et CadBuild, le remplacement de l'application du Comité d'achat fédéral (CDBFed), [...].

En 2020, nous avons également franchi des étapes importantes dans la réalisation du projet DigiPost. En vue d'évoluer vers une organisation digitale, il est essentiel que les données soient recueillies au maximum par la voie numérique et que les données non numérisées soient numérisées. Le projet DigiPost numérise l'afflux de documents (scanning), ce qui devrait permettre d'éviter que des dossiers en version papier soient à nouveau constitués. De plus, cette numérisation de l'information est nécessaire pour pouvoir travailler indépendamment de l'heure et du lieu, surtout en période de télétravail généralisé.

En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- |  |  |
|--|--|
| → 276 CONV [AGFisc]  | → Maintenance évolutive de MyRent en 2019 [AGDP]                   |
| → ACM Dépenses diverses [B&CG]                                 | → MASP - Maintenance évolutive 2021 [AGD&A]                        |
| → Affichage du dossier RH sur MyMinfin [P&O]                   | → MASP-delete [AGD&A]  |
| → Approche processus et instructions de travail niveau 4 [SDP] | → MCT Services centraux [SDP]                                      |
| → Attestation invalide [AGFisc]                                | → Mesure de la charge de travail des services opérationnels [AGPR] |
| → Basket Entreprises [AGFisc]                                  |  |



- Baskets Unified Screen [SDP]
- BE-FACS (Fast Control System) - Phase 1 [AGD&A]
- BV-F Maintenance [AGFisc]
- CadBuild 2 [AGDP]
- Cadgis Edition 2 [AGDP]
- Client & Dossier Management System [AGDP]
- Collaboration@FIN [SDP]
- Consultation des croquis en ligne via MyMinfin [AGDP]
- Correspondance [AGFisc]
- CRM - FAQ Gestion [SDP]
- DER 2018 – phase 5 [AGDP]
- DER Maintenance évolutive 2019 [AGDP]
- Detax [AGD&A]
- Développer une approche BCM (Business Continuity Management) [B&CG]
- DIGILEX 2 0 [AGESSE]
- DigiPost [SDP]
- Digitalisation du Bureau de garantie de la MRB [AGTrés]
- Document factory - Solution générique pour la correspondance sortante [ICT]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- e-CAD maintenance 2020 [AGDP]
- e-deduction 2019 [AGPR]
- Enregistrement virtuel du temps et outil shift [P&O]
- FINALITI [AGFisc]
- FIRST [AGPR]
- Formulaire Web 43B via MyMinfin [AGDP]
- Gamification [P&O]
- Hypo - Hypocomptabi Maintenance évolutive 2019 [AGDP]
- Implémentation d'un logiciel GCM (Governance & Compliance Management) au SPF Finances [B&CG]
- InfoFin Plus 2020 [SDP]
- Intégration d Easyval à Cadbuild2 [AGDP]
- Intégration de HYPO dans l'architecture AGDP [AGDP]
- ISMS (Information Security Management System) [SDP]
- KIS-SIC (Système d'Information Clients) [AGD&A]
- KROL [AGFisc]
- Mission BPR [AGPR]
- Modernisation de la taxe ASBL SJ [AGDP]
- Modernisation des cautions solidaires [AGTrés]
- Numérisation au moyen de FINSCAN du formulaire « Diesel professionnel » [AGD&A]
- Numérisation des services patrimoniaux - Successions en déshérence [AGDP]
- Outils d'e-audit [AGISI]
- Overview company-group [AGFisc]
- Patrimony Management [AGDP]
- Portail Tax Shelter [AGFisc]
- PRECAD en ligne [AGDP]
- QRedibile [AGPR]
- Registre 480 [AGD&A]
- Registre 480 - Feedback (phase 2) [AGD&A]
- Registre UBO 2 [AGTrés]
- Remplacement application Comité DataBase (CDB)-CDBFed [AGDP]
- Remplacement de TaskManager - POC Sécurité Juridique [AGDP]
- Renouvellement FinProf [AGPR]
- Réorganisation de la CDC [AGTrés]
- Risk Analysis Interface (RAI) [AGD&A]
- RV Follow Up [AGFisc]
- Sanctions Financières [AGTrés]
- Self-Service Notariat [AGDP]
- ServiceNow Ticketingtool P&O [P&O]
- Single Window [AGD&A]
- Standardisation des messages d'erreur [AGDP]
- Stipad Maintenance évolutive 2020 [AGDP]
- STIRFraude X [AGISI]
- Tarbel 2 - Maintenance évolutive 2020 [AGD&A]
- Tarbel 2 - Maintenance évolutive 2021 [AGD&A]
- Traitement électronique de l'attestation d'hérédité [AGDP]
- UCC - H7 [AGD&A]
- UCC PN & TS [AGD&A]
- UCC Automated Export System (AES) [AGD&A]
- UCC Centralised Clearance bij Import [AGD&A]
- UCC New Computerised Transit System (NCTS) - phase 5 [AGD&A]
- URBAIN Maintenance 2020 [AGDP]

## Accent sur la rentabilité

En tant que service public, nous agissons systématiquement dans un cadre de responsabilité sociétale et de transparence financière. La rentabilité et l'excellence opérationnelle sont essentielles à cet égard.

En 2020, nous avons continué à nous concentrer sur l'Activity Based Costing. En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- Comptes 679 [B&CG]
- DigiPost [SDP]
- DIOS [AGISI]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- eBox4Fin [SDP]
- EMDYN [AGISI]
- FedoPress Reviewed [ICT]
- Formulaire Web 43B via MyMinfin [AGDP]
- Hypo - Hypocomptabi Maintenance évolutive 2019 [AGDP]
- Implémentation d'un logiciel GCM (Governance & Compliance Management) au SPF Finances [B&CG]
- Implémentation d'un outil de costing ABC [B&CG]
- Maîtrise de l'organisation 2.0 [B&CG]
- Modernisation de la taxe ASBL SJ [AGDP]
- Numérisation des services patrimoniaux - Successions en déshérence [AGDP]
- Outils d'e-audit [AGISI]
- Remplacement application Comité DataBase (CDB)-CDBFed [AGDP]
- Réorganisation de la CDC [AGTrés]
- RESPO\_ESUCC\_TR JAVA et COMFOR\_JAVA [AGDP]
- Self-Service Notariat [AGDP]
- SMS for compliance [AGPR]
- STIRFraude X [AGISI]
- Transfert d'hypothèque (DER-2021) [AGDP]

## Développement d'un environnement de travail agréable et tourné vers l'avenir

Nous avons pour ambition d'être une organisation parée pour l'avenir. Nous devons anticiper les changements de manière créative et flexible. Nous continuerons à miser sur le développement des compétences génériques et techniques de nos collaborateurs et à accorder une attention particulière au bien-être au travail. Nous continuerons à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail flexibles. Tout comme l'accompagnement de nos collaborateurs dans la transformation numérique.

Dans le domaine du développement des compétences, l'accent a bien sûr été mis sur la numérisation de l'apprentissage. La crise sanitaire a permis d'accélérer le passage de la formation traditionnelle à la formation en ligne et le développement de nouveaux contenus avec l'élargissement de notre gamme de webinaires et de modules d'apprentissage. Au cours de l'année écoulée, nous nous sommes bien sûr également préparés au Brexit et aux défis qu'il pose à notre SPF, et aux autorités douanières en particulier.

En 2021, l'accent sera mis sur les services P&O avec le lancement d'un nouveau système de tickets, la fourniture d'un catalogue de services et la préparation de la nouvelle plateforme qui remplacera My Academy. À la lumière de la crise sanitaire prolongée, nous prêterons bien sûr également attention à la prévention du burn-out et au développement d'une politique de déconnexion.

En 2021, les projets suivants contribueront à la réalisation de cet objectif de transformation :

- Base de données ressorts fiscaux [AGDP]
- Basket Entreprises [AGFisc]
- CadBuild 2 [AGDP]
- Collaboration@FIN [SDP]
- Correspondance [AGFisc]
- Développer une approche BCM (Business Continuity Management) [B&CG]
- Document factory - Solution générique pour la correspondance sortante [ICT]
- Dynamic Office North Galaxy - Phase préparatoire [B&CG]
- FedoPress Reviewed [ICT]
- FORCE [AGD&A]
- Gamification [P&O]
- Gestion des compétences LMS LXP [P&O]
- IA et légistique [AGESS]
- IA et prédictibilité juridique [AGESS]
- ISMS (Information Security Management System) [SDP]
- Mission BPR [AGPR]
- Mobivis - transition deuxième génération [AGD&A]
- Modèle commun de gestion des compétences techniques [P&O]
- Modernisation et harmonisation des systèmes de caméras [B&CG]
- Moderniser et harmoniser les dispositifs de sécurisation [B&CG]
- Onboarding des nouveaux collaborateurs [P&O]
- Outil d'analyse de la sécurité et la qualité du code applicatif [ICT]
- Outil de testmanagement [ICT]
- Patrimony Management [AGDP]
- Prestation de services orientée clients P&O [P&O]
- Prévention burn-out [P&O]
- Redesign Fisconetplus [AGESS]
- Renouvellement de l'environnement de modélisation pour BPM et EA avec support correspondant [SDP]
- RESPO\_ESUCC\_TR JAVA et COMFOR\_JAVA [AGDP]
- Risk Analysis Interface (RAI) [AGD&A]
- ServiceNow Ticketingtool P&O [P&O]
- Stipad Maintenance évolutive 2020 [AGDP]
- STIRFraude X [AGISI]
- Support au programme Agile@Fin [ICT]
- UCC Automated Export System (AES) [AGD&A]