



Service Public  
Fédéral  
**FINANCES**  
[WWW.FIN.BELGIUM.BE](http://WWW.FIN.BELGIUM.BE)

# Plan d'administration 2018

## Table des matières

1	INTRODUCTION.....	3
2	INDICATEURS.....	6
3	OBJECTIFS TRANSVERSAUX.....	16
3.1	Améliorer les contrôles.....	16
3.2	Publication des FAQ et commentaires .....	21
3.3	Lisibilité .....	24
3.4	Mettre des informations faciles à utiliser à disposition .....	28
3.5	Satisfaction du personnel .....	30
3.6	Intégrité.....	32
3.7	Employabilité et développement des collaborateurs.....	34
3.8	Organisation orientée processus .....	37
3.9	Contrôle interne.....	41
3.10	Mesure de la charge de travail .....	44
3.11	Contrôle de gestion.....	51
3.12	CRM.....	55
3.13	Nudging.....	57
3.14	Digitalisation.....	60
3.15	Gestion de la connaissance .....	65
3.16	Synergie .....	69
3.17	Datawarehouse .....	72
4	ADMINISTRATION GÉNÉRALE DE LA FISCALITÉ .....	75
5	ADMINISTRATION GENERALE DE LA PERCEPTION ET DU RECOUVREMENT .....	79
6	ADMINISTRATION GENERALE DE L'INSPECTION SPECIALE DES IMPÔTS.....	81
7	ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES ET ACCISES .....	85
8	ADMINISTRATION GENERALE DE LA DOCUMENTATION PATRIMONIALE .....	87
9	ADMINISTRATION GENERALE DE LA TRESORERIE.....	90
10	SERVICE D'ENCADREMENT PERSONNEL ET ORGANISATION.....	92
11	SERVICE D'ENCADREMENT ICT .....	94
12	SERVICE D'ENCADREMENT BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION .....	97
13	SERVICE D'ENCADREMENT LOGISTIQUE .....	101
14	SERVICE D'ENCADREMENT EXPERTISE ET SUPPORT STRATEGIQUES .....	103
15	SERVICES DU PRESIDENT .....	105

## 1 INTRODUCTION

Le plan d'administration 2018 est, après le plan d'administration 2016 et 2017, une troisième et dernière concrétisation des objectifs stratégiques mentionnés dans le contrat d'administration 2016-2018. Ainsi, d'ici fin 2018, le SPF Finances souhaite :

- augmenter l'efficacité -et donc, la mesure dans laquelle nous atteignons nos objectifs
- améliorer l'efficience -et donc, l'exploitation et la productivité des ressources disponibles
- relever le niveau de prestation de services

Le plan d'administration 2018 a été élaboré en un volet « prestations » et un volet « transformations ». Le volet « prestations » comporte un aperçu des principaux KPI. Le volet « transformations » reprend deux types d'initiatives.

D'une part, il y a un certain nombre d'initiatives transversales qui concernent plusieurs administrations générales et/ou services d'encadrement. Ces initiatives transversales sont expliquées à l'aide de fiches. Toutes les administrations générales et services d'encadrement contribuent à plusieurs initiatives transversales. Ainsi, en 2018, nous nous investissons entre autres dans une prestation de services accessible, la gestion des connaissances, la digitalisation et dans la poursuite du développement d'instruments de management comme le contrôle de gestion, le contrôle interne et la mesure de la charge de travail. La simplification administrative et la réduction des charges administratives pour les citoyens et les sociétés restent une préoccupation permanente, non seulement au niveau des programmes CRM et de la digitalisation, mais également dans le cadre de chaque domaine stratégique de chaque entité.

Voici quelques exemples de ces initiatives transversales :

- Projet de sensibilisation CRM : Disponibilité (téléphonique) et savoir-vivre vis-à-vis des utilisateurs
- Augmentation de la lisibilité par la réécriture de certaines lettres types
- Implémentation et optimisation du nouvel intranet
- Analyse « nudging » dans Tax-On-Web

Il y a en outre d'importantes initiatives qui ne concernent qu'une seule administration générale ou service d'encadrement. Exemples :

- PDS 2018 (AgFisc) : La Proposition de déclaration simplifiée (PDS) est une proposition de déclaration fiscale qui a déjà été remplie à l'avance. Cette proposition est envoyée à une certaine catégorie de citoyens qui, si tout est correct, ne doivent plus rien faire jusqu'à l'enrôlement automatique. Pour 2018, le développement des PDS tient compte d'un agrandissement du groupe cible. En 2017, 2.192.715 PDS ont été envoyées. Cette année, une forte augmentation du groupe cible est prévue en adaptant quelques critères, par exemple, le plafond du revenu. Cette augmentation a été estimée à environ 600.000 PDS supplémentaires.

- Registre 480 (AGD&A) : ce projet a pour but principal de créer une nouvelle application pour l'AGD&A : le Registre 480. Le but du Registre 480 est d'abord et surtout de répondre à la demande de centralisation en vue d'une gestion efficace des infractions constatées par les services compétents de l'AGD&A. Il s'agit d'infractions constatées à l'occasion de différents types de missions de contrôle, cette application soutenant le fonctionnement des différents Départements opérationnels (dont le Contentieux & les recours administratif, Opérations, Recherche et Finances) dans leur fonctionnement quotidien et le complétant même.
- Le transfert des comptes-titres dormants (AGTrés) : organisation du transfert des comptes-titres dormants à la Caisse des Dépôts et Consignations, de leur gestion financière et administrative et des modalités de restitution.

Dans le plan d'administration 2018, toutes les administrations générales et tous les services d'encadrement expliquent leurs projets principaux et les réalisations prévues de manière condensée. Complémentairement, le tableau de bord comporte une description de toutes les initiatives concrètes et leur timing.

En 2018, par cette combinaison d'initiatives transversales et d'initiatives propres aux entités, le SPF Finances souhaite faire un pas important dans la réalisation du contrat d'administration qui expire. Le SPF Finances collabore évidemment aussi aux projets transversaux tels que le « Stroomplan », la lutte contre le terrorisme ou d'autres enquêtes ciblées. Dans le cadre de ses domaines de compétence, chaque administration générale, tant l'Administration générale des Douanes et Accises que les administrations fiscales, apportera sa contribution.

Le SPF Finances œuvrera également sur le plan de la « co-operative compliance » en 2018. La « co-operative tax compliance » signifie une collaboration réciproque avec confiance justifiée, transparence réciproque et sécurité juridique plus rapide, d'une part, et la mise en œuvre d'une politique de risques ciblée et une approche de contrôle adaptée par l'AGFisc afin d'améliorer la conformité du groupe cible, d'autre part. Au sein des GE, l'application du Contrôle horizontal va démarrer avec un groupe choisi d'entreprises, et un plan d'action sera mis en œuvre pour continuer le déploiement, également orienté PME.

Le SPF Finances fournit un effort permanent pour améliorer la qualité des sélections. Les outils utilisés sont également des outils d'auto-apprentissage et en mesure de s'affiner eux-mêmes systématiquement, ce qui améliore la qualité de la sélection. Dans la mesure où les sélections s'améliorent, les différences non justifiées sur le plan des secteurs et sur le plan territorial sont par définition évitées au maximum. Dans le cadre de la lutte contre la fraude, le SPF Finances poursuivra également, comme c'était le cas les années précédentes, l'échange et le traitement des données internationales.

En vue d'assurer une meilleure connaissance des différents impôts et taxes qui touchent les investissements et ainsi garantir un traitement uniforme des contribuables, un guide de la fiscalité des investissements sera rédigé par l'administration et mis à disposition du secteur financier et des agents chargés du contrôle.

## Réorganisation d'un certain nombre de services

En exécution d'une décision du Conseil des ministres, les fonctions de mandat seront organisées différemment à l'avenir.

Pour notre SPF, cela signifie qu'en attendant un transfert définitif, un certain nombre de services seront réorganisés comme suit à partir du 1er mars 2018 :

- La direction du Service Fedopress et des Centres de scanning de Gand et Namur relevant du Service d'encadrement Logistique, du Service ICT relevant du Service d'encadrement P&O et du Service SITRAN relevant des Services du Président est confiée à Marc Vandersmissen, directeur du Service d'encadrement ICT.
- Le Service Traduction relevant du Service d'encadrement Logistique est intégré aux Services du Président.
- Les divisions logistiques, le Service Achats, les services COC, Facilitaires et Support et le Service des Missions à l'étranger relevant du Service d'encadrement Logistique et la Cellule Achats relevant du Service d'encadrement P&O poursuivent leurs tâches sous la direction de Johan Ignoul, directeur du Service d'encadrement Budget et Contrôle de gestion.

## 2 INDICATEURS

### ADMINISTRATIONS GENERALES

		AG FISC	AG PR	AG DA	AG DP	AG ISI	AG Trés
KPI 1	Titre	Le pourcentage de déclarations déposées et non-déposées traitées	Paiement spontané et à temps des impôts (compliance)	Contrôles physiques sur base du Document Administratif Unique – PLDA (point de mesurage agrégé)	Enregistrer dans les délais	% de volets terminés avec résultat	Assurer un bon niveau de qualité du service rendu
	Description	Le nombre total des déclarations rentrées et, pour les non rentrées, le nombre de taxations d'office pour absence de déclaration établies ou le nombre de classements pour manque de base imposable, par rapport au nombre total des déclarations attendues (IPP et ISOC).	Détermine, par sorte d'impôt, le pourcentage payé spontanément : après réception d'un avertissement-extrait de rôle (IPP, ISoc., ...), après déclaration (TVA, Pr.P.) ou après réception de l'invitation à payer (TC).	Un contrôle physique est un examen de la concordance entre la déclaration, en ce compris les documents probatoires éventuels, et la marchandise, en ce qui concerne la quantité, la nature et les caractéristiques propres  Il s'agit d'un point de mesurage agrégé qui est constitué de 4 points de mesurage sous-jacents : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôles à l'importation PLDA (procédure normale) : contrôles physiques</li> <li>• Contrôles à l'importation PLDA (procédure simplifiée) : contrôles physiques</li> <li>• Contrôles à l'exportation PLDA (procédure normale): contrôles physiques</li> <li>• Contrôles à l'exportation PLDA (procédure simplifiée) : contrôles physiques</li> </ul>	consolidation de 2 KPI: - % d'actes authentiques enregistrés dans les délais - % de stock incompressible des actes authentiques à enregistrer	Numérateur - Nombre de volets terminés avec résultat  Dénominateur - Nombre de volets terminés	Evaluer, par des mesures internes et externes, le niveau de qualité des avis techniques et juridiques donnés. L'évaluation externe est effectuée par un sondage auprès des parties prenantes (stakeholders).
	Valeur de référence 2017	100%	92,80%	100% des normes sous-jacentes doivent être atteintes	8	>50%	Atteindre un score minimum de 80% (4/5)
	Valeur de tolérance 2017	99,50%		70%	6	10%	
	Valeur ajoutée	mesure d'une part la compliance du contribuable et, d'autre part, démontre que les contribuables non compliant ne sont pas laissés sans suite.	Augmenter l'efficacité de l'administration	Nous sécurisons l'Union Européenne et la Belgique du commerce déloyal et illégal, et nous encourageons les activités économiques légitimes.	Application correcte de la loi fiscale, perception et recouvrement dans les délais	- garantie donnée vis-à-vis de l'opinion publique que la lutte contre les phénomènes de grande fraude est réalisée efficacement  - assurer une plus grande compliance des citoyens	Grace à un système de suivi performant, les parties prenantes (stakeholders) peuvent vérifier la qualité du service rendu est satisfaisant. Ce mode de fonctionnement va renforcer la légitimité des opérations administratives effectuées.
	Performance en 2017	98,64%	92,02%	97,50%	8,09	41,8%	4,4
Valeur de référence 2018	100,00%	92,80%	100% des normes sous-jacentes doivent être atteintes	9	>50%	Atteindre un score minimum de 80% (4/5)	
Valeur de tolérance 2018	99,50%	90,30%	90,00%	7	10%		

		AG FISC	AG PR	AG DA	AG DP	AG ISI	AG Trés
KPI 2	Titre	Le pourcentage d'enrôlements ISR réalisés dans le délai fixé	Ratio de recouvrement après 12 mois des dettes payées non-spontanément	Nombre de constatations suite aux contrôles physiques des déclarations PLDA – taux global de constatation (point de mesurage agrégé)	Mettre à jour la documentation patrimoniale dans les délais	Maîtrise du stock du contentieux administratif	Respect des délais prévus pour chaque service rendu.
	Description	Le nombre de déclarations IPP qui ont été traitées et ont été mises prêt à l'enrôlement endéans un délai de 8 mois à compter à partir de la date de dépôt de la déclaration, par rapport au nombre de déclarations déposées.	Le but de cet indicateur est d'obtenir une vue du degré de recouvrement au niveau 'Team Recouvrement'. Le montant total perçu après 12 mois est comparé avec les montants initiaux des articles échus (CD) et des articles inscrits au CTRI (TVA).	Il s'agit d'un point de mesurage agrégé qui est constitué de 4 points de mesurage sous-jacents : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de constatations suite à des contrôles physiques à l'importation en procédure normale – taux global de constatation</li> <li>• Nombre de constatations suite à des contrôles physiques à l'importation en procédure simplifiée, en excluant les constatations dans les services de courrier express qui utilisent la notification alternative – taux global de constatation</li> <li>• Nombre de constatations suite à des contrôles physiques à l'exportation en procédure normale – taux global de constatation</li> <li>• Nombre de constatations suite à des contrôles physiques à l'exportation en procédure simplifiée, en excluant les constatations dans les services de courrier express qui utilisent la notification alternative – taux global</li> </ul>	consolidation de 7 KPI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de demandes PRECAD traités dans les délais et le stock</li> <li>- % de dossiers "cadastration de parcelle réservée" traités dans les délais et le stock</li> <li>- % de dossiers "schéma de mutation" pour des mutations suite à des changements matériels dans les délais et le stock</li> <li>- % de formalités hypothécaires approuvées dans les délais et le stock</li> <li>- % de mutations dans les délais dans STIPAD des actes authentiques et le stock</li> <li>- % des mutations par décès dans les délais dans STIPAD et le stock</li> <li>- % de blocs cadastraux qui répondent aux normes INSPIRE</li> </ul>	Stock initial + réclamations reçues pendant le semestre - réclamations traitées pendant le semestre	Le respect des délais est mesuré par un indicateur qui est suivi dans le registre de l'administration générale de la Trésorerie.
	Valeur de référence 2017	100%	67%	3,75%	7,8	+0%	95%
	Valeur de tolérance 2017	95,00%		2,60%	5,8	5%	90%
	Valeur ajoutée	prestation de service pour le contribuable compliant qui reçoit rapidement sont avertissement extrait de rôle (pour la plupart, un remboursement); ce délai administratif est plus court que le délai légal (30 juin de l'ex.d'imp. +1)	Augmenter l'efficacité de l'administration	Nous sécurisons l'Union Européenne et la Belgique du commerce déloyal et illégal, et nous encourageons les activités économiques légitimes.	La prestation de service répond aux besoins légitimes de nos partenaires et clients. La manière dont nous réalisons notre mission répond-elle aux exigences légitimes de nos clients et parties prenantes ? Si l'AGDP ne dispose pas d'une documentation correcte (une documentation qui n'est pas mise à jour, qui est mise à jour tardivement ou de façon incorrecte), la mission de l'AGDP	- meilleur service au citoyen  - garantir la qualité des actions menées  - amélioration de la compliance	Le stakeholder peut faire appel à un service ponctuel.
	Performance en 2017	96,53%	71,25%	5,33%	8,27	+2,7%	94,40%
Valeur de référence 2018	100,00%	67%	4,00%	8,35	+0%	95,00%	
Valeur de tolérance 2018	95,00%	64,50%	3,60%	6,35	5%	90,00%	

		AG FISC	AG PR	AG DA	AG DP	AG ISI	AG Trés
<b>KPI 3</b>	Titre	Le pourcentage d'inscriptions à la BCE traitées dans un délai de 5 jours	Nombre de débiteurs qui payent leurs impôts dans le délai (compliance)	Mise en œuvre du plan d'action pour la lutte contre la fraude	Délivrer l'information patrimoniale dans les délais	Pertes fiscales évitées grâce aux actions préventives	
	Description	Le nombre d'inscriptions à la BCR pour lesquelles un numéro TVA a été activé endéans un délai de 5 jours, par rapport au nombre total d'inscriptions.	Détermine le nombre de redevables qui payent spontanément 99,5% à 100% de leurs dettes dans le délai légal : après déclaration (TVA, Pr.P.), après réception d'un avertissement-extrait de rôle (IPP, ISoc., ...) ou après réception de l'invitation à payer (TC).	Montant de revenus fiscaux (sur base des droits éludés) constaté par les services E&R	consolidation de 2 KPI: - % d'extraits cadastraux dans les délais et le stock - % de certificats hypothécaires dans les délais et le stock	Carrousel TVA: Différence entre la fraude MTIC à charge de la Belgique et le montant des pertes issues de notre évaluation OCS annuelle  Autres actions préventives contre d'autres phénomènes	
	Valeur de référence 2017	100%	72%	60 million €/an	8,25	>130.000.000	
	Valeur de tolérance 2017	95,00%		70%	6,3	10%	
	Valeur ajoutée	prestation de service: la nouvelle entreprise doit pouvoir entamer le plus vite possible ses activités et pour cela elle a besoin d'un numéro de TVA actif	Augmenter l'efficacité de l'administration	Nous sécurisons l'Union Européenne et la Belgique du commerce déloyal et illégal, et nous encourageons les activités économiques légitimes.	L'AGDP délivre à ses parties prenantes une information issue de sa documentation correcte et dans les délais. Les parties prenantes ont à leur tour besoin de cette information pour réaliser leur mission légale (notaires, huissiers de justice, VLABEL, etc.)	- limitation des pertes fiscales (diminuer les restitutions irrégulières, démantèlement des structures non transparentes, ...) avec logiquement en contrepartie une augmentation des revenus  - meilleure sélection des dossiers à prendre en charge et, par conséquent, moins de perte de temps dans le traitement d'affaires non pertinentes  - poursuite de l'implémentation de la 5e Direction  - suivi structuré des activités et résultats opérationnels	
	Performance en 2017	94,12%	73,39%	7637017643,00%	7,72	287.513.132	
	Valeur de référence 2018	100,00%	72%	60 million €/an	8,13	>130.000.000	
Valeur de tolérance 2018	95,00%	69,50%	90,00%	6,13	10%		



#NAAM?		AG FISC	AG PR	AG DA	AG DP	AG ISI	AG Trés
KPI 4	Titre	Le pourcentage de contrôles productifs	Traitement à temps des demandes en diminution de la dette	Accroître la proportion des AEO dans les flux de marchandises selon les Customs Union Performance critères	Fournir des services patrimoniaux de qualité	Montants enrôlés par agent AGISI	
	Description	Par rapport au nombre total de contrôle réalisés pour les missions indicatives et les missions impératives récurrentes, le nombre de contrôles ayant donné lieu à un redressement.	Les directeurs régionaux doivent traiter dans les 6 mois une demande en diminution de la dette (surséance indéfinie au recouvrement, exonération d'intérêts). Ce KPI mesure le pourcentage de demandes de moins de 6 mois encore à traiter par rapport au stock total à traiter.	Il s'agit d'un point de mesurage qui exprime la proportion des AEO dans les flux globaux de marchandises/déclarations. Sont compris comme entreprises AEO: un opérateur qui est certifié AEO, mentionné dans les case 2, 8 et 14.	consolidation de 2 KPI: - % des missions de vente du comité d'acquisition fédéral réalisées dans l'année et le stock - Traiter les successions vacantes dans les délais : délai de traitement et stock	Numérateur - Montants enrôlés (TVA + ISR)  Dénominateur - Nombre total d'agents AGISI	
	Valeur de référence 2017	60%	90%	70%	6,75	> 750.000	
	Valeur de tolérance 2017	55,00%		49%	4,8	10%	
	Valeur ajoutée	des contrôles productifs sont un moyen pour augmenter la compliance	Augmenter la prestation de service au contribuable	Nous facilitons le commerce légitime, tout en maintenant un équilibre avec les contrôles douaniers et accisiens.	Servir les donneurs d'ordre correctement et dans les délais, tel que convenu avec eux Revendiquer dans les délais les successions vacantes en faveur de l'administration fédérale	- hausse des recettes ou pertes fiscales évitées grâce à la planification d'actions liées à des pratiques frauduleuses, toutes sortes d'abus, de transferts fictifs de bénéfices à l'étranger et de commerce sur Internet (certaines actions s'inscrivent dans la continuité d'activités déjà commencées dans le passé)  - garantie en ce qui concerne l'approche coordonnée des mécanismes de fraude concernés	
	Performance en 2017	65,23%	93,62%	83,54%	8,16	1.668.099	
	Valeur de référence 2018	60,00%	90%	85,00%	8,5	>750.000	
Valeur de tolérance 2018	55,00%	87,50%	76,50%	6,5	10%		

		AG FISC	AG PR	AG DA	AG DP	AG ISI	AG Trés
KPI 5	Titre	L'évolution du stock de réclamations ISR pour lesquelles aucune décision n'a été prise dans le délai déterminé				Montants recouverts par agent AGISI	
	Description	A la fin de l'année, le nombre de réclamations qui n'a pas été traité endéans le délai, est comparé avec la situation à la fin de l'année précédente.				Numérateur - Montants recouverts (TVA + ISR)  Dénominateur - Nombre total d'agents AGISI	
	Valeur de référence 2017	le nombre diminue				>125.000	
	Valeur de tolérance 2017	le nombre reste inchangé				10%	
	Valeur ajoutée	prestation de service; une réclamation doit être traitée le plus vite possible et au moins endéans un délai de 6 mois (ou de 9 mois lorsqu'il s'agit d'une réclamation contre une taxation d'office)				- augmentation des recettes fiscales grâce à une prise en compte expresse encore avant le démarrage de l'enquête fiscale proprement dite des possibilités de recouvrement et de la collaboration avec l'AGP&R (enquête fiscale orientée en fonction des gains effectifs, attention à la collaboration internationale, ...)  - limiter les coûts administratifs liés aux poursuites via un recouvrement efficace, prendre les garanties nécessaires vis-à-vis des dettes contestées, se prémunir contre l'organisation frauduleuse d'insolvabilité et avoir une approche coordonnée TVA/CD  - assurer une plus grande compliance des citoyens en renforçant le taux de recouvrement auprès des fraudeurs notoires (et le cas échéant leurs conseillers/cocontractants)	
	Performance en 2017	-6,80%				221.171	
	Valeur de référence 2018	le nombre diminue				>125.000	
	Valeur de tolérance 2018	le nombre reste inchangé				10%	

## SERVICES D'ENCADREMENT ET SERVICE DU PRESIDENT

		SE PO	SE ICT	SE LOG	SDP/PSMC	SE B&CG
KPI 1	Titre	Taux d'absentéisme (à cause de la maladie) au sein des collaborateurs au SPF Finances	Taux de disponibilité applications internes	Coût moyen des bâtiments par agent	% Appels décrochés au Contact Center du SPF Finances	% de factures payées à temps mensuellement
	Description	Ce KPI permet de mesurer le niveau d'absentéisme au sein du SPF Finances. Cela signifie le pourcentage de temps de travail par collaborateur (ETP) que ce dernier a été malade.	Ce KPI consolide les résultats au niveau de la disponibilité des applications utilisées par les fonctionnaires du SPF Finances.	Mesure du coût moyen des charges, incombant au SPF Finances, de l'ensemble des bâtiments, rapporté par agent	Le nombre d'appels décrochés divisé par le nombre d'appels entrants, dont seuls les appels pour lesquels l'appelant a fait un choix final (langue + matière) sont pris en compte. Les appels qui n'aboutissent pas auprès des équipes CC (TOW et e-Services) ne sont pas pris en compte.  Remarque / Interprétation: Les lignes directes sont aussi prises en compte. Les initiatives "Call avoidance" qui optimisent le menu des choix et qui fournissent déjà des réponses à l'appelant dans le menu, rendant ainsi superflu le contact avec un agent, ont un impact négatif sur le SLA (alors que le service a été amélioré dans la réalité).	La mesure de ce KPI stratégique a 2 dimensions  1) dimension qualitative (~= ponctualité & exactitude) 2) dimension quantitative (~= pourcentage)  Le % est le résultat du rapport entre:  - Nombre de factures du mois (~=Dénominateur)  - Nombre de factures du mois payées à temps (~=Numérateur)
	Valeur de référence 2017	6%	98,0%	Diminution	60%	75%
	Valeur de tolérance 2017	6,50%	95,0%	Aucune évolution	50%	70%
	Valeur ajoutée	Cet indicateur met en avant que notre capacité à gérer l'absentéisme et l'impact des mesures que nous prenons pour le limiter.	Améliorer le service aux utilisateurs internes	Permet d'évaluer une partie des coûts de fonctionnement du SPF Finances. Constitue un élément permettant le calcul des coûts générés par un processus ou une administration.	amélioration de la prestation de services	>> Améliorer le niveau de qualité de prestation de services aux parties prenantes externes  >> Résultat: augmenter la satisfaction des parties prenantes externes (fournisseurs)
	Performance en 2017	6,72%	98,7%	1.975,52 €	62,80%	Q1 = 80,25% Q2 = 78,39% Q3 = 68,86%
	Valeur de référence 2018	A partir de 2018, l'objectif est d'avoir un résultat inférieur à l'année X-1 (exemple : janvier 2018 inférieur à janvier 2017)	98,0%	Diminution	60,00%	75%
	Valeur de tolérance 2018		95,0%	Aucune évolution	50,00%	70%

		SE PO	SE ICT	SE LOG	SDP/PSMC	SE B&CG
KPI 2	Titre	Nombre de jours formation moyen par collaborateur	Taux de disponibilité applications externes			
	Description	Nous voulons montrer le nombre de jours (moyenne) que chaque collaborateur a passé à se former.	Ce KPI consolide les résultats au niveau de la disponibilité des applications utilisées par les citoyens.			
	Valeur de référence 2017	2 jours	98,0%			
	Valeur de tolérance 2017	1 jour	95,0%			
	Valeur ajoutée	Cet indicateur montre les investissements que nous mettons dans la formation des collaborateurs du SPF Finances.	Améliorer le service aux utilisateurs externes			
	Performance en 2017	4 jours	97,9%			
	Valeur de référence 2018	2 jours	98,0%			
Valeur de tolérance 2018	1 jour	95,0%				

		SE PO	SE ICT	SE LOG	SDP/PSMC	SE B&CG
<b>KPI 3</b>	Titre	Rétention des collaborateurs - Taux de rétention	Pourcentage de transactions dont le temps de réponse ne dépasse pas 3 secondes - applications internes			
	Description	Pour mesurer cet indicateur, nous regardons quel pourcentage de collaborateurs quittent le SPF Finances 18 mois après leur entrée en fonction. Les raisons du départ après 18 mois peuvent être aussi bien un échec au niveau du stage qu'un départ volontaire.	Ce KPI mesure la performance des applications utilisées par les fonctionnaires du SPF Finances. Le résultat est une consolidation des différentes applications qui sont monitorées pour leur performance.			
	Valeur de référence 2017	95%	95,0%			
	Valeur de tolérance 2017	90%	90,0%			
	Valeur ajoutée	Cet indicateur montre le retour que nous obtenons sur les investissements réalisés au niveau du recrutement.	Améliorer le service aux utilisateurs internes			
	Performance en 2017	96,55%	96,5%			
	Valeur de référence 2018	95,00%	95,0%			
	Valeur de tolérance 2018	90,00%	90,0%			

		SE PO	SE ICT	SE LOG	SDP/PSMC	SE B&CG
<b>KPI 4</b>	Titre	Pourcentage de femmes qui occupent des fonctions A3 et plus au sein du SPF Finances	Pourcentage de transactions dont le temps de réponse ne dépasse pas 5 secondes - applications externes			
	Description	Le KPI mesure la proportion de femmes qui occupent des fonctions A3, A4, A5 et de management.	Ce KPI mesure la performance des applications utilisées par les citoyens. Le résultat est une consolidation des différentes applications qui sont monitorées pour leur performance.			
	Valeur de référence 2017	augmentation par rapport à l'année précédente	95,0%			
	Valeur de tolérance 2017	un statu quo par rapport à l'année précédente	90,0%			
	Valeur ajoutée	Cet indicateur montre que nous mettons en place des actions pour encourager le personnel féminin à postuler aux postes A3 et supérieures. Cela montre que nous cherchons à mettre l'accent sur l'égalité entre les hommes et les femmes pour ces fonctions.	Améliorer le service aux utilisateurs externes			
	Performance en 2017	A3: 35,80%; A4: 37,08%; A5: 18,18%; management: 16,67%	96,6%			
	Valeur de référence 2018	augmentation par rapport à l'année précédente	95,0%			
	Valeur de tolérance 2018	un statu quo par rapport à l'année précédente	90,0%			

		SE PO	SE ICT	SE LOG	SDP/PSMC	SE B&CG
KPI 5	Titre		% Appels répondus au Service Desk			
	Description		Ce KPI mesure la capacité de prise en charge des appels fonctionnaires et citoyens.			
	Valeur de référence 2017		95,0%			
	Valeur de tolérance 2017		90,0%			
	Valeur ajoutée		Améliorer l'assistance aux utilisateurs internes et externes			
	Performance en 2017		93,4%			
	Valeur de référence 2018		95,0%			
Valeur de tolérance 2018		90,0%				

### 3 OBJECTIFS TRANSVERSAUX

#### 3.1 Améliorer les contrôles

##### 3.1.1 Cadre général

###### R1 – Compliance, surveillance et maintien

###### Article 28. Améliorer les missions de contrôle

L'amélioration des missions de contrôle doit pouvoir faire en sorte que chacun respecte ses obligations dans les domaines de compétence du SPF Finances, tout en appliquant la réglementation en vigueur.

###### Dans le cadre du Contrat d'administration 2016-2018, le SPF Finances souhaite :

1. améliorer la prestation de services lors de l'exécution des contrôles. Nous présumons toujours de la bonne foi du contribuable
2. exécuter les contrôles des différents services d'inspection, le plus souvent possible, dans le cadre d'une inspection conjointe

##### 3.1.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

Coordonner les actions de contrôle de sorte que les contrôles d'un même contribuable puissent être regroupés autant que possible.

Le SPF Finances fournit un effort permanent pour améliorer la qualité des sélections. Les outils utilisés sont également des outils d'auto-apprentissage et en mesure de s'affiner eux-mêmes systématiquement, ce qui améliore la qualité de la sélection.

Dans la mesure où les sélections s'améliorent, les différences non justifiées sur le plan des secteurs et sur le plan territorial sont par définition évitées au maximum.

##### 3.1.3 Collaboration

###### Coordinateur

AGISI

###### Autres entités collaboratrices

- |  |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input type="checkbox"/> ESS  | <input type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input type="checkbox"/> ICT  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input type="checkbox"/> P&O  |  |
| <input type="checkbox"/> AGISI             | <input type="checkbox"/> B&CG |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input type="checkbox"/> LOG  |  |
| <input type="checkbox"/> AGTrés            |                               |  |



### 3.1.4 Planning 2018

#### 3.1.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier-avril)

1. Poursuite de l'optimisation des protocoles de collaboration ISI existants :

Au cours du Q1 2018 (+ suite au Q2 et Q3 2018):

- organiser une concertation avec le partenaire, par protocole de collaboration, afin d'optimiser la collaboration et si nécessaire formuler des propositions pour adapter le protocole
- État trimestriel des actions entreprises dans les protocoles de collaboration existants

AGFisc:

- Concertation préalable à la prise de décisions par les services centraux de l'AGFisc et à l'approche de certaines actions.
- La poursuite de la réalisation du module qui permet de vérifier si les dossiers sélectionnés par l'ISI n'apparaissent pas sous une forme quelle qu'elle soit dans l'application AGFisc. Cela signifie concrètement la réalisation d'un lien direct entre les deux applications. Une concertation a lieu chaque mois afin d'en suivre le développement.  
Q1: amélioration de la coordination entre l'AGISI et l'AGFisc : utilisation de l'application PCV (proposition de contrôle/controlevoorstel) par les 5 directions régionales de l'ISI

Cellule prix de transfert /CAF:

- AGDP en ce qui concerne l'accès aux banques de données et l'échange de données
- AGD&A : Collaboration entre les cellules D&A de l'AGISI et les services de recherche AGD&A dans des dossiers spécifiques. Focus également sur l'octroi des certificats OEA.
- SIRS en BCSS : Étude des possibilités d'une meilleure collaboration dans le cadre du dumping social et de la fraude au détachement, également par le biais d'un meilleur échange de données (Dolsis, ...)
- SPF Économie avec l'accent sur le partage de connaissances et les possibilités d'élargissement du projet open data (Datamining et Bisc)
- Vlabel

2. Conception de protocoles de collaboration ISI :

- Protocole de collaboration avec AGDP : Q1: concertation avec les services concernés (équipe datamining et services d'input) pour une élaboration plus détaillée des besoins et création d'un groupe de travail pour garantir les aspects relatifs à la vie privée de l'échange des données
- Étude de la possibilité d'un protocole AGISI - FSMA/CTIF/BNB à la suite de recommandations de la commission parlementaire Panama Papers & Optima :  
Q1: concertation avec FSMA, BNB

- Élaboration d'un protocole avec l'AFSCA à la suite d'actions spécifiques, entre autres l'action « semoule de blé » et l'action « chevaux d'élite » : Q1: concertation avec l'AFSCA

### 3.1.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai - août)

1. Poursuite de l'optimisation des protocoles de collaboration ISI existants :  
Au cours du Q2 2018 (poursuite du Q1 2018) :
  - organiser une concertation avec le partenaire, par protocole de collaboration, afin d'optimiser la collaboration et si nécessaire formuler des propositions pour adapter le protocole
  - État trimestriel des actions entreprises dans les protocoles de collaboration existants

#### AGFisc :

- Concertation préalable à la prise de décisions par les services centraux de l'AGFisc et à l'approche de certaines actions.
- La poursuite de la réalisation du module qui permet de vérifier si les dossiers sélectionnés par l'ISI n'apparaissent pas sous une forme quelle qu'elle soit dans l'application AGFisc. Cela signifie concrètement la réalisation d'un lien direct entre les deux applications. Une concertation a lieu chaque mois afin d'en suivre le développement.  
Q2: amélioration du contrôle croisé entre AGISI et AGFisc: analyse de la création d'un drapeau Stir\_Fraude dans les applications STIR Contrôle & STIR recherches

#### Cellule prix de transfert /CAF

- AGDP en ce qui concerne l'accès aux banques de données et l'échange de données
  - AGD&A : Collaboration entre les cellules D&A de l'AGISI et les services de recherche AGD&A dans des dossiers spécifiques. Focus également sur l'octroi des certificats OEA.
  - SIRS en BCSS : Étude des possibilités d'une meilleure collaboration dans le cadre du dumping social et de la fraude au détachement, également par le biais d'un meilleur échange de données (Dolsis, ...)
  - SPF Économie avec l'accent sur le partage de connaissances et les possibilités d'élargissement du projet open data (Datamining et Bisc)
  - Vlabel
2. Conception de protocoles de collaboration ISI :
    - Protocole de collaboration avec AGDP : Q2: organisation du groupe de travail experts (avec l'équipe datamining, les services d'input AGISI et les représentants AGDP) pour établir l'échange technique des données.
    - Étude de la possibilité d'un protocole AGISI - FSMA/CTIF/BNB : Q2: projet de texte protocole
    - Élaboration d'un protocole avec l'AFSCA : Q2: projet de texte protocole

### 3.1.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre – décembre)

1. Poursuite de l'optimisation des protocoles de collaboration ISI existants :  
Au cours du Q3 2018 (poursuite du Q2 2018) :
  - organiser une concertation avec le partenaire, par protocole de collaboration, afin d'optimiser la collaboration et si nécessaire formuler des propositions pour adapter le protocole
  - État trimestriel des actions entreprises dans les protocoles de collaboration existants

#### AGFisc:

- Concertation préalable à la prise de décisions par les services centraux de l'AGFisc et à l'approche de certaines actions.
- La poursuite de la réalisation du module qui permet de vérifier si les dossiers sélectionnés par l'ISI n'apparaissent pas sous une forme quelle qu'elle soit dans l'application AGFisc. Cela signifie concrètement la réalisation d'un lien direct entre les deux applications. Une concertation a lieu chaque mois afin d'en suivre le développement.  
Q3: amélioration du contrôle croisé entre AGISI et AGFisc : drapeau Stir\_Fraude disponible dans STIR Controle

#### Cellule prix de transfert /CAF

- AGDP en ce qui concerne l'accès aux banques de données et l'échange de données
  - AGD&A : Collaboration entre les cellules D&A de l'AGISI et les services de recherche AGD&A dans des dossiers spécifiques. Focus également sur l'octroi des certificats OEA.
  - SIRS en BCSS : Étude des possibilités d'une meilleure collaboration dans le cadre du dumping social et de la fraude au détachement, également par le biais d'un meilleur échange de données (Dolsis, ...)
  - SPF Économie avec l'accent sur le partage de connaissances et les possibilités d'élargissement du projet open data (Datamining et Bisc)
  - Vlabel
2. Conception de protocoles de collaboration ISI :
    - Protocole de collaboration avec AGDP : Q3 : établir le texte d'un accord formalisé avec la méthode de travail pour obtenir des listes de données.
    - Étude de la possibilité d'un protocole AGISI - FSMA/CTIF/BNB : Q3 : élaboration d'un protocole
    - Élaboration d'un protocole avec l'AFSCA : Q3 : élaboration d'un protocole

### 3.1.5 Effets

#### 3.1.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- augmentation du taux d'encaissement
- réduction du « tax gap » grâce au respect spontané
- meilleur équilibre entre le contrôle proprement dit et la facilitation du contrôle
- direction ciblée des contrôles des opérateurs/biens à risque
- plus grand respect de la législation existante
- meilleure prestation de services
- simplification administrative
- efficacité augmentée des actions de contrôle

#### 3.1.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Réduction des plaintes des contribuables quant aux différents contrôles effectués par plusieurs instances. La proposition est de centraliser les plaintes dans une instance encore à déterminer, chargée des mesures et du suivi. Cette instance peut poursuivre l'élaboration pratique de cette proposition.
- plus grand respect de la législation existante
- meilleure prestation de services
- simplification administrative
- efficacité augmentée des actions de contrôle
- sécurité juridique accrue et principe de bonne foi

## 3.2 Publication des FAQ et commentaires

### 3.2.1 Cadre général

#### R2 – Mettre à disposition l'information

#### Article 33. Publier des FAQ et commentaires comportant le point de vue de l'administration sur l'application de la législation

Le point de vue de l'Administration quant à l'application de la législation fiscale sera partagé de manière uniforme et systématique avec les contribuables au moyen de commentaires classés par article.

### 3.2.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. mettre à jour et partager systématiquement les commentaires/manuel tva comme source unique pour le point de vue de l'administration sur l'application de la législation fiscale avec les contribuables
2. publier les FAQ et une mise à jour du commentaire administratif dans les six mois après les modifications légales
3. diffuser les informations concrètes en publiant les documents accessibles sur le Fisconetplus ou sur son site Web et en mettant les manuels à disposition, dans les limites des moyens dont il dispose, des citoyens, des entreprises et autres services publics

### 3.2.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE ESS

#### Autres entités collaboratrices

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS | <input type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input type="checkbox"/> ICT            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input type="checkbox"/> P&O            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input type="checkbox"/> B&CG           |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input type="checkbox"/> LOG            |  |
| <input type="checkbox"/> AGTrés            |   |  |

### 3.2.4 Planning 2018

#### 3.2.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

- Processus de validation des publications des circulaires et instructions, révisé et mis en application ;
- Mise en place d'un processus de partage du planning de la législation en cours d'élaboration et de sa coordination ;
- Généralisation de l'usage des fiches techniques législatives reprenant toute nouvelle mesure introduite par une nouvelle législation dans le processus d'établissement du commentaire à publier sur *Fisconetplus* ;
- Finalisation de la mise en place d'une coordination en vue de la centralisation de tous les documents relevant du domaine de connaissance du SPF Finances sur *Fisconetplus* ;
- Détermination des modalités de la publication des FAQ ;
- Etablissement des modèles de documents standardisés (liste, structure et numérotation).

#### 3.2.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(mai-août\)](#)

- Validation des modèles de documents standardisés (liste, structure et numérotation) et création d'une bibliothèque de modèles dans *Fisconetplus* ;
- Elaboration et structuration du « *Document collaboration* » reprenant les documents à publier sur *Fisconetplus* (Phase 2 du projet *Fisconetplus*) ;
- Présentation du processus d'élaboration et de publication sur *Fisconetplus* et préparation de sa mise en œuvre au sein des Administrations générales ;
- Formation des rédacteurs et utilisateurs ainsi que mise à disposition d'un e-learning.

#### 3.2.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre - décembre\)](#)

- Elaboration des flux de travail au sein des Administrations générales ;
- Rédaction collaborative des documents standards des Administrations générales (circulaire, instruction, ...) sur base des modèles de documents standardisés de la bibliothèque *Fisconetplus* et publication sur *Fisconetplus* ;
- Elaboration d'un processus collaboratif de rédaction des FAQ et commentaires pour publication sur *Fisconetplus* ;
- Monitoring des FAQ et commentaires publiés sur *Fisconetplus* ;
- Analyse de la mesure de la performance et, le cas échéant, ajustements.
- Le manuel de la TVA est actualisé au niveau interne
- De nouvelles mesures sont prévues dans les 6 mois du commentaire, au moyen d'une circulaire ou de FAQ
- Pour appliquer la disposition contenue dans l'accord de gouvernement, visant une mise à jour du commentaire administratif, le SPF va, dans le cadre d'une digitalisation maximale, développer progressivement le commentaire pour en faire un instrument digital permettant de réunir systématiquement les différentes parties d'un commentaire

(législation, circulaires, questions parlementaires, jurisprudence pertinente et doctrine) par sujet ou article et constituer ainsi les fondements du nouveau commentaire.

### 3.2.5 Effets

#### 3.2.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Mise à disposition d'une banque de données complète de toutes les connaissances nécessaires à l'exercice de leurs missions permettant de faciliter la recherche d'informations ;
- Publication accélérée d'un commentaire général ;
- Interprétation et application uniformes de la législation fiscale ;
- Information chiffrée de la durée d'élaboration et de publication des contenus.

#### 3.2.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Les documents uniformisés ont un intérêt en matière d'identification et d'image cohérente et en matière d'Open Data (facilite la recherche par des moteurs) ;
- La transmission de l'information du SPF Finances sera uniformisée et systématique afin d'assurer une transparence à l'égard du public ;
- Le point de vue du SPF Finances sera accessible à tous, assurant sécurité juridique et égalité de traitement

## 3.3 Lisibilité

### 3.3.1 Cadre général

#### R2 - Mettre l'information à disposition

#### Article 34. Améliorer l'accessibilité de l'information

Cette initiative doit faire en sorte que l'information et la communication diffusées par le SPF Finances soient abordables et accessibles à tous.

### 3.3.2 Engagements dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Sensibiliser les collaborateurs et les former pour écrire des textes et messages lisibles ;
2. Réécrire un certain nombre de lettres types envoyées à des utilisateurs internes et externes en fonction des principes de lisibilité et les introduire dans les systèmes informatiques là où elles sont utilisées en fonction d'un plan d'action annuel.

### 3.3.3 Collaboration

#### Coordinateur

SP

#### Autres entités collaboratrices

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS  | <input type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |  |



### 3.3.4 Planning 2018

#### 3.3.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier-avril)

1. Les entités réécrivent plusieurs courriels et lettres types prévus et les implémentent dans leurs applications.
  - AGFisc : 23
  - AGPR : 8
  - AGDP : 0
  - AGTrés : 4
  - AGD&A : TBD
  - P&O : 0
  
2. Sensibilisation générale :
  - Promouvoir le guide de rédaction et les nouvelles lettres types.
  - Publier des conseils linguistiques dans la rubrique « nouvelles » de l'intranet (avec référence au guide de rédaction).
  - Promouvoir les deux modules d'e-learning Lisibilité, encourager les responsables à promouvoir ces modules auprès de leurs collaborateurs (ex. reprise dans les cercles de développement).

Définir des directives sur l'utilisation de plusieurs éléments visuels (taille de police, couleurs, cadres, pictogrammes, etc.). Les entités doivent les utiliser pour (ré)écrire leurs lettres et leurs courriels.

-> En collaboration avec le projet Identité visuelle et le Service Templating.

Concertation sur la manière dont le contenu de la rubrique intranet « Lisibilité - Guide de rédaction » peut être transféré vers le nouveau format intranet.

Développer plusieurs fiches/checklists qui doivent faciliter la production d'avis de communication : informations (Internet, intranet, etc.), FAQ sites Web, formulaires, etc.

3. Concertation avec le projet Identité visuelle / Service Templating sur le timing de l'envoi des courriers.

#### 3.3.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai-août)

1. Les entités réécrivent plusieurs courriels et lettres types prévus et les implémentent dans leurs applications.
  - AGFisc : 15
  - AGPR : 8
  - AGDP : 0
  - AGTrés : 4
  - AGD&A : TBD
  - P&O : 5

2. Sensibilisation générale :
  - Promouvoir le guide de rédaction et les nouvelles lettres types.
  - Publier des conseils linguistiques dans la rubrique « nouvelles » de l'intranet (avec référence au guide de rédaction).
  - Promouvoir les deux modules d'e-learning Lisibilité, encourager les responsables à promouvoir ces modules auprès de leurs collaborateurs (ex. reprise dans les cercles de développement).

Transfert du contenu de la rubrique intranet « Lisibilité - Guide de rédaction » vers le nouveau format intranet et examen des statistiques de consultation. Y réagir de manière communicative.

Développer plusieurs fiches/checklists qui doivent faciliter la production d'avis de communication : informations (Internet, intranet, etc.), FAQ sites Web, formulaires, etc.

3. Concertation avec le projet Identité visuelle / Service Templating sur le timing de l'envoi des courriers.

#### 3.3.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

1. Les entités réécrivent plusieurs courriels et lettres types prévus et les implémentent dans leurs applications.
  - AGFisc : 125
  - AGPR : 9
  - AGDP : 9
  - AGTrés : 4
  - AGD&A : TBD
  - SEP&O : 6
2. Sensibilisation générale :
  - Promouvoir le guide de rédaction et les nouvelles lettres types.
  - Publier des conseils linguistiques dans la rubrique « nouvelles » de l'intranet (avec référence au guide de rédaction).
  - Promouvoir les deux modules d'e-learning Lisibilité, encourager les responsables à promouvoir ces modules auprès de leurs collaborateurs (ex. reprise dans les cercles de développement).

Développer plusieurs fiches/checklists qui doivent faciliter la production d'avis de communication : informations (Internet, intranet, etc.), FAQ sites Web, formulaires, etc

3. Concertation avec le projet Identité visuelle / Service Templating sur le timing de l'envoi des courriers.

### 3.3.5 Effets

#### 3.3.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Le nombre de collaborateurs suivant les deux modules d'e-learning Lisibilité augmente : statistiques MyAcademy.
- Les conseils linguistiques sur l'intranet sont de plus en plus lus : statistiques ShP.

Par conséquent, de plus nombreux collaborateurs écrivent clairement et lisiblement.

Conséquences :

1. Le nombre de citoyens et d'entreprises comprenant notre communication écrite augmente : résultats de l'enquête de satisfaction externe.
2. Puisque la lisibilité de notre communication écrite augmente, le centre de contact et nos bureaux reçoivent moins de questions de citoyens et d'entreprises qui ne comprennent pas notre communication écrite.
3. L'image du SPF Finances est renforcée.

#### 3.3.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Avec une communication plus lisible, le SPF Finances veut améliorer sa prestation de service vis-à-vis des citoyens et des entreprises : le nombre de personnes trouvant notre communication lisible augmente : résultats de l'enquête de satisfaction externe.
- L'image du SPF Finances est renforcée.

## 3.4 Mettre des informations faciles à utiliser à disposition

### 3.4.1 Cadre général

#### R2 - Mettre l'information à disposition

##### Article 34. Améliorer l'accessibilité de l'information

Cette initiative doit faire en sorte que l'information et la communication diffusées par le SPF Finances soient abordables et accessibles à tous.

### 3.4.2 Engagement(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Analyser les sites internet existants et regrouper les différents sites internet existants du SPF Finances en un seul site internet intégré.
2. Veiller à ce que le site portail du SPF Finances soit aussi accessible que possible (accessible pour les personnes handicapées mais aussi accessible via les tablettes et les smartphones), compte tenu du prix de revient des investissements et d'une accessibilité réaliste.

### 3.4.3 Collaboration

#### Coordinateur

SP

#### Autres entités collaboratrices

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS  | <input type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |  |

### 3.4.4 Planning 2018

#### 3.4.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

Durant le premier trimestre, un audit Anysurfer (soit un audit sur l'accessibilité) est demandé pour le site portail du SPF Finances. Avec le feed-back de cet audit, le service de communication souhaite améliorer son accessibilité pour les personnes handicapées.

#### 3.4.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai-août\)](#)

Aucune nouvelle réalisation n'est attendue pour mi-2018.

#### 3.4.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

À l'automne 2018, un audit sera lancé et étudiera la terminologie et la structure du site portail du SPF Finances. Les résultats sont attendus pour début 2019. Avec le feed-back de cet audit, le service de communication souhaite améliorer la prestation de service vis-à-vis des citoyens et des entreprises.

### 3.4.5 Effets

#### 3.4.5.1 [Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Les sites Web du SPF Finances sont plus accessibles pour les collaborateurs handicapés. Des groupes de travail avec ce groupe cible sont organisés pour mesurer cet effet.

#### 3.4.5.2 [Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?](#)

- Les informations pourront plus facilement être retrouvées pour les citoyens et les entreprises. Chaque groupe cible dispose de sa propre plateforme d'information. Cela entraînera finalement une diminution du nombre de questions au centre de contact ou au bureau.
- Les informations seront plus accessibles pour les personnes handicapées. Cela doit ressortir de l'audit Anysurfer.
- Nos sites Web seront plus lisibles sur les smartphones et les tablettes. Les chiffres peuvent être suivis via Google Analytics.
- Le niveau de satisfaction concernant notre site Web va augmenter. Il ressort d'une enquête de satisfaction bisannuelle (derniers chiffres : 2017) que l'ancien site Web n'était plus clair pour tout le monde (score de satisfaction moyen de 67%, 75% étant le score visé). Avec le lancement du site Web revisité, nous espérons au moins atteindre le score visé lors des mesures de 2019.

## 3.5 Satisfaction du personnel

### 3.5.1 Cadre général

#### P1 – Gestion des ressources humaines (GRH)

#### Article 36. Promouvoir la culture organisationnelle en attachant une attention particulière au bien-être des collaborateurs et au soutien de ceux-ci

Entreprendre des actions pour promouvoir la culture organisationnelle et le bien-être des collaborateurs.

### 3.5.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Aligner la politique du personnel sur les besoins de l'organisation et tenir compte au maximum des attentes des membres du personnel.

### 3.5.3 Collaboration

<b>Coordinateur</b>		
SE P&O		
<b>Autres entités collaboratrices</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.5.4 Planning 2018

#### 3.5.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

- Mise en place d'un panneau de lecture pour des plans tels que le plan de prévention global et les communications
- Démarrage de l'exécution du business case « trajets de carrière » avec des communications transparentes sur les possibilités de carrière au sein des Finances
- Poursuite de l'élaboration d'une offre (webinars, ambassadeurs, ...) pour soutenir O365
- Sensibilisation au phénomène du harcèlement par une campagne au cours de la semaine contre le harcèlement - mars 2018

#### 3.5.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai - août\)](#)

- Étude de la possibilité d'offrir un service de garde d'enfants pour les enfants malades des collaborateurs
- Création d'un groupe de résonance qui se penche deux fois par an sur l'orientation prise par le SPF
- Étude de la possibilité de stimuler la reconnaissance par l'individualisation de l'offre (par exemple par des réductions de groupe créatives sur les vélos, les voitures électriques, les foodboxes, etc.)
- Organisation d'une nouvelle série de sessions d'information sur la carrière pécuniaire
- Pilote valorisation positive (business case « valorisation positive ») auprès de l'AGDP

#### 3.5.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre - décembre\)](#)

- Lancer des pistes qui augmentent l'accessibilité des managers (par exemple une petite heure de Skype, lunch avec les managers, ...)
- Pilote mesure de l'engagement (business case « mesure de l'engagement dans les équipes ») auprès de l'AGFisc.
- Les membres du personnel sont informés de manière adéquate de leur situation administrative et de leurs perspectives de carrière. Dans cette optique, un outil sera mis à la disposition des collaborateurs en 2018.

### 3.5.5 Effets

#### 3.5.5.1 [Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Les actions citées viennent en grande partie du plan d'action transversal validé « enquête de satisfaction » et répondent aux souhaits du personnel.
- Les membres du personnel sont informés de manière adéquate de leur situation administrative et de leurs perspectives de carrière

#### 3.5.5.2 [Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?](#)

En augmentant la satisfaction des collaborateurs, la qualité de la prestation de services reste au moins garantie.

## 3.6 Intégrité

### 3.6.1 Cadre général

#### P1 – Gestion des ressources humaines (GRH)

#### Article 36. Promouvoir la culture organisationnelle en attachant une attention particulière au bien-être des collaborateurs et au soutien de ceux-ci

Entreprendre des actions pour promouvoir la culture organisationnelle et le bien-être des collaborateurs.

### 3.6.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Mener une politique d'intégrité active

### 3.6.3 Collaboration

Coordinateur		
SP		
Autres entités collaboratrices		
<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		



### 3.6.4 Planning 2018

#### 3.6.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier – avril)

- Aperçu du site intranet « intégrité » des compétences, missions et données de contact des différents acteurs en matière d'intégrité du SPF Finances.
- Kit d'aide destiné aux dirigeants pour leur permettre de discuter de l'intégrité au niveau de l'équipe.
- Plan de communication en matière d'intégrité 2018 pour prévoir et organiser de façon structurée les actions de sensibilisation.

#### 3.6.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai – août)

- Plateforme de concertation dans laquelle les dirigeants discutent de thèmes relatifs à l'intégrité (avec l'appui des acteurs en matière d'intégrité du SPF Finances).

#### 3.6.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre – décembre)

- Publication du Code ICT actualisé.
- Actions de sensibilisation exécutées conformément au plan de communication 2018.
- Implémentation du processus 115 « politique d'intégrité et gestion des plaintes »

### 3.6.5 Effets

#### 3.6.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Les collaborateurs connaissent les règles et les procédures (le guide déontologique, le Code ICT actualisé, ...) dans le cadre de la politique d'intégrité du SPF Finances et les adaptent.
- Les collaborateurs connaissent les indicateurs en matière d'intégrité du SPF Finances, leurs compétences et leurs missions.
- Les dirigeants sont préparés pour discuter de thèmes relatifs à l'intégrité au niveau de l'équipe.
- L'intégrité des collaborateurs et de l'organisation est renforcée par l'implémentation du processus 115 « politique d'intégrité et gestion des plaintes » ;
  1. des violations de l'intégrité sont constatées ;
  2. le cas échéant des mesures préventives et/ou de préservation sont prises.

#### 3.6.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- La confiance des citoyens dans le SPF Finances et ses collaborateurs est stimulée.

## 3.7 Employabilité et développement des collaborateurs

### 3.7.1 Cadre général

#### P1 – Gestion des ressources humaines (GRH)

##### Article 37. Augmenter l'employabilité et le développement des collaborateurs

Nous souhaitons exploiter les effectifs disponibles de la manière la plus optimale possible. Une politique de sélection efficace et une gestion des compétences ciblée doivent faire en sorte que chaque collaborateur ayant le bon profil de compétence soit employé dans la fonction correcte et reçoive les possibilités de développement appropriées

### 3.7.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. mener une politique de sélection et de promotion ciblée
2. réaliser des descriptions de fonction spécifiques à tous les niveaux
3. suivi qualitatif et quantitatif des cycles d'évaluation (suivi annuel)

### 3.7.3 Collaboration

<b>Coordinateur</b>		
SE P&O		
<b>Autres entités collaboratrices</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.7.4 Planning 2018

#### 3.7.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

Carrière:

- Composer une taskforce redeployment sous réserve d'acceptation de la proposition « redeployment »
- *Boost Her*, le trajet destiné aux femmes ayant de l'ambition pour les encourager à briguer des fonctions A3
- Lancement de la sensibilisation et de la communication dans le cadre du business case « Sédentarité »

Formation :

Digital learning

- Le tutoriel « Utilisation des smart boards » des Académies est disponible pour tous
- L'e-learning « Médias sociaux » est disponible pour tous
- La toolbox « Docimologie » est disponible sur l'intranet
- Docimologie

#### 3.7.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai – août\)](#)

Carrière:

- Élargissement du réseau des accompagnateurs de carrière
- EAP (*Employee Assistance Program*) et ligne d'aide téléphonique (business case « burn-out 2016 ») sont disponibles

Formation :

Supports digitaux pour la formation (technique et générique)

- le webinar sur le leadership est disponible
- Une formation « digital Learning » est disponible pour les formateurs
- Le matériel IT destiné à l'équipement du studio digital learning est disponible

Recrutement :

- « Employer Branding » : L'analyse par un prestataire externe du as is, du contexte du marché du travail, des contraintes et opportunités de nos procédures de recrutement actuelles, ... est disponible.

#### 3.7.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

Carrière :

- Lancement de l'app onboarding (business case « onboarding app »). App disponible.
- Mise en place d'un pilote avec une plate-forme pour l'*activity tracking* et les *health scans* (exécution du business case « lutte contre la sédentarité ») Plate-forme disponible pour le groupe de pilotage.

Formation :

- La formation à l'utilisation des webinars figure dans le catalogue My Academy
- Un protocole d'accord sur l'échange de formations, de formateurs, de contenus est conclu avec des partenaires de type VDAB, Bruxelles Formation, .. et/ou le monde académique (universités/hautes écoles)

Recrutement :

- « Employer Branding » : le plan d'action est disponible

### 3.7.5 Effets

#### 3.7.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

Carrière :

- Les actions visent toutes à permettre l'employabilité durable des collaborateurs, tant sur le plan de la santé physique et mentale que sur le plan de la compétence et du développement.

Formation :

- Les collaborateurs du SPF Finances disposent d'une offre de formations digitales accessibles en continu

Recrutement :

- Amélioration du taux de réalisation du volet recrutements du plan de personnel (suivi via KPI)
- Renfort ciblé dans les équipes pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et donc les objectifs du SPF (KPI des entités)
- Amélioration de notre image en tant qu'employeur

#### 3.7.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

Carrière :

- L'employabilité durable des collaborateurs garantit la qualité de la prestation de services à long terme.

Recrutement :

Le SPF Finances veut devenir un employeur de référence dans la « guerre des talents » en renforçant son image d'employeur pour s'adapter aux exigences du marché du travail et attirer les meilleurs profils pour répondre à ses nombreux besoins en recrutement. L'accompagnement par un prestataire externe, expert en *employer branding* permettra au SPF de professionnaliser sa stratégie à ce sujet.

- Débouchés pour jeunes diplômés, personnes en recherche d'emplois ou en recherche de réorientation professionnelle

## 3.8 Organisation orientée processus

### 3.8.1 Cadre général

#### P2 - Processus de l'organisation

##### Article 38. Continuer à bâtir une organisation orientée processus

Amélioration du Business Process Management (BPM) par une gestion active des processus.

### 3.8.2 Engagement(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Mettre en œuvre le travail par processus au sein de l'organisation via un plan d'action annuel.
2. Optimiser/adapter les processus en permanence.
3. Suivre les processus via des indicateurs de processus.
4. Adapter et améliorer régulièrement les processus sur la base des informations émanant des reportages du contrôle de gestion, des mesures de la charge de travail (cf. Article 42), mais également de ce qui se révèle nécessaire (par ex. suite à des modifications de la réglementation ou des objectifs). Pour ce faire, nous recherchons les améliorations de rendement, les réductions de coût, la suppression des goulets d'étranglement, les améliorations relatives à la qualité de l'output livré, etc.

### 3.8.3 Collaboration

#### Coordinateur

SP

#### Autres entités collaboratrices

<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.8.4 Planning 2018

En 2017, le SPF Finances a mis en place la réforme de son intranet, en octroyant une place plus prépondérante au thème processus. En 2018, nous allons également prendre d'autres initiatives, via l'intranet, pour informer nos collaborateurs des différents processus et instructions de travail.

#### 3.8.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

1. Mettre en œuvre le travail par processus au sein de l'organisation via un plan d'action annuel :
  - Modeler, documenter et mettre à la disposition des collaborateurs les processus du SPF Finances jusqu'aux instructions de travail (niveau 4) : processus de l'AGTrés, AGISI, AGDP, SE ICT et SE ESS.
  - Mise à jour de la méthodologie des processus (approche uniforme des processus) du SPF Finances : développer et actualiser l'approche ainsi que les rôles & responsabilités concernant les processus transversaux (propriétaire de processus/gestion de processus, cellule BPM, lien avec le contrôle interne, indicateurs de processus, etc.).
2. Suivre les processus via des indicateurs de processus :
  - Cf. plan d'action objectif transversal SE B&CG contrôle de gestion.

#### 3.8.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai-août\)](#)

1. Mettre en œuvre le travail par processus au sein de l'organisation via un plan d'action annuel :
  - Modeler, documenter et mettre à la disposition des collaborateurs les processus du SPF Finances jusqu'aux instructions de travail (niveau 4) : processus de l'AGFisc, AGPR, AGDP, AGISI, SE B&CG, SE ESS et SP.
2. Les processus sont régulièrement évalués et, si nécessaire, adaptés :
  - Projet AGDA (Lean academy) : Optimisation du processus de destruction des biens sous contrôle douanier.
  - Projet SE B&CG (Lean academy) : Optimiser le processus de comptabilité analytique.
  - Projet Services du Président (Lean academy) : Optimiser et simplifier le processus de rédaction d'articles pour Fininfo, l'intranet, la newsletter Management.
3. Suivre les processus via des indicateurs de processus :
  - Cf. plan d'action objectif transversal SE B&CG contrôle de gestion.
4. Adapter et améliorer régulièrement les processus sur la base des informations émanant des rapportages du contrôle de gestion, des mesures de la charge de travail (cf. Article 42), mais également de ce qui se révèle nécessaire (par ex. suite à des modifications de la réglementation ou des objectifs). Pour ce faire, nous recherchons les améliorations de rendement, les réductions de coût, la suppression des goulets d'étranglement, les améliorations relatives à la qualité de l'output livré, etc.

- AGFisc : les processus de l'AGFisc sont actualisés annuellement sur la base du cycle de gestion de BPM. Aussi bien pour les instructions de travail de niveau 1/2/2 que de niveau 4, il y a une republication : le 30/06/2018, trois processus sont republiés.

### 3.8.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre-décembre)

1. Mettre en œuvre le travail par processus au sein de l'organisation via un plan d'action annuel :
  - Modeler, documenter et mettre à la disposition des collaborateurs les processus du SPF Finances jusqu'aux instructions de travail (niveau 4) : processus de l'AGFisc, AGPR, AGDP, AGDA, AGTrés, AGISI, AGDP, SE B&CG, SE ESS, SE ICT, SE Logistique et SP.
  - Les processus sont régulièrement évalués et, si nécessaire, adaptés. Services du Président : amélioration du processus (résultats MCT et mise en œuvre des propositions d'amélioration).
  - Professionnalisation des processus : amélioration du processus (résultat MCT des services budget, comptabilité engagements et liquidations, parcours lean et mise en œuvre des propositions d'amélioration).
2. Suivre les processus via des indicateurs de processus :
  - Cf. plan d'action objectif transversal SE B&CG contrôle de gestion.
3. Adapter et améliorer régulièrement les processus sur la base des informations émanant des reportages du contrôle de gestion, des mesures de la charge de travail (cf. Article 42), mais également de ce qui se révèle nécessaire (par ex. suite à des modifications de la réglementation ou des objectifs). Pour ce faire, nous recherchons les améliorations de rendement, les réductions de coût, la suppression des goulets d'étranglement, les améliorations relatives à la qualité de l'output livré, etc.
  - AGFisc : les processus de l'AGFisc sont actualisés annuellement sur la base du cycle de gestion de BPM. Aussi bien pour les instructions de travail de niveau 1/2/2 que de niveau 4, il y a une republication : le 31/12/2018, six processus seront republiés.
  - Services du Président : en 2018, dans le cadre du cycle de gestion de BPM, les instructions de travail seront actualisées.

### 3.8.5 Effets

#### 3.8.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

Collaborateur :

- Il/elle sait quel est le but du processus, ce que comporte le processus (qui fait quoi et quand), quelle est la contribution que l'on attend de lui/elle et comment il/elle doit exécuter les tâches du processus (instructions de travail) (point de mesure : publication du niveau 3 (process flow) et du niveau 4 (instructions de travail)).
- Amélioration de la communication entre les collaborateurs.
- Instrument pour la formation des nouveaux collaborateurs.
- Instrument de gestion des connaissances.

Organisation :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation et augmentation de la qualité de la prestation de services :
- Meilleure compréhension de la chaîne de valeur globale (activités ayant une valeur ajoutée) et des relations utilisateurs-fournisseurs.

#### 3.8.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- /



## 3.9 Contrôle interne

### 3.9.1 Cadre général

#### P3 - Mesure et suivi

##### Article 40. Poursuivre le développement du contrôle interne et de l'audit interne

En 2013, la mise en place du contrôle interne a été lancée. Il s'agit d'un point d'attention pour les années à venir. La poursuite de la mise en place du contrôle interne doit nous permettre de maîtriser les risques relatifs à nos processus essentiels et doit contribuer dans une large mesure à donner à l'organisation une garantie raisonnable quant à l'exécution et au suivi des décisions ainsi qu'au respect des lois, des décrets, des arrêtés, des réglementations et des procédures.

### 3.9.2 Engagement(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Analyser les processus et répertorier les risques et les mesures de contrôle.
2. Surveiller et améliorer la qualité du système de contrôle interne en attachant une attention particulière à l'identification des KPI et des KRI, au risk management, à l'évaluation de l'environnement de contrôle et à la mise sur pied d'un système de suivi efficace.

### 3.9.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE B&CG

#### Autres entités collaboratrices

<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.9.4 Planning 2018

#### 3.9.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

- À partir du Q1, nous lançons un contrôle de qualité renouvelé, en combinaison avec une intervision. Un collaborateur du centre d'expertise réalisera une telle évaluation pour chaque administration générale ou service d'encadrement.
- En 2017, les plans d'action dressés découlent de l'exercice d'auto-évaluation (sur la base d'une matrice de maturité). Ces plans d'action seront suivis via les business reviews à partir du Q1 2018.
- Plan d'action suite à l'analyse des risques stratégiques SPF FIN (février 2018).
- Une première feuille de route en matière de mesures de maîtrise des risques stratégiques sera proposée par le B&CG dans le courant de Q1.
- Développement d'une nouvelle cartographie des risques.
- Un groupe de travail ad hoc a été créé en 2017 ; le travail est en cours. La présentation d'une nouvelle cartographie des risques est prévue pour le 22/02 dans le cadre de la réunion du réseau du CI.
- Développement et mise en œuvre des Key Risk Indicators lors d'un processus en tant que test (31/05/2018).
- Développement d'une méthode afin d'évaluer l'efficacité des mesures de gestion. Cette méthode sera testée chez AG Fisc et SE B&CG pour le 30/06/2018.

#### 3.9.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai-août\)](#)

- Préparation de la seconde auto-évaluation du système de contrôle interne (sur la base de la matrice de maturité).
- Application de la nouvelle cartographie des risques dans les analyses.
- Après la validation de la cartographie par le réseau NIC, celle-ci sera intégrée dans la méthodologie du système de contrôle interne (SCI) du SPF Finances. Il s'agit d'une action « one shot ».
- Le déploiement d'une méthodologie pour assurer la mise en œuvre des KRI lors de différents processus. (31/08/2018)
- Tester et évaluer une méthode afin d'évaluer l'efficacité des mesures de gestion.
- Poursuivre l'exécution et évaluer les actions de sensibilisation et la formation sur le contrôle interne.
- Mise en œuvre du projet pilote GRC.
- Exécution et suivi du plan d'action suite à l'analyse des risques stratégiques SPF FIN.

#### 3.9.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

- Exécution de la seconde auto-évaluation du système de contrôle interne (sur la base de la matrice de maturité).
- Poursuite de l'exécution et évaluation des actions de sensibilisation et de la formation sur le contrôle interne.

- Développer une base de données avec des données concernant les incidents. Elle est ensuite reprise dans l'outil GRC.
- Mise en œuvre du projet pilote GRC.
- Suivi du plan d'action suite à l'analyse des risques stratégiques SPF FIN.
- Mise à jour de la description de processus P54 Contrôle interne.

### 3.9.5 Effets

#### 3.9.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Les collaborateurs sont plus conscients de l'importance du contrôle interne et de la gestion des risques.
- L'efficacité des mesures de gestion augmente parce que nous pouvons mieux les évaluer.
- Disponibilité d'instruments de gestion adaptés pour la gestion.
- Le Comité de direction reçoit des informations pour diriger l'organisation aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

#### 3.9.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Grâce à une meilleure évaluation, les recommandations des instances externes peuvent plus facilement être suivies.
- Plus grande disponibilité du rapportage.

## 3.10 Mesure de la charge de travail

### 3.10.1 Cadre général

#### P3 - Mesure et suivi

##### Article 42. Mesure de la charge de travail (MCT)

Améliorer les processus et poursuivre l'optimisation de la planification du personnel moyennant une charge de travail réelle déterminée objectivement.

### 3.10.2 Engagement(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Intégrer la mesure de la charge de travail comme instrument permanent dans la planification du personnel.
2. Établir et exécuter un plan d'action annuel « Mesure de la charge de travail ».

### 3.10.3 Collaboration

#### Coordinateur

SP

#### Autres entités collaboratrices

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS  | <input checked="" type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |   |

### 3.10.4 Planning 2018

Les entités suivantes ont déjà effectué dans le passé des mesures de la charge de travail : les administrations générales Fiscalité, Perception & Recouvrement, Douanes et Accises, Inspection spéciale des impôts, Trésorerie et Documentation patrimoniale, les services d'encadrement P&O (Shared Service Center), B&CG, la Logistique et les Services du Président.

Le planning 2018 sera suivi via un tableau de bord

#### 3.10.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier-avril)

1. Intégrer la mesure de la charge de travail comme instrument permanent dans la planification du personnel :
  - Guide de mise en œuvre du SPF Finances : Méthodologie MCT : ajout de l'approche MCT pour les services d'encadrement (services plus conceptuels).
  - Note MCT pour l'approche et le lien avec le plan de personnel.
2. Plan d'action MCT et parcours d'amélioration :

#### **Plan d'action MCT :**

- AGD&A :
  - MCT Contrôle régie (CRC)
  - MCT Chambres de régie
  - MCT contrôle administratif et comptable (CABC)
  - MCT gestion des clients/permis
  - MCT succursales
  - MCT Équipe Suivi de la Déclaration (ESD)
  - MCT Safety & Security
  - MCT Enquête et recherches (E&R) niveau central, régional
  - MCT Litiges niveau régional
  - MCT Services centraux
  - MCT Services du Directeur de centre régional
- SE B&CG : projet B&CG-01008 :
  - MCT Contrôle de gestion
  - MCT Contrôle interne
- MCT AGFisc
  - OE&E (services juridiques et pour 2017 litiges) :
    - Services juridiques
    - Litiges
  - PME Gestion (ISOC, IPM, TVA)
- Services du Président :
  - MCT : Phase 1 : CSC
  - MCT : Phase 2 : IAM/Privacy, service juridique, Intégrité, Sitran

- MCT : Phase 3 : développement durable, investissements étrangers, secr. Président
- MCT : Phase 4 : SPSMC, prévention
- MCT : Phase 5 : services poste d'observation fiscalité régionale et direction partenariat stratégique
- Services centraux :
  - MCT : Phase 1 : COC
  - MCT : Phase 2 : EOS
  - MCT : Phase 3 : Litiges
  - MCT : Phase 4 : gestion de l'application
- AGDP :
  - Projet AGDP : MCT CEI : fourniture des résultats MCT des services CEI et formuler des propositions d'amélioration

#### **Plan d'action parcours d'amélioration**

- AGD&A :
  - MCT SCC Équipes mobiles :
    - Bierset
    - Zaventem
    - National
- AGPR :
  - Mesure de la charge de travail des services opérationnels : introduction du planning de capacité
- AGISI :
  - MCT AGISI 2015 : suivi des points d'action
- SE B&CG :
  - MCT engagements : buca 120
  - MCT comptabilité : buca 120
  - MCT budget : buca 120
- SE Logistique :
  - MCT services logistiques

#### **3.10.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai-août)**

##### **Plan d'action MCT :**

- AGD&A :
  - MCT Contrôle régie (CRC)
  - MCT Chambres de régie
  - MCT contrôle administratif et comptable (CABC)

- MCT gestion des clients/permis
- MCT succursales
- MCT Équipe Suivi de la Déclaration (ESD)
- MCT Safety & Security
- MCT Enquête et recherches (E&R) niveau central, régional
- MCT Litiges niveau régional
- MCT Services centraux
- MCT Services du Directeur de centre régional
  
- SE B&CG : projet B&CG-01008 :
  - MCT Contrôle de gestion
  - MCT Contrôle interne
  
- MCT AGFisc OE&E (services juridiques et pour 2017 litiges) :
  - Services juridiques
  - Litiges
  - PME Gestion (ISOC, IPM, TVA)
  
- Services du Président :
  - MCT : Phase 1 : CSC
  - MCT : Phase 2 : IAM/Privacy, service juridique, Intégrité, Sitran
  - MCT : Phase 3 : développement durable, investissements étrangers, secr. Président
  - MCT : Phase 4 : SPSMC, prévention
  - MCT : Phase 5 : services poste d'observation fiscalité régionale et direction partenariat stratégique
  
- Services centraux :
  - MCT : Phase 1 : COC
  - MCT : Phase 2 : EOS
  - MCT : Phase 3 : Litiges
  - MCT : Phase 4 : Gestion de l'application
  
- AGDP :
  - Projet AGDP : MCT CEI : fourniture des résultats MCT des services CEI et formuler des propositions d'amélioration

### **Plan d'action parcours d'amélioration**

- AGD&A :
  - MCT SCC Équipes mobiles :
    - Bierset
    - Zaventem
    - National

- AGPR :
  - Mesure de la charge de travail des services opérationnels : introduction du planning de capacité
- AGISI :
  - MCT AGISI 2015 : suivi des points d'action
- SE B&CG :
  - MCT engagements : buca 120
  - MCT comptabilité : buca 120
  - MCT budget : buca 120
- SE Logistique :
  - MCT services logistiques

### 3.10.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre-décembre)

1. Plan d'action MCT et parcours d'amélioration :

#### **Plan d'action MCT :**

- AGD&A :
  - MCT Contrôle régie (CRC)
  - MCT Chambres de régie
  - MCT contrôle administratif et comptable (CABC)
  - MCT gestion des clients/permis
  - MCT succursales
  - MCT Équipe Suivi de la Déclaration (ESD)
  - MCT Safety & Security
  - MCT Enquête et recherches (E&R) niveau central, régional
  - MCT Litiges niveau régional
  - MCT Services centraux
  - MCT Services du Directeur de centre régional
- SE B&CG : projet B&CG-01008 :
  - MCT Contrôle de gestion
  - MCT Contrôle interne
- MCT AGFisc OE&E (services juridiques et pour 2017 litiges) :
  - Services juridiques
  - Litiges



- Services du Président :
  - MCT : Phase 1 : CSC
  - MCT : Phase 2 : IAM/Privacy, service juridique, Intégrité, Sitran
  - MCT : Phase 3 : développement durable, investissements étrangers, secr. Président
  - MCT : Phase 4 : SPSMC, prévention
  - MCT : Phase 5 : services poste d'observation fiscalité régionale et direction partenariat stratégique
  
- Services centraux :
  - MCT : Phase 1 : COC
  - MCT : Phase 2 : EOS
  - MCT : Phase 3 : Litiges
  - MCT : Phase 4 : gestion de l'application
  
- AGDP :
  - Projet AGDP : MCT CEI : fourniture des résultats MCT des services CEI et formuler des propositions d'amélioration

#### **Plan d'action parcours d'amélioration**

- AGD&A :
  - MCT SCC Équipes mobiles :
    - Bierset
    - Zaventem
    - National
  
- AGPR :
  - Mesure de la charge de travail des services opérationnels : introduction du planning de capacité
  
- AGISI :
  - MCT AGISI 2015 : suivi des points d'action
  
- SE B&CG :
  - MCT engagements : buca 120
  - MCT comptabilité : buca 120
  - MCT budget : buca 120
  
- SE Logistique :
  - MCT services logistiques

### 3.10.5 Effets

#### 3.10.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Identification des éléments qui prennent beaucoup de temps dans les processus, vision sur les processus et l'ensemble des tâches des collaborateurs.
- Processus améliorés.
- Fonctionnement plus efficace de l'organisation : définition des délais de traitement (normes moyennes) en tant qu'indicateur de processus.
- Meilleure affectation du personnel au sein du SPF Finances.

#### 3.10.5.2 Qu'est-ce qui change pour les stakeholders externes ?

- /

## 3.11 Contrôle de gestion

### 3.11.1 Cadre général

#### P2 - Processus de l'organisation

##### Article 38. Continuer à bâtir une administration orientée processus

Amélioration du Business Process Management (BPM) par une gestion active des processus.

#### P3 - Mesure et suivi

##### Article 43. Mettre en œuvre le contrôle de gestion et le reporting jusqu'au niveau utile le plus bas au sein de l'organisation

Amélioration du cycle de gestion au sein de l'organisation et mise en œuvre jusqu'au niveau utile le plus bas au sein de l'organisation.

### 3.11.2 Engagement(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Suivre les processus via des indicateurs de processus.
2. Mettre en œuvre le cycle de gestion jusqu'au niveau utile le plus bas.
3. Améliorer la qualité du système de mesure et poursuivre la professionnalisation du cycle de gestion.

### 3.11.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE B&CG

#### Autres entités collaboratrices

<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input checked="" type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.11.4 Planning 2018

#### 3.11.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

##### **En ce qui concerne l'exécution des indicateurs de processus du Masterplan 2017-2019 :**

- Développement d'indicateurs de processus pour tous les processus pertinents pour lesquels aucun indicateur de processus n'a encore été développé (toutes les cellules BC).
- Lancement des mesures périodiques des indicateurs de processus déjà mis en œuvre (toutes les cellules BC).
- Suivi de l'exécution du masterplan via la plateforme de concertation mensuelle contrôle de gestion (PCCG) (toutes les cellules BC + EC).

##### **En ce qui concerne l'exécution des KPI du contrôle de qualité (projet) :**

- Rédaction d'un plan d'action à l'aide des rapports finaux concernant l'évaluation des management cockpits de l'Administration générale/du Service d'encadrement (toutes les cellules BC). Les actions à réaliser et le délai dans lequel ces actions doivent être réalisées seront présentés dans le courant du mois de janvier aux comités de gestion de chaque Administration générale ou Service d'encadrement, et en février au Comité de direction.
- Intégration du contrôle de qualité dans le processus P052 : le contrôle de qualité précèdera le document de demande pour les nouveaux KPI (EC).
- Évaluer toutes les nouvelles demandes pour les KPI à l'aide d'un modèle avec des critères de qualité incluant une analyse qualitative des actions entreprises (toutes les cellules BC + EC).

##### **Préparer la migration MISSISSIPPI (groupe de travail) :**

- Dresser un inventaire de tous les instruments de gestion à migrer, en faisant une distinction entre les rapports prédéfinis par modèle, les rapports d'utilisateur existants par modèle et les management cockpits.

#### 3.11.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(avril-août\)](#)

##### **En ce qui concerne l'exécution des indicateurs de processus du Masterplan 2017-2019 :**

- Développement d'indicateurs de processus pour tous les processus pertinents pour lesquels aucun indicateur de processus n'a encore été développé (toutes les cellules BC).
- Suivi du lancement des mesures périodiques des indicateurs de processus déjà mis en œuvre (toutes les cellules BC).
- Suivi de l'exécution du masterplan via la plateforme de concertation mensuelle contrôle de gestion (PCCG) (toutes les cellules BC + EC).

##### **En ce qui concerne l'exécution des KPI du contrôle de qualité (projet) :**

- Exécuter les actions du plan d'action : évaluation des cadres de référence actuels, adaptation des fiches KPI, adapter les management cockpits si nécessaire (toutes les cellules BC).
- Évaluer toutes les nouvelles demandes pour les KPI à l'aide d'un modèle avec des critères de qualité incluant une analyse qualitative des actions entreprises (toutes les cellules BC + EC).

**Préparer la migration MISSISSIPPI (groupe de travail) :**

- Dresser un planning pour tous les produits à migrer et les actions correspondantes qui doivent être entreprises.
- Dresser un business case pour la migration MISSISSIPPI. La migration proprement dite n'est prévue que pour 2019.

### 3.11.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

**En ce qui concerne l'exécution des indicateurs de processus du Masterplan 2017-2019 :**

- Développement d'indicateurs de processus pour tous les processus pertinents pour lesquels aucun indicateur de processus n'a encore été développé (toutes les cellules BC).
- Suivi du lancement des mesures périodiques des indicateurs de processus déjà mis en œuvre (toutes les cellules BC).
- Suivi de l'exécution du masterplan via la plateforme de concertation mensuelle contrôle de gestion (PCCG) (toutes les cellules BC + EC).

**En ce qui concerne l'exécution des KPI du contrôle de qualité (projet) :**

- Exécuter les actions du plan d'action qui, pour des raisons organisationnelles, n'ont pas encore pu être exécutées au Q2 (toutes les cellules BC).
- Évaluer toutes les nouvelles demandes pour les KPI à l'aide d'un modèle avec des critères de qualité incluant une analyse qualitative des actions entreprises (toutes les cellules BC + EC).

**Préparer la migration MISSISSIPPI (groupe de travail) :**

- Lancer le projet de migration (lettre de projet + PID)

**3.11.5 Effets**

#### 3.11.5.1 [Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Des processus meilleurs et plus efficaces (mesure à l'aide d'indicateurs de processus).
- « Mesurer plus ce que nous voulons savoir » en évaluant d'une part si toutes les missions clés des Administrations générales/Services d'encadrement sont représentées par des KPI et en vérifiant d'autre part si tous les KPI sont effectivement utiles.
- Être en mesure de mieux se prononcer sur nos performances en suivant des KPI de qualité (mesurer à l'aide de l'évaluation de nouvelles demandes de KPI).
- Identifier les points faibles et les réduire en entreprenant des actions. Ce sera mesuré périodiquement à l'aide d'un contrôle de qualité des management cockpits et de l'exécution du plan d'action correspondant, incluant une analyse qualitative des actions entreprises

### 3.11.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Être utile aux parties prenantes externes plus rapidement et plus efficacement grâce à de meilleurs processus.
- Pas de gaspillage des moyens pour des KPI qui ne satisfont pas aux critères de qualité.

## 3.12 CRM

### 3.12.1 Cadre général

#### Q2 – CRM

##### Article 47. Améliorer la disponibilité de nos services

Améliorer la disponibilité et l'accessibilité de nos bâtiments et services.

##### Article 48. Mettre en place une interaction, un dialogue et un feed-back

Améliorer les interactions et le dialogue avec nos parties prenantes et utiliser leur feed-back pour adapter et améliorer notre prestation de services.

##### Article 49. Sensibiliser les groupes cibles en fonction de leur situation, de leurs besoins et de leur comportement

Sensibiliser les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations.

### 3.12.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. examiner et améliorer les heures d'ouverture conviviales et la disponibilité
2. suivre la disponibilité téléphonique de nos services et des différents call centers (entre autres le Contact Center, le Servicedesk ICT, le call center recrutements) et la qualité des réponses et prendre des mesures positives et correctives là où cela s'avère nécessaire, par un plan d'action annuel
3. recueillir les informations nécessaires relatives à l'évolution des attentes des utilisateurs et aux éventuels dysfonctionnements pouvant survenir dans les services, afin de réagir rapidement par le biais d'actions correctrices
4. continuer à consulter les parties prenantes (par exemple par le biais d'enquêtes) en vue d'évaluer la prestation de services et de recueillir les propositions d'amélioration.

### 3.12.3 Collaboration

Coordinateur		
SP		
Autres entités collaboratrices		
<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input checked="" type="checkbox"/> ESS	<input type="checkbox"/> Services du Président
<input checked="" type="checkbox"/> AGD&A	<input checked="" type="checkbox"/> ICT	
<input checked="" type="checkbox"/> AGPR	<input checked="" type="checkbox"/> P&O	
<input checked="" type="checkbox"/> AGISI	<input checked="" type="checkbox"/> B&CG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGDP	<input checked="" type="checkbox"/> LOG	
<input checked="" type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.12.4 Planning 2018

#### 3.12.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

- Segmentation des groupes cibles et stratégie de communication
- Vision MyMinfin
- Vision dossier unique (= une image des interactions pour les collaborateurs et les utilisateurs)

#### 3.12.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai-août\)](#)

- *Mystery calls*: volet général
- Catalogue des services SPF
- Modèle interne pour la téléphonie permettant un redesign et une attribution de moyens (supplémentaires) de et à la fonction de contact téléphonique.
- Protocole pour une collaboration dans le cadre du redesign en vue d'un shared service center fédéral pour la perception et le recouvrement

#### 3.12.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

- Technologie gestion des clients (pilote PSMC)
- Prestations de services sur rendez-vous (pilote Anvers et Liège)
- Service Design MyMinfin
- Fourniture en ligne directe des extraits cadastraux
- Offre en ligne de tous les croquis digitaux pour les géomètres

### 3.12.5 Effets

#### 3.12.5.1 [Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Meilleur aperçu des prestations de services fournies : types de services et de demandes, qualité de la prestation de services téléphonique
- Meilleur aperçu de l'évolution possible de la prestation de services : choix de MyMinfin et du dossier unique, pistes pour fournir des attestations, cadre pour l'élargissement des prestations de services sur rendez-vous et technologie de la gestion des clients

#### 3.12.5.2 [Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?](#)

- Meilleure communication par le biais d'une approche spécifique en fonction des caractéristiques de l'utilisateur
- Meilleure accessibilité et convivialité plus élevée de l'accès aux e-services et données /documents
- Approche plus efficiente (pour l'utilisateur) de la prestation de services face-to-face
- Élargissement des services qui sont offerts dans le self-service



## 3.13 Nudging

### 3.13.1 Cadre général

#### Q2 – CRM

#### Article 49. Sensibiliser les groupes cibles en fonction de leur situation, de leurs besoins et de leur comportement

Sensibiliser les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations.

### 3.13.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Examiner les possibilités de lancer un projet transversal relatif au nudging et tester les moyens délivrés par la théorie du nudging pour créer des modifications dans le comportement (pilote au sein de l'AGPR et de l'AGFisc).

### 3.13.3 Collaboration

<b>Coordinateur</b>		
AGPR		
<b>Autres entités collaboratrices</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> AGFisc	<input type="checkbox"/> ESS	<input type="checkbox"/> Services du Président
<input type="checkbox"/> AGD&A	<input type="checkbox"/> ICT	
<input type="checkbox"/> AGPR	<input type="checkbox"/> P&O	
<input type="checkbox"/> AGISI	<input type="checkbox"/> B&CG	
<input type="checkbox"/> AGDP	<input type="checkbox"/> LOG	
<input type="checkbox"/> AGTrés		

### 3.13.4 Planning 2018

#### 3.13.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier-avril)

- Premières analyses de l'expérience Nudge dans TOW (collaboration Fiscalité - Perception et Recouvrement) ; analyse des résultats de l'enquête, impact des différents traitements sur les réponses à l'enquête, analyse préliminaire des traitements nudge sur la compliance en matière de déclaration.
- Implémentation du *best performer Nudge experiment*. Mises en demeure IPP (AGPR)
- Opérationnalisation de l'expérience de terrain sur la base d'un *Randomised Controlled Trial* (RCT) sur les Avertissements-extraits de rôle IPP (AGPR), y compris
  - expérience RCT sur les articles « à payer » avant l'échéance
  - expérience RCT « demande de plans d'apurement » sur des contribuables face à des difficultés de paiement potentielles

#### 3.13.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai-août)

- Participation à un cross-national trial (Irl, P-B, R-U, Fr et Be) sous la direction du Centre commun de recherche (Commission européenne) avec un objectif expérimental national pour vérifier l'effet des techniques comportementales spécifiques sur le degré de compliance (AGPR)
- Opérationnalisation de la Cellule compliance au sein de l'AGPR avec comme objectif principal l'évaluation des connaissances provenant des sciences comportementales et leur implémentation au sein de l'AGPR en vue d'une compliance accrue (AGPR).
- Premières analyses du comportement en matière de paiement à la suite du RCT sur les avertissements-extraits de rôle IPP (AGPR + AGFisc).
- Communication de l'enquête TOW (AGFisc – AGPR) ; analyse des résultats de l'enquête, impact des différents traitements sur les réponses + communication des Mises en demeure Ex. d'imp.2016 (AGFisc + AGPR).
- Communication quant à l'expérience Nudge dans TOW ; effet du traitement sur la compliance (AGFisc).

#### 3.13.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre-décembre)

- Établissement et communication des résultats finaux en ce qui concerne l'expérience de terrain Nudge Avertissement-extrait de rôle ; Intervention « À payer » + « Plan d'apurement ».

### 3.13.5 Effets

#### 3.13.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

- Les connaissances comportementales soutiennent la politique en matière de compliance du SPF Finances, avec comme effet escompté :
  - Réduction du nombre de non-déclarants de la déclaration IPP (au moyen de plus de rappels efficaces)
  - Paiement accéléré des impôts par les contribuables (opération win-win par le biais d'intérêts de retard réduits pour le citoyen)
  - Moins de rappels et de frais de poursuite pour les collaborateurs opérationnels
  - Moins d'imprécisions et de contacts avec le SPF Finances grâce à une correspondance simplifiée
  - Nombre accru de déclarations
  - Déclarations plus correctes
  - Augmentation de la « Taxpayer Satisfaction »
- Organisation publique moderne effet favorable sur l'image de l'entreprise ;
  - Rapportage positif dans les médias
  - Attractivité du SPF Finances comme employeur vis-à-vis du monde extérieur
  - Le SPF Finances comme exemple en matière de nudging dans le cadre des réseaux internationaux (OCDE, IOTA, UE, CCR)

#### 3.13.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Pas d'application

## 3.14 Digitalisation

### 3.14.1 Cadre général

#### I1 - Digitalisation

##### Article 53. Développer la prestation de services numériques

Développer et mettre en œuvre la prestation de services digitale à partir du point de vue de l'utilisateur.

### 3.14.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. lancer un programme de 'Digitalisation' qui porte une attention particulière aux fondements de la digitalisation (comme la législation Only once et le scanning), et développer la prestation de services digitale
2. développer une stratégie et une feuille de route pour la digitalisation dans les prochaines années
3. mettre en œuvre annuellement la stratégie digitale et la feuille de route via le plan d'administration

### 3.14.3 Collaboration

#### Coordinateur

SP

#### Autres entités collaboratrices

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS  | <input type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |  |

### 3.14.4 Planning 2018

#### 3.14.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

##### Résumé par dimension

###### Général

La roadmap digitale est finalisée en accord avec le plan stratégique du SPF délivré début 2018.

1. Paperless
  - La nouvelle infrastructure FINSCAN / DIGITAL Mail room met en œuvre la reprise du scanning de l'INR 2017, de la TVA (623, 625, 725) et de l'IPP 2017 en retard. Concomitamment, la répartition des tâches LOG/ICT/FISC est adaptée et expliquée. Elle met aussi en œuvre le scanning complet de l'enregistrement des contrats de baux (volet papier) et la réorganisation qui en résulte.
  - Le service de scanning documentaire est activé (documents à valeur historique tels que plans et registres).
  - Des guidelines sont publiées sur la structuration des formulaires qui sont renvoyés complétés à l'administration sous format papier, dans un contexte conjoint de Scanning, Identité visuelle, GDPR (General Data Protection Regulation) & Only-once.
  - L'analyse de l'écart digital sur un échantillon de 5 processus est disponible.
2. Processus
  - La boîte générique soutenant l'inflow multicanal est réalisée, et testée à Gand.
  - Le processus MyRent est entièrement revu. La réorganisation des points d'accès et du flux papier est mis en œuvre à partir d'avril.
3. E-Compliance
  - Le Ministre reçoit la proposition DIGILEX Fast-track pour la modification des lois principales.
4. E-World
  - Définition du modèle d'organisation TO BE sur lequel sera définie la politique RH Digitale

#### 3.14.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 \(mai-août\)](#)

##### Résumé par dimension

1. Paperless
  - La nouvelle infrastructure FINSCAN / DIGITAL Mail room met en œuvre la reprise du scanning de l'IPP 2018 et l'automatisation du volet papier relatif aux accises sur le Diesel professionnel.
  - Des guidelines pour l'utilisation du scanning et du printing local sont publiées.
2. Processus
  - Les processus 43B (AG DP), Diesel Pro (AG DA), Plan de paiement (AG PR) sont revus et un modèle TO BE approuvé
3. G2B/G2G/
  - Dans le cadre d'Only-Once, les initiatives suivantes sont élaborées:

- Une digitalisation plus poussée des formulaires via la mise à disposition d'une application web qui permet la transmission électronique des données. Ca concerne entre autres :
    - le formulaire 705 à l'AGD&A
    - la demande d'un plan de remboursement
  - Identification des sources authentiques de données du SPF Finances
  - Les initiatives suivantes contribueront à :
    - la collecte des fiches 281.61 et 281.62 auprès des institutions financières et des compagnies d'assurance
    - l'échange de données sur le détachement auprès du point central de la sécurité sociale
    - l'échange de données avec les pays européens sur BEPS et CRS concernant les règlements de la Commission européenne
    - Les échanges automatisés d'informations avec les pays européens sur les revenus et les dettes dans le cadre du programme Stirint.
4. E-Compliance
- Promulgation de la proposition DIGILEX Fast-track (modification des lois)
  - Déploiement de l'intégration avec eBox et son usage comme eRecommandé
  - Modernisation des services d'authentification
  - Le cachet électronique est mis en œuvre sur les premiers documents.
5. E-World
- Les profils digitaux TO BE sont adoptés en vue d'optimiser les politiques de recrutement et de développement des compétences.

### 3.14.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

#### Résumé par dimension

1. Paperless
  - Le plan de basculement des bâtiments du SPF Finances vers le pré-scanning complet de la poste entrante est mis en œuvre à partir de novembre 2018. Les bâtiments Gent-Zuiderpoort, Namur rue des Bourgeois et Trésorerie-av. des Arts 33 sont migrés en novembre 2018.
  - Un certain nombre de projets Phase 4 du projet Digital Mail Room sont mis en production (p.e. PDiesel (AGDA)). Les bénéfices en libération des RH sont mesurés.
  - Le projet de mise en œuvre de l'IA sur nos canaux d'entrée est évalué afin de définir la stratégie future.
  - MyMinFin a développé son offre de service comme canal privilégié de communication individuelle entre le SPF et ses utilisateurs.

2. Processus
  - Sous le module ACM sont mis en œuvre une boîte multicanale générique (dans le cadre de la Digital Mail Room) et un système de flux de dossier (dans le cadre des projets QP, KISSIC et CDC)
  - Les processus issus des projets pilotes phase 4 de FINSCAN / DMR sont revus et produisent un plan de mise en œuvre à partir du 1er janvier 2019.
  
3. G2B/G2G/
  - Dans le cadre d'Only-Once, les initiatives suivantes sont élaborées:
    - Une digitalisation plus poussée des formulaires via la mise à disposition d'une application web qui permet la transmission électronique des données. Ca concerne entre autres :
      - la demande d'un extrait cadastral
      - la demande de certificat hypothécaire via selfservice
  - Les initiatives suivantes contribueront à:
    - la livraison d'extraits cadastraux
    - la livraison des certificats hypothécaires aux notaires
  
4. E-Compliance
  - Le SPF a implémenté une stratégie d'e-Archiving.
  - Le SPF est mis en conformité avec le GDPR (General Data Protection Regulation).
  - Le Ministre reçoit les projets de modifications des AR/AM/Circulaires afin de lever les freins à la digitalisation.
  - Livraison du déploiement du cachet électronique.
  
5. E-World
  - Le cachet électronique est appliqué à tous les documents.

### 3.14.5 Effets

#### 3.14.5.1 [Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Le mouvement de dématérialisation de tout le courrier est engagé, menant pour la fin 2019 à une réduction de 90% du courrier entrant encore au niveau des bureaux sous forme physique (fin 2018 environ -10%);
- Transformation rapide du travail quotidien en réduisant les étapes physiques
- Augmentation drastique de l'intégrité et de la sécurité juridique des documents électroniques
- Mise à disposition de plus de données
- Réduction des travaux de manutention de document, de transfert manuel de données et de traitement de routine.

#### 3.14.5.2 [Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?](#)

- Amélioration de la prestation de services pour les canaux web
- Augmentation de la célérité de recherche d'archives

- Amélioration du service de conservation de documents
- Réduction du coût du SPF Finances.



## 3.15 Gestion de la connaissance

### 3.15.1 Cadre général

#### I2 – Gestion de la connaissance

##### Article 54. Améliorer la gestion de la connaissance

Elaboration d'une gestion de la connaissance pour l'ensemble du SPF Finances.

### 3.15.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

Reprendre la coordination transversale de la gestion des connaissances pour le SPF Finances (ESS)

### 3.15.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE ESS

#### Autres entités collaboratrices

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input type="checkbox"/> ESS             | <input checked="" type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGDP   | <input checked="" type="checkbox"/> LOG  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |   |

### 3.15.4 Planning 2018

#### 3.15.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q1 2018 (janvier-avril)

##### 1. Au niveau transversal

- Coordination et suivi de l'exécution des projets compris dans le programme :

##### Réseau KM:

- reporting sur l'avancée des plans d'action de gestion des connaissances des entités
- organisation d'ateliers pour le middle management du SPF sur différents thèmes de gestion des connaissances ;
- réalisation et mise en ligne d'e-brochures d'accueil pour les nouveaux collaborateurs ;
- reporting sur l'avancement des plans d'action de gestion des connaissances des entités.

##### Fisconet +:

- mise en production de la nouvelle plateforme (phase 1 du projet) ;
- développement de la phase 2 - collaboration documentaire (lien avec R2 - article 33 FAQ et commentaires uniformes).

##### Intranet:

- mise en production intranet : SDP, ESS, Trésorerie et P&O ;
- amélioration des fonctionnalités du portail.

##### Sharepoint online:

- préparation des supports de formation SharePoint utilisateurs ;
- supervision de l'organisation des séances de formations destinées aux utilisateurs ;
- préparation et mise en place d'une stratégie d'e-archivage sur les Team site SharePoint.

##### Instructions niveau 4:

- valider le nouveau planning après désignation du nouveau consultant;
- Livraison incrémentale des processus de SharePoint.

##### Yammer :

- Mise en place de formation au groupe Yammer pour les nouveaux collaborateurs (pour AGFisc, AGPR et AGDP)
- Activation des licences Yammer aux collaborateurs après les comités de gestion.

Base de données des compétences : on hold

Succession planning : on hold.

Finidee : terminé.

- Organisation de 5 journées d'ateliers (gestion des documents, gestion des connaissances en équipe, collaborer à distance, etc.) dédiés à la gestion des connaissances pour les membres du middle management.
- Exécution du plan de communication : pages dédiées sur intranet avec mise à disposition d'outils de gestion des connaissances concrets, publications de truc & astuces, management newsletter, etc.

2. Au niveau des entités : suivi de l'exécution des actions planifiées par les entités dans leurs plans de gestion des connaissances respectifs.

#### 3.15.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q2 2018 (mai-août)

##### 1. Au niveau transversal

- Coordination et suivi de l'exécution des projets compris dans le programme :

Réseau Gestion des connaissances:

- exécution du plan de communication du réseau Gestion des connaissances (publications de trucs et astuces sur intranet);
- mise en ligne d'outils méthodologiques et d'informations en lien avec la gestion des connaissances, etc. ;
- reporting sur l'avancement des plans d'action Gestion des connaissances des entités.

Fisconet+:

- mise en production de la phase 2- collaboration documentaire (lien avec R2 - article 33 FAQ et commentaires uniformes).

Intranet:

- mise en production intranet B&CG , AGDP et AGD&A ;
- amélioration des fonctionnalités du portail.

SharePoint online:

- clôture du projet

Instructions niveau 4:

- finalisation du processus AGFisc et AGPR du site SharePoint;
- Évaluation des groupes de travail sur le terrain.

Yammer :

- Evaluation des groupes pilotes et de l'usage général
- Adaptations des lignes directrices et des manuels

Base de données des compétences : on hold

Succession planning : on hold.

Finidee : terminé

- Réalisation de l'enquête interne sur la gestion des connaissances.
- Exécution du plan de communication.

2. Au niveau des entités : exécution des actions planifiées par les entités dans leurs plans Gestion des connaissances respectifs.

#### 3.15.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour le Q3 2018 (septembre-décembre)

##### 1. Au niveau transversal :

- Coordination et suivi de l'exécution des projets compris dans le programme :

Réseau Gestion des connaissances: terminé

Fisconet +: mise en production de la phase 3. Analyse des performances et analyse qualitative.

Intranet:

- mise en production intranet Fininfo, AG FISC, AGPR, ISI ;
- amélioration des fonctionnalités du portail.

Sharepoint on line: terminé.

Instructions niveau 4: évaluer et adapter le concept

Yammer : terminé

Base de données des compétences : on hold

Succession planning : on hold

Finidee : terminé

- Exécution du plan de communication : pages dédiées sur intranet avec mise à disposition d'outils de gestion des connaissances concrets, publications de truc & astuces, management newsletter, etc.
  - Préparation de la clôture du programme Gestion des connaissances et de l'intégration des activités de gestion des connaissances dans le fonctionnement quotidien du SPF.  
L'organisation concrète et pratique de ce point sera discutée au séminaire d'automne.
2. Au niveau des entités : suivi de l'exécution des actions planifiées par les entités dans leurs plans Gestion des connaissances respectifs.

### 3.15.5 Effets

#### 3.15.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?

La bonne coordination des projets en matière de gestion des connaissances permet d'assurer :

- une plus grande accessibilité aux informations et aux connaissances ;
- une meilleure formation pour les collaborateurs ;
- un ancrage des connaissances et de la culture de partage ;
- une plus grande efficacité (gain de temps) ;
- ainsi qu'une augmentation de l'efficacité et de la satisfaction des collaborateurs.

#### 3.15.5.2 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

Les initiatives en matière de gestion des connaissances permettent d'améliorer notre prestation de services :

- accès plus aisé à l'information ;
- recherche d'information facilitée (moins de travail de recherche) ;
- échange d'informations plus rapide et de meilleure qualité ;
- Mise à disposition d'informations uniformes, actualisées et correctes.

## 3.16 Synergie

### 3.16.1 Cadre général

#### I3 – Développement de l'organisation

##### Article 55. Continuer à développer l'organisation

Poursuivre l'optimisation de la structure et du fonctionnement du SPF Finances.

En concertation avec les administrations générales et les services d'encadrement, les besoins sont continuellement répertoriés et harmonisés au niveau de l'infrastructure. Cela résulte en un plan de déménagement qui est communiqué sur base mensuelle.

Ainsi, nous pouvons :

- Offrir un soutien dans la manière selon laquelle le SPF FIN souhaite organiser ses rapports avec le citoyen
- Anticiper les besoins des contribuables en matière de contacts avec les administrations
- Améliorer l'accessibilité de nos bâtiments de service
- Offrir des lieux de travail confortables aux collaborateurs du SPF FIN

### 3.16.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. rationaliser les différentes initiatives relatives à la restructuration et au regroupement des services/équipes
2. promouvoir la collaboration interne et avec d'autres services publics fédéraux et investir dans des initiatives axées sur la mise en place d'une synergie : répertorier les personnes/tâches pour parvenir à un processus plus uniforme

### 3.16.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE LOG

#### Autres entités coopérantes

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS  | <input checked="" type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input checked="" type="checkbox"/> B&CG |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPD   | <input type="checkbox"/> LOG             |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |  |   |

### 3.16.4 Planning 2018

#### 3.16.4.1 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q1 2018 (janvier-avril)

Le plan d'infrastructure :

- analyser et répertorier les « failles » actuelles et futures en ce qui concerne nos bâtiments de service

Dynamic Office:

- achever l'étude préliminaire du business case
- présentation de l'étude préliminaire et du développement des aspects différents en ce qui concerne le concept de « dynamic office » au Comité de direction
- vision validée du Comité de direction en ce qui concerne la mise en œuvre du concept dans les bâtiments de service du SPF FIN

#### 3.16.4.2 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q2 2018 (mai-août)

Le plan d'infrastructure :

- concertation avec la direction du projet du programme CRM ayant pour but d'harmoniser la création et le contenu de notre prestation de services dans nos bâtiments avec la politique CRM au sein du SPF FIN
- concertation avec les Administrations générales pour
  - le fonctionnement et l'optimisation des infocentres
  - combler les « failles » de notre prestation de services

dans le but de répondre aux besoins des citoyens et du SPF FIN dans leurs contacts réciproques

Dynamic Office:

- rédiger le business case
- établir un plan de mise en œuvre des directives du Comité de direction
- continuer à travailler à l'élaboration d'un concept transversal du dynamic office par lequel des outils (par exemple une charte) sont développés en tant que guide pour les futurs projets de dynamic office dans les (futurs) bâtiments de service du SPF FIN

#### 3.16.4.3 Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q3 2018 (septembre-décembre)

Le plan d'infrastructure :

- démarrer la concertation avec les communes, provinces et/ou régions dont le but est aussi d'organiser une prestation de services en dehors de nos bâtiments de service vis-à-vis des citoyens. Cette concertation sera basée sur les résultats de la concertation avec la direction de projet du programme CRM et des Administrations générales

### Dynamic Office

- continuer à travailler à l'élaboration d'un concept transversal du dynamic office par lequel des outils (par exemple une charte) sont développés en tant que guide pour les futurs projets de dynamic office dans les (futurs) bâtiments de service du SPF FIN
- poursuivre l'élaboration du plan de mise en œuvre pour le déploiement du concept de dynamic office dans les bâtiments de service, selon la vision du Comité de direction

## 3.16.5 Effets

### 3.16.5.1 [Qu'est-qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

Le plan d'infrastructure :

- Prestation de services plus efficiente vis-à-vis du citoyen : une prestation de services optimale au sein de nos bâtiments de service et des infocentres en ligne avec le programme CRM pour que les contacts avec les citoyens et les administrations soient organisés de manière efficiente et orientés résultats
- Affectation plus efficiente des moyens disponibles

Dynamic Office:

- Environnement de travail confortable et optimal pour les collaborateurs du SPF FIN
- Développement plus approfondi du « new way of working » au sein de notre SPF : dynamic office, travail en bureau satellite et télétravail, dirigeant à distance, maîtriser Office 365 : toutes ces choses sont liées les unes aux autres
- Amélioration de l'image du SPF Finances en tant qu'employeur moderne et attrayant

### 3.16.5.2 [Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?](#)

Le plan d'infrastructure Horizon 2021-2024 :

- Meilleure collaboration avec les communes, provinces et/ou régions

Dynamic Office

- Espaces agréables et accessibles pour le public dans ses rapports avec les administrations

## 3.17 Datawarehouse

### 3.17.1 Cadre général

#### R1 – Compliance, surveillance et maintien

#### Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre

Il s'agit de continuer à déterminer nos groupes-cibles et groupes à risque, l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et la mise en place des contrôles et autres actions.

### 3.17.2 Obligation(s) dans le cadre du contrat d'administration 2016-2018

1. Elaborer un datawarehouse central afin de pouvoir utiliser, de manière optimale et la plus efficace possible, les données et l'analyse de données lors de la détection des risques de fraude.

### 3.17.3 Collaboration

#### Coordinateur

SE ICT

#### Autres entités coopérantes

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> AGFisc | <input checked="" type="checkbox"/> ESS | <input checked="" type="checkbox"/> Services du Président |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGD&A  | <input checked="" type="checkbox"/> ICT |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AAPR   | <input checked="" type="checkbox"/> P&O |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGISI  | <input type="checkbox"/> B&CG           |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGPD   | <input type="checkbox"/> LOG            |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> AGTrés |   |   |



### 3.17.4 Planning 2018

#### 3.17.4.1 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q1 2018 \(janvier-avril\)](#)

- Migration de la plateforme SAS 9.3 Solaris vers la plateforme SAS 9.4 Linux (Acc et Prod)
- Gérer l'intégration IAM (gestion des accès aux servers et aux données du datawarehouse) sur la nouvelle plateforme SAS 9.4
- Finaliser l'intégration de sources déjà disponibles en DB2 (Archives DWH2, Workflow Contentieux, PDIE, AEO, EORI, EMCS, ICPC), si les soucis de PK, UK et champs LOB sont résolus.
- Assurer la maintenance de l'existant (views DB2 en fonction de l'évolution des sources)
- Exploder les champs XML et automatiser les updates des tables obtenues (ICT)
- Documentations de la part du Business sur les databases (contenus, modèles logiques)

#### 3.17.4.2 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q2 2018 \(mai-août\)](#)

- Application des règles de gestion des accès au Datawarehouse liées au GDPR (« mini-codage » versus anonymisation)
- Préparation des Audits pour la Commission Vie privée et Peer-review
- Gérer l'intégration IAM (gestion des accès aux servers et aux données du datawarehouse) sur la/les nouvelle(s) plateforme(s) liées au contrat E.L.A. 2018-2024
- Mise en place de la Data Governance (ICT)
- Documentations du Business sur les databases (contenus, modèles logiques)
- Mise à disposition des analystes/dataminers de nouvelles TAB (Tables Analytiques de Base dont les scripts sont fournis par le Business)
- Intégration de nouvelles sources disponibles en DB2 (StirInt CBC, ...) ; de sources qui vont basculer en DB2 (actuellement encore sur Mainframe, Oracle ou MySQL)
- Exploder les nouveaux champs XML et automatiser les updates (ICT)

#### 3.17.4.3 [Aperçu des réalisations les plus importantes planifiées pour Q3 2018 \(septembre-décembre\)](#)

- Installation des nouvelles plateformes liées au nouveau contrat E.L.A. (datamining tools)
- Poursuite de la Data Governance (ICT)
- Documentations du Business sur les databases (les contenus, les modèles logiques)
- Mise à disposition via le datawarehouse de nouvelles TAB (Tables Analytiques de Base dont les scripts seront fournis par le Business)

### 3.17.5 Effets

#### 3.17.5.1 [Qu'est-qui change concrètement pour l'organisation et les collaborateurs ?](#)

- Mise à disposition des analystes/dataminers de T.A.B. sur des databases spécifiques (Thématique TVA, Taxi, Biztax, etc...)
- Mise à disposition du Business (tous les analyste/dataminers des différentes Administrations) d'une documentation sur les données du datawarehouse (Data Governance)

### 3.17.5.1 Qu'est-ce qui change concrètement pour les stakeholders externes ?

- Respect des obligations en matière de Privacy
- Prêt pour les différents Audits à venir (Peer-review du Forum Mondial, etc...)

## 4 ADMINISTRATION GÉNÉRALE DE LA FISCALITÉ

Ces dernières années l'AGFisc a connu bien des changements. Après l'opérationnalisation d'une nouvelle structure, en 2018 le focus est mis sur l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience des activités de day-to-day. Cependant, l'AGFisc ne veut pas renoncer à poursuivre son développement en une organisation moderne qui porte une attention particulière aux initiatives répondant aux récentes évolutions sociétales et technologiques. En alignant son fonctionnement sur ces évolutions et les besoins de ses groupes cibles, l'AGFisc optimise ainsi le niveau de la prestation de service fournie.

Concrètement, cela signifie, qu'à côté de la contribution active aux [objectifs transversaux](#) précités, de nombreuses initiatives propres sont aussi au programme.

Au niveau du **contrôle fiscal**, cela se traduit dans la stabilisation de l'effectif de contrôle (remplacement 1 sur 1) et la poursuite du développement d'une sélection ciblée des actions à entreprendre et de l'amélioration des missions de contrôle.

Pour le **groupe cible GE**, à l'instar de la tendance internationale et dans le cadre de la réalisation d'une recommandation de l'OCDE, la mise en œuvre de l'approche « **Co-operative tax compliance** » est aussi à l'agenda. Ce concept, bâti autour de 5 piliers (compréhension commerciale, impartialité, proportionnalité, ouverture/réactivité et stratégie de gestion de risques compliance) sera concrétisé d'ici fin mai 2018 afin de lancer ensuite un projet pilote. De plus, GE prépare la mise en œuvre, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, d'un **monitoring permanent** des plus grandes entreprises (+/- top 100). A cette fin, un projet pilote sera aussi lancé en 2018.

Dans le même élan, PME poursuit avec une étude de faisabilité sur le '**Monitoring horizontal/accords sectoriels** pour le **groupe cible PME**.

Poursuivre l'**optimisation de la sélection centrale** via une **collaboration** structurée et un **échange d'information** entre **TACM** (Tax Audit & Compliance Management) et les **services opérationnels, TACM-CNR** (Centre National des Recherches) et **AGFisc – AG ISI** est aussi une priorité en 2018. En plus une réflexion sur l'organisation la plus optimale de la gestion des risques et de l'e-audit au sein de l'AGFisc sera lancée.

Cela signifie concrètement la mise en place du **réseau TACM – chefs de division contrôle** et la création de **groupes de travail** avec des **experts contrôle** afin d'une part, de garantir l'approche bottom-up et d'autre part, d'effectuer ensemble des analyses de risque pour les thèmes choisis et de déterminer et mettre en œuvre une approche adaptée.

L'**application PCV** (proposition de contrôle – controlevoorstel) permet dorénavant aussi un échange structuré des propositions de contrôle de l'AG ISI vers l'AGFisc. Début 2018, elle est déployée dans toutes les directions régionales de l'AG ISI.

Enfin, en 2018, tant GE que PME effectuent une **approche e-audit sur mesure** complète de leur groupe cible.

Au cours de la première moitié de 2018, les lettres types envoyées aux propriétaires d'un bâtiment nouvellement construit, seront adaptées après modification de la réglementation visant à lever l'obligation de déclaration.

Mais quelques informations utiles pour la sélection seront encore demandées dans cette lettre. Ce n'est que plus tard, après l'achèvement du bâtiment, qu'il y aura une sélection stricte des dossiers pour lesquels un calcul de contrôle (nouvelle construction) ou un contrôle du taux (rénovation) sera effectué.

Les nouvelles directives en matière de réduction et de remise des amendes TVA entrent également en vigueur en 2018 et pour que cela soit possible, une adaptation de la réglementation est proposée. Ces directives partent du principe de bonne foi du contribuable.

La stimulation du partage de connaissance, d'expériences et de bonnes pratiques se poursuit également. Une première étape dans cette direction était la création, en 2017, des **réseaux d'experts IPP, Isoc et TVA**. L'optimisation des réseaux d'experts créés au sein de P et PME se poursuit et est étendue à GE. De plus, au sein de GE, des **réseaux de connaissance** sont aussi mis en place pour des matières spécifiques (prix de transfert, unités TVA, taxes diverses, précomptes...) avec pour finalité de maintenir à jour cette connaissance et de mieux la diffuser en vue d'un traitement uniforme des dossiers. Des initiatives visant à diffuser la connaissance de la **fiscalité internationale** et à encadrer la réforme de l'impôt des sociétés sont également au programme.

En ce qui concerne la **gestion**, le focus se trouve surtout dans la poursuite de l'optimisation des applications existantes et dans l'élaboration d'actions de gestion pour l'Isoc.

Au niveau du **traitement du contentieux** l'AGFisc élabore un processus transversal avec les différents stakeholders. Plus spécifiquement, les instructions sous-jacentes seront documentées et le flux servira de base pour la nouvelle application « Workflow Contentieux ».

En 2018, les divisions Expertise au sein de PME définiront des normes et implémenteront également celles-ci.

Une nouvelle organisation du travail sera introduite dans les services EOS. Son objectif est d'augmenter l'efficacité des collaborateurs et des services grâce à une organisation plus flexible qui reposera sur une gestion matricielle des compétences des collaborateurs et des équipes spécialisées constituées en fonction des besoins. Cette gestion matricielle permettra également de définir et de planifier les besoins de formation et de développement des collaborateurs et de l'organisation.

L'AGFisc s'attèle constamment à élaborer **une prestation de service sur mesure** pour les groupes cibles.

Ainsi l'obligation annuelle de remplir sa déclaration est facilitée pour un grand nombre de particuliers. A partir de l'exercice d'imposition 2018, le nombre de contribuables recevant une **PDS** (proposition de déclaration simplifiée) **augmente de +/- 800.000** vu la suppression du critère relatif au plafond des revenus (cf. article 178 §2 13° AR/CIR 92).

En matière de **self-service**, à l'avenir, les contribuables peuvent s'attendre à des e-services supplémentaires et à un 'MyMinfin' plus structuré.

La **téléphonie** ne sera pas non plus en reste pour l'année à venir. Un déploiement généralisé d'un contact center décentralisé au sein de P augmente indubitablement l'accessibilité téléphonique de ses services. Ce déploiement généralisé fait suite à une évaluation positive des pilotes qui ont eu lieu en 2017 à Mons, Gand et Namur. Celui qui souhaite se déplacer en personne peut se rendre dans l'un des 11 **infocenters** mis en place. Ceux-ci sont déjà opérationnels pour P depuis septembre 2017 et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 c'est aussi le cas pour PME. Contrairement à une prestation de service face-to-face (F2F) étendue pour le groupe cible P, les infocenters seront, à partir de septembre 2018, l'unique point de contact F2F pour PME. Afin de continuer à garantir une prestation de service optimale, la collaboration entre P et PME sera élargie dans les localisations où P est présente mais pas PME. En 2018, pour des groupes cibles déterminés (comme entre autres : starters, particuliers qui partent à l'étranger où qui veulent s'établir en Belgique) des brochures répondant à leurs besoins spécifiques seront mises à disposition.

La poursuite du **développement de l'organisation** est le point suivant dans la liste des « to do ». La nouvelle vision élaborée en 2017 en matière de spécialisation et de **polyvalence** est concrétisée en 2018 y compris par l'actualisation des normes au sein de PME. L'instauration au 1<sup>er</sup> janvier 2019 du **nouveau groupe cible GE**, et par conséquent aussi PME, est préparée au cours de l'année à venir en étroite collaboration avec les agents contrôleurs des centres GE.

Comme indiqué précédemment l'AGFisc participe à de nombreux objectifs transversaux.

**FINSCAN** en est un. Cela vise le scanning des déclarations INR 2017, TVA (623, 625, 725) et IPP 2018 dans la « digital mailroom ». Le but est de créer une délimitation claire et cohérente des tâches des centres de scanning d'une part, et du « business » d'autre part (pour l'INR et la TVA cela sera couplé à un glissement d'un nombre de tâches des centres de scanning vers les centres PME).

Un objectif récurrent concerne le **projet lisibilité**. Tout comme l'année passée, le team Lisibilité soumet à nouveau les lettres standards principales aux principes de lisibilité. Les versions réécrites sont ensuite implémentées dans les applications business. Cette année, la correspondance sortante sera également adaptée à la nouvelle identité visuelle.

Le SPF Finances, et donc également l'AGFisc, accorde beaucoup d'importance à ses **valeurs internes**. Avoir un comportement intègre est une de ces valeurs. Dans le cadre de **l'intégrité** l'AGFisc prévoit, en collaboration avec le SIPPT (service Interne pour la Prévention et la Protection au Travail), une action de prévention pour tous les centres P. Durant cette action le nouveau code de déontologie est expliqué ainsi que le fonctionnement du service « Inspection interne ».

Last but not least, en 2018, l'AGFisc poursuit l'élaboration d'une **organisation orientée processus**. Ceci se fait entre autres en adaptant régulièrement les processus et en augmentant leur lisibilité (participation à l'objectif transversal). Cette adaptation se fait sur base de l'input des acteurs dans ces processus, des recommandations formulées dans des audits, des analyses de risque et des actions de monitoring effectuées sur le terrain. Pour le monitoring de ses processus l'AGFisc élabore de nouveaux indicateurs de processus, en combinaison avec le contrôle qualité des indicateurs existants. Le monitoring mensuel de ces indicateurs contribuera à l'optimisation des processus et à l'affinage des indicateurs de processus.

En 2017, une méthodologie a été développée afin d'améliorer la qualité des ICP(KPI). En 2018, les recommandations de ce premier contrôle qualité doivent être implémentées dans les cockpits. A partir de 2018, la cellule Contrôle de gestion se propose d'appliquer cette technique à tous les indicateurs utilisés par l'AGFisc (donc aussi aux indicateurs de processus, indicateurs de risque, indicateurs d'output et d'outcome).

Après des années d'adaptations organisationnelles, 2018 sera indéniablement une année au cours de laquelle l'AGFisc renforcera ses liens. Les liens entre les collaborateurs par la création de réseaux et le partage de connaissance. Les liens entre les collaborateurs et les contribuables par la préparation et la mise en œuvre des nouveaux concepts et principes précités.

## 5 ADMINISTRATION GENERALE DE LA PERCEPTION ET DU RECOUVREMENT

L'Administration générale de la Perception et du Recouvrement contribue au bon fonctionnement du système financier de l'Etat. A ce titre, elle veille à la perception rapide des dettes ainsi qu'au traitement comptable correct des recettes et des restitutions. Elle recouvre au maximum les dettes non acquittées spontanément et elle est en charge du remboursement correct et efficace des sommes perçues en trop. L'Administration générale accomplit sa mission en bon père de famille. En effet, elle gère les sommes encaissées avec transparence et professionnalisme et se charge de la redistribution des recettes à l'Union européenne, à l'Etat fédéral et aux autres instances ayant droit.

A cet effet :

- l'AGPR souhaite devenir une référence nationale et internationale dans le secteur public en matière de perception et de recouvrement ;
- Elle coordonne et intègre ses processus afin d'organiser de manière efficace ses activités principales : la perception, le recouvrement et le remboursement ;
- Elle cherche à maximiser les recettes en ayant recours à une communication proactive, en encourageant la compliance et en assurant un service professionnel et de qualité.

Après le basculement, l'AGPR s'est concentrée sur la mise en place de sa nouvelle structure organisationnelle, sur l'adaptation et l'amélioration de ses processus clés et sur le développement de ses applications informatiques. En 2018, dans un objectif d'amélioration continue, l'AGPR se concentrera sur les actions suivantes :

- L'adaptation et l'amélioration de ses applications informatiques, notamment:
  - FIRST, dont l'objectif est, à l'horizon 2020, qu'il devienne l'outil de référence pour la perception et le recouvrement. Les modules Intake générique, Perception et Recouvrement continueront à être développés et/ou améliorés
  - STIRON : préparation de l'intégration des dettes dans FIRST via l'Intake générique
  - SECAL : développement d'un module dans l'environnement de FIRST qui prendra en charge les demandes d'intervention et le calcul des montants dus

Dans ce cadre, l'AGPR veillera non seulement à développer ses applications en répondant aux objectifs de digitalisation fixés par le SPF Finances (digitalisation des courriers, signature électronique, etc.) mais aussi à répondre aux demandes de ses partenaires externes afin d'optimiser l'échange d'informations avec eux (application e-notariat notamment).

- La modernisation de sa structure en continuant notamment l'intégration du Recouvrement Non-Fiscal dans les teams perception et recouvrement.
- Une meilleure gestion des ressources humaines avec mise en place d'un exercice de mesure de la charge de travail pour ses services opérationnels afin de pouvoir, notamment, définir ses besoins en personnel sur une base objective.

- La continuité du travail d'amélioration de sa relation avec le citoyen, conformément aux objectifs définis dans le cadre du programme CRM.

A cet effet, l'AGPR optimisera le fonctionnement de ses Infocenters et veillera à développer au maximum le self-service, par le biais de MyMinfin et des e-services. De plus, l'instauration d'un « compte citoyen » qui offrira un aperçu de toutes les dettes et avoirs d'un citoyen, permettra à tout un chacun de payer plus facilement ses impôts / dettes.

- La poursuite du développement des techniques de nudging dont les résultats positifs des années précédentes incitent l'AGPR à continuer sur cette voie. A cet effet, l'AGPR travaillera sur l'avertissement-extrait de rôle et focalisera son attention sur les relations avec les citoyens ayant connu un historique de paiement difficile.
- Enfin, l'AGPR sera impliquée dans les divers [objectifs transversaux](#) définis par le SPF Finances tels que :
  - L'amélioration de la lisibilité de ses courriers ;
  - L'application, dans ses tâches de perception et de recouvrement, de la politique de gestion des risques et de protection de la vie privée du SPF Finances ;
  - Le respect des valeurs d'intégrité. En effet, après avoir réalisé une campagne de sensibilisation, l'AGPR implémentera une division « Maîtrise de l'organisation » qui, en plus du contrôle interne et du contrôle de gestion, sera également en charge de l'inspection interne et de la gestion des plaintes ;
  - La mise en œuvre d'actions dans le cadre des « connaissances critiques », actions définies dans le cadre du programme de gestion des connaissances.

C'est également en rencontrant l'ensemble des objectifs définis pour 2018 que l'AGPR pourra soutenir le projet de Redesign du gouvernement dont l'objectif est de faire de l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement un « shared service center » pour la perception et le recouvrement des différentes entités fédérales.



## 6 ADMINISTRATION GENERALE DE L'INSPECTION SPECIALE DES IMPÔTS

L'AGISI est responsable de la lutte structurée contre la fraude pour tous les impôts, droits et taxes dont l'établissement, la perception et le recouvrement ont été confiés au SPF Finances.

Plus précisément, sa mission clé recouvre tant la recherche, la prévention que la répression de la fraude fiscale grave, organisée ou non. Est visé en priorité le démantèlement de mécanismes particuliers et de montages complexes utilisés à grande échelle et mettant souvent en œuvre des procédés à dimension internationale. Sont visés également les mécanismes spécifiques liés à des secteurs bien précis ou relatifs à des thématiques particulières.

Afin d'accomplir leur mission, les agents de l'AGISI disposent de tous les pouvoirs que les dispositions légales et réglementaires en matière d'impôts, droits et taxes attribuent aux différentes administrations fiscales du SPF Finances. Rien de plus et rien de moins.

Dans une économie ouverte et mondialisée, la mission de l'AGISI nécessite d'établir des liens et de collaborer avec les autres services et acteurs anti-fraude. Cette collaboration tant au niveau national (CAF, police, justice, cellule anti-blanchiment, inspections sociales, régions, ...) qu'international (administrations fiscales étrangères, Eurofisc, Europol, OLAF, TAXUD, OCDE, GAFI, Union Benelux, IOTA ...) doit être constamment entretenue et renforcée pour être efficace.

Les informations reçues de ces différents acteurs ou récoltées directement par les propres services de l'AGISI doivent être consolidées et priorisées. Ces informations, enrichies par l'analyse de risques et le croisement de données, constituent le point de départ pour le traitement des affaires de fraude qui donnent lieu au contrôle de nombreux dossiers individuels. Lorsque des mécanismes de fraude ont trait à un trop grand nombre d'opérateurs pour lesquels il est matériellement impossible de contrôler tous les dossiers au sein de l'AGISI, tous les renseignements pertinents (identification, modèle de taxation, manuel spécifique, ...) sont transmis aux administrations partenaires (AGFISC, AGDOCPAT, VLABEL, ...) qui transmettent ensuite leur feedback dans le cadre de la procédure des dossiers à ramifications.

Pour être correctement appréhendé, le traitement des affaires de fraude retenues nécessite de la part des collaborateurs de l'AGISI d'être à la pointe en matière de techniques d'e-audit, d'analyse de risques ainsi que la maîtrise des différentes législations à tous les stades de la procédure (taxation, recouvrement et contentieux). Le soutien des cellules spécialisées dont l'AGISI dispose (juridique, recouvrement, ICT, enregistrement et douanes) est indispensable afin de maximiser la perception effective des impôts éludés.

En tant qu'administration générale autonome au sein du SPF Finances, l'AGISI est également appelée à prendre en charge, dans ses processus de travail, sa propre gestion et priorités en matière de personnel, budget, logistique, ICT, ...

Conformément à la vision développée dans le plan stratégique 2012-2017 et le contrat d'administration 2016-2018 du SPF Finances et à l'exécution de l'accord du gouvernement du 10.10.2014, les initiatives de l'AGISI retenues visent prioritairement à :

- développer les actions thématiques et sectorielles ainsi que les affaires de fraude qui ont été confiées à l'AGISI dans le cadre des plans d'actions gouvernementaux en matière de lutte contre la fraude;
- augmenter le taux de recouvrement des propres enrôlements;
- participer à la mise en œuvre des recommandations des différentes commissions d'enquête parlementaires;
- poursuivre le déploiement de nouveaux outils informatiques (STIRINT, STIR\_FRAUDE, e-audit, datawarehouse) et des nouvelles techniques de recherches via l'analyse proactive de risques tant en matière de TVA que des impôts sur les revenus (TNA, SNA, datamining, BISC, ...);
- lutter contre les typologies de fraude développées aussi bien par le biais de canaux traditionnels qu'électroniques (internet);
- renforcer les réseaux existants et optimiser la collaboration de l'AGISI avec les différents acteurs concernés par la lutte contre la fraude, tant au niveau national qu'international, via notamment la mise en œuvre de protocoles et l'application effective de la réglementation disponible;
- améliorer de manière continue notre processus de travail "Combattre des mécanismes de fraude fiscale" (P23) avec la même approche pragmatique que celle déjà suivie;
- poursuivre la modernisation de notre nouvelle structure;
- recruter et disposer de collaborateurs qualifiés et motivés, et leur offrir l'opportunité de progresser, tout au long de leur carrière, dans un environnement professionnel attractif et à dimension humaine;
- mesurer la charge du travail en vue d'une estimation exacte des besoins de personnel où nécessaire;
- développer une véritable interaction avec la Justice afin de réaliser, par le biais d'initiatives légales éventuellement adaptées (una via, transaction pénale élargie), une récupération pragmatique et effective des sommes et capitaux récupérés frauduleusement et ceci en respectant les spécificités des réglementations concernées.

Pour l'AGISI, l'objectif déclaré est de renforcer toujours plus sa position unique, aussi bien en Belgique qu'à l'étranger, dans la lutte contre la fraude fiscale.

Le plan d'administration 2018 est le dernier plan opérationnel de l'AGISI qui découle directement des objectifs stratégiques définis par le contrat d'administration 2016-2018 du SPF Finances en matière de lutte contre la fraude fiscale, avec l'accent évident sur la fraude grave. A cet égard, il va de soi que l'AGISI respectera scrupuleusement les lignes de conduites développées dans le plan anti-fraude du 03.12.2015.

Pour être complet, il est signalé que le prochain contrat d'administration du SPF Finances portera sur la période de 2019 à 2021.

Pour rappel, de manière progressive, l'objectif fixé pour l'AGISI est d' :

1. augmenter son EFFICACITE, et donc le degré de réalisation des actions entreprises en matière de lutte contre la fraude, via :
  - a. l'extension des contrôles e-audit
  - b. l'augmentation du taux de perception des propres enrôlements
  - c. l'introduction de l'analyse de risques préventive
  - d. l'extension de la collaboration internationale et interdépartementale
  - e. le développement d'actions thématiques et sectorielles
  
2. améliorer son EFFICIENCE, donc l'utilisation optimale des ressources disponibles, via :
  - a. la mise sur pied continue d'une administration générale à dimension humaine
  - b. l'intégration, la formation et le développement de tous les collaborateurs
  - c. la mise au point de processus de travail et d'applications informatiques conformes aux besoins
  - d. la création d'un climat d'entreprise stable et la responsabilisation de tous les collaborateurs (dirigeants et experts)
  
3. atteindre le niveau de SERVICE attendu en matière de lutte contre la fraude fiscale, via :
  - a. le renforcement de la collaboration avec les autres acteurs de la lutte contre la fraude
  - b. une bonne gestion et le maintien d'une image de marque fort

Plusieurs évènements marquant dans la domaine de la lutte contre la fraude fiscale ont été pris en compte dans ce plan d'administration 2018 dans la mesure où ils concernent directement l'AGISI, dont les conclusions et les recommandations des Commissions d'enquête parlementaire Optima et Panama Papers ainsi que la mise en œuvre de nouveaux échanges de données au niveau international :

- mise en œuvre de la norme Common Reporting Standard (CRS - DAC2) : échanges avec 49 juridictions à partir de 2017, plus 53 autres en 2018,
- country by country reporting (action BEPS 13 - DAC4) : national à partir de 2017 et international à partir de 2018.

Il va de soi que ce plan cadre également avec l'accord gouvernemental du 10.10.2014 ainsi qu'avec les exposés de politique générale (cf. plan anti-fraude) et les notes de politique générale (cf. note du 19.10.2017) du Ministre des Finances, chargé de la lutte contre la fraude fiscale (renforcement du BISC, remplacement 1 sur 1 des fonctions de contrôle, coopération en matière de lutte contre le

dumping social, ...). Là où c'est nécessaire, il est renvoyé dans ce plan aux points concernés de tous ces documents.

Concrètement, pour parvenir à la réalisation de tous ces objectifs, différentes initiatives sont planifiées tout au long de l'année 2018 en tenant compte de la mission et des spécificités de l'AGISI.

Il est clair qu'au sein du SPF Finances la lutte contre la fraude fiscale grave reste une priorité absolue pour les années qui viennent. Dans ce domaine, l'AGISI, comme administration générale complètement autonome depuis le 01.09.2013, joue un rôle moteur et fondamental. A l'image de la fraude qui évolue sans cesse, notre administration doit également s'adapter et anticiper les changements de toute nature (législatifs, sociétaux, commerciaux, ...).

Considérant le contexte budgétaire toujours difficile et les attentes croissantes de chacun (gouvernement, parlement, propres collaborateurs et population) en matière de lutte contre la fraude fiscale, il sera essentiel pour l'AGISI en 2018, de poursuivre sa modernisation afin de parvenir à une sélection (ou désélection) plus rapide et meilleure des affaires et des dossiers de fraude à contrôler. Il convient également d'assurer un suivi constant de nos taxations afin de garantir un traitement efficient du contentieux administratif et judiciaire ainsi que le meilleur taux de recouvrement effectif.

## 7 ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES ET ACCISES

### Maximaliser la satisfaction des clients

Dans les prochaines années, l'AGD&A souhaite placer le client au centre de ses préoccupations.

Dans un premier temps, l'AGD&A souhaite s'engager vis-à-vis du commerce à définir et à respecter des **normes de temps et/ou de qualité** pour sa prestation de service. Pour réaliser cet objectif, l'AGD&A commencera en 2018 et 2019 à identifier et sélectionner les normes sur lesquelles elle s'accordera ensuite avec le commerce.

D'ici 2021, l'AGD&A désire également mettre en œuvre dix mesures pour simplifier la vie des opérateurs économiques.

Le **System Based Approach (SBA)** sera implémenté à l'importation et sera développé à l'exportation en 2018. Cette approche permettra d'utiliser les systèmes internes de gestion et de contrôle de la chaîne d'approvisionnement (supply chain) d'un opérateur économique comme base des formalités douanières, de la compliance, du contrôle et de la gestion des risques. Le SBA a pour objectif de déplacer le contrôle transactionnel classique de la douane vers l'opérateur économique.

Le **Customs Competences Center (3C's)** sera aussi lancée en 2018. Via cette mesure, l'AGD&A souhaite accompagner les entreprises multinationales dans le développement en Belgique de "Customs Competence Centers" existants ou futurs, des Shared Service Centers qui prestent des services douaniers d'excellente qualité pour le reste de l'organisation au niveau européen.

### Loi Générale sur les Douanes et Accises (LGDA)

Pour fin 2021, la Loi Générale sur les Douanes et Accises (LGDA) sera réécrite de manière lisible et moderne.

Démarrée en 2017, la phase 1 de cette réécriture a eu pour but de prendre en compte les modifications introduites par le nouveau **Code des Douanes de l'Union (CDU)**. À la fin du dernier trimestre de 2018, un projet de texte sera soumis au ministre des Finances, aux termes duquel la Loi Générale sur les Douanes et Accises (LGDA) est adaptée aux dispositions du nouveau Code des Douanes de l'Union (CDU).

À partir de 2018, nous traduisons notre nouvelle politique en matière de sanctions dans la LGDA en partant du principe de bonne foi. **Une harmonisation des intérêts de retard en matière de douanes, accises et TVA sera également soumise au ministre des Finances au cours de la première moitié de 2018.**

### Lutte contre la drogue

En 2018, l'AGD&A apportera sa collaboration au « **Stroomplan** », le plan d'actions qui prévoit une approche coordonnée et multidisciplinaire afin d'engager toutes les forces disponibles (Police fédérale, Douane, Parquet, société de conteneurs) dans la lutte contre la mafia de la drogue

(principalement cocaïne) dans le port d'Anvers.

## Brexit

La préparation du Brexit est un des défis majeurs de l'AGD&A pour les prochaines années. Afin d'informer au mieux le commerce sur les implications du Brexit dans les formalités douanières, l'AGD&A poursuivra ses **actions de communication** démarrées en 2017 jusqu'à la concrétisation du Brexit. Pour faire face à ce défi, l'AGD&A démarrera le **recrutement** de nouveaux agents et réalisera les investissements nécessaires.

## Digitalisation maximale des processus

Dans les prochaines années, l'AGD&A désire poursuivre la digitalisation de ses workflows et, dans un premier temps, elle se focalisera sur les processus qui comportent des interactions avec le client.

En 2018, l'AGD&A poursuivra le développement de **l'application « Klanten Informatie System - Kunden Information System - Système d'Information Clients (KIS-SIC) »** démarré en 2017. Ce projet, qui consiste au développement d'un système national et performant d'enregistrement pour les autorisations, permettra, d'une part, de garantir que les tâches soient exécutées de manière uniforme et, d'autre part, de satisfaire aux souhaits des opérateurs économiques « clients externes ». Pour les collaborateurs de l'AGD&A, le système « KIS-SIC » constituera un instrument de travail et de rapportage moderne, complet et efficient. Afin de satisfaire aux souhaits de nos clients « opérateurs économiques », ce système de gestion sera accessible via le portail « My Minfin » pour leurs autorisations.

En 2018, l'AGD&A mettra également à disposition une nouvelle application, plus performante et simplifiée, qui permettra de remplacer la délivrance de la **vignette E705** papier par un signal électronique. Pour tous les véhicules qui sont importés en Belgique depuis un pays en dehors de l'Union Européenne, introduits depuis un Etat-membre de l'Union Européenne ou construits, la douane délivre une vignette 705. Cette vignette constitue une preuve pour la DIV (Direction pour l'Immatriculation des Véhicules) que le véhicule est en ordre fiscalement et que celui-ci peut être enregistré en Belgique.

En outre, cette année, l'AGD&A travaillera aussi sur les projets IT imposés par l'UE dans le Multi Annual Strategic Plan (MASP). Parmi ces projets, on peut notamment citer le **projet « Arrival Notification, Presentation Notification & Temporary Storage (AN – PN – TS) »** qui a pour but d'implémenter dans les applications des modifications introduites par le nouveau Code des Douanes de l'Union (CDU). Un projet pour lequel l'AGD&A a d'ailleurs pris le lead au niveau européen afin de tendre vers un développement européen conjoint

## Objectifs transversaux du SPF Finances

En 2018, l'AGD&A collaborera bien évidemment aux [objectifs transversaux](#) définis par le SPF Finances, la rédaction de **méthodes de travail** pour ses processus clés et la **gestion des connaissances** constitueront toutefois ses deux principales priorités.

## 8 ADMINISTRATION GENERALE DE LA DOCUMENTATION PATRIMONIALE

En 2017, nous avons à nouveau fait de nombreuses avancées dans la poursuite de la modernisation de notre Administration. Nous avons entre autres continué à optimiser nos applications, nous avons lancé le Registre des gages électronique, ouvert 2 Fin Shop et continué à intégrer les bureaux des hypothèques et de l'enregistrement.

En 2018, nous poursuivrons sur cette lancée en introduisant l'extrait cadastral électronique et en intégrant complètement les bureaux des hypothèques et de l'enregistrement dans les bureaux de la Sécurité juridique. Pour continuer à progresser, il est important pour nous de continuer à apprendre les uns des autres et de savoir sur quels projets travaillent nos collègues. Cette année, nous allons également davantage nous focaliser sur la collaboration entre les différentes administrations et accorder une attention toute particulière à l'intégrité. Dans le cadre du suivi de la comptabilité et des méthodes de travail, des inspections par thème seront organisées, liées à des analyses et des mesures autour du contrôle interne.

Les progrès que nous avons accomplis, ne sont possibles que grâce à votre investissement, votre patience et optimisme. Ces progrès sont également perceptibles dans les KPI.

Sur le plan de ses nombreuses activités de base, notre administration poursuivra ses efforts pour améliorer ses résultats dans les quatre domaines d'activité suivants:

1. **Fournir de l'information patrimoniale dans les délais:** l'objectif concernant la délivrance des certificats hypothécaires et des extraits cadastraux dans les délais et la maîtrise de leur stock était de 8,25 en 2017. Cet objectif sera de 8,13/10 pour 2018. Notre but est de maintenir la performance de notre délivrance d'information à un niveau relativement stable tout en améliorant les canaux de délivrance (via l'implémentation du « self-service ») et l'efficacité du fonctionnement.
2. **Mettre à jour la documentation patrimoniale dans les délais:** la mise à jour de la documentation patrimoniale est une des activités au cœur de notre administration générale. Par conséquent, notre administration a pour ambition d'améliorer encore davantage ses délais de traitement et l'ancienneté de ses stocks en 2018. Elle a donc fixé la barre à 8,35/10, soit un demi-point de mieux que l'objectif de l'année précédente (7,83/10).

En plus d'activités comme la mise à jour de la documentation suite à des actes, suite à des décès ou suite à des mutations physiques, l'amélioration de la qualité du plan cadastral fera aussi l'objet d'une attention particulière. Grâce, notamment, à la collaboration mise en place avec la Région flamande dans le cadre du GRB, notre administration a pour ambition d'atteindre 40% des blocs cadastraux dans les normes européennes INSPIRE par rapport à un taux actuel d'environ 24%.

3. **Enregistrer dans les délais:** après deux premières années difficiles suite à sa mise en production, l'application COMFOR a pleinement atteint les résultats escomptés. En effet, l'objectif de 8/10 pour 2017 a été atteint, à l'exception de certains mois. En 2018, l'objectif

poursuivi sera double: faire encore mieux qu'en 2017 (9/10) et, cette fois, tout au long de l'année.

4. **Fournir des services patrimoniaux dans les délais:** la réalisation des missions de vente de biens immeubles par le Comité d'acquisition fédéral et la revendication des successions vacantes ont connu en 2017 d'excellents résultats en termes de délais de traitement. En 2018, l'objectif sera de continuer à faire aussi bien sur ce point, tout en poursuivant les efforts déjà fournis pour diminuer les stocks et leur ancienneté. Ainsi, l'objectif de 8,5/10 a été fixé, soit près de 2 points de plus que l'objectif de l'année passée (6,75/10).

Citer tous les projets ou grands chantiers sur lesquels nous travaillerons en 2018, nous conduirait trop loin. Toutefois, c'est avec plaisir que nous allons nous pencher davantage sur certains d'entre eux.

Ces dernières années, nous nous sommes pleinement investis dans la collaboration avec le notariat et l'objectif visé en 2018 est de continuer à renforcer cette collaboration. Le projet de "Selfservice du notariat" permet au notaire d'accéder directement - moyennement paiement - aux bases de données des bureaux des hypothèques pour rechercher les données dont il a besoin pour établir des certificats.

Cette consultation et l'établissement en ligne d'un certificat vont encore accélérer les délais d'exécution des transactions immobilières, procurant ainsi un avantage tant au notaire qu'au citoyen. De plus, cette collaboration apporte également une solution à la poursuite de la réduction de l'effectif en personnel à laquelle notre administration est confrontée.

Ces dernières années, la numérisation et l'automatisation de nos processus ont constitué le fil rouge de notre administration et nous souhaitons poursuivre dans cette voie en 2018. L'un des objectifs est de diminuer drastiquement le traitement du nombre de contrats de bail encore présentés sur papier aux guichets de l'administration Sécurité juridique. Le citoyen devra compléter un formulaire et le renvoyer, accompagné de son contrat de bail et d'autres documents obligatoires, à l'un des deux centres de scanning centraux du SPF Finances. Ce formulaire ainsi que le contrat de bail sont scannés dans le centre de scanning et, grâce à la reconnaissance optique de caractères, les données complétées et les documents scannés sont transmis à l'application MyRent pour poursuite du traitement.

Un processus similaire est analysé et développé pour les déclarations 43B, le formulaire de déclaration pour une première occupation d'un bien immeuble ou sa location lorsqu'elle précède l'occupation. Ici aussi, nous misons sur le traitement automatique de la déclaration papier en faisant traiter la déclaration papier via les centres de scanning et en envoyant les données vers l'application concernée URBAIN.

Le SPF Finances veut encore améliorer ses services au citoyen et notre administration prendra les initiatives nécessaires à cet effet dans les prochaines années. L'objectif poursuivi est d'étendre l'échange d'informations patrimoniales avec le citoyen et les entreprises via MyMinfin, le portail du SPF Finances. Ce portail permet aux utilisateurs de non seulement consulter des données fiscales et patrimoniales, mais également d'utiliser une série d'e-services (compléter des déclarations,



effectuer un paiement en ligne, communiquer des erreurs dans les données, ...). Notre administration souhaiterait aussi évidemment utiliser cette plateforme pour répondre aux besoins croissants et mutuels en échange d'informations entre l'administration et les citoyens/entreprises. C'est dans ce contexte que nous avons dressé une nouvelle liste des besoins de notre administration, qui élargiront les fonctionnalités du portail MyMinfin: la fourniture d'informations patrimoniales sur les parcelles, la mise à disposition de documents et la création de liens vers les sites web ou les applications existantes.

Dans MyMinfin, l'une des nouvelles fonctionnalités pour le citoyen est la demande en ligne, le paiement et la délivrance d'un extrait cadastral. Le citoyen pourra lui-même introduire en ligne sa demande pour obtenir un extrait cadastral contre paiement. L'extrait cadastral sera également délivré par voie électronique.

L'AGDP est confrontée à toute une série de défis, mais nous sommes convaincus que nous allons également pouvoir les relever cette année !

## 9 ADMINISTRATION GENERALE DE LA TRESORERIE

Au sein du SPF Finances, l'Administration générale de la Trésorerie assure la prise en charge des activités nécessitant une expertise dans les matières financières au sens large.

Au cours de l'année 2017, l'AG Trésorerie a poursuivi l'alignement de ses processus avec sa nouvelle structure organisationnelle, mais s'est aussi attelée à l'optimisation desdits processus. Cette poursuite de la réflexion stratégique initiée en 2016 a traduit la volonté de l'AG Trésorerie de toujours mieux remplir ses obligations envers l'Etat et les citoyens, en personnalisant sa prestation de service en fonction des attentes desdits publics. C'est aussi en ce sens que l'AG Trésorerie a investi dans de nouvelles activités, tout en se recentrant sur d'autres.

En 2018, l'AG Trésorerie voudra en premier poursuivre la réalisation des projets de l'année 2017. C'est dans cet ordre d'idées que plusieurs initiatives lancées en 2017 seront poursuivies et finalisées :

- **la réorganisation et la simplification de la réglementation de la Caisse des Dépôts et Consignations** : révision de l'ensemble de la législation relative à la Caisse des Dépôts et Consignations, couplée à une révision de la procédure de travail soutenue par une application synchronisée avec le processus de traitement ;
- **la mise en place d'un contrôle des fonds d'investissement immobiliers spécialisés, des pricafs privées et des sicav institutionnelles** : respect de la part des institutions précitées des exigences légales en vue de l'exercice de leurs activités et du bénéfice d'un régime fiscal favorable ainsi que les compétences de contrôle relatif au point de contact central comme prévu dans l'avant-projet de loi ;
- **le Registre des Bénéficiaires Effectifs** : obligation pour toute société établie en Belgique à déclarer l'ensemble de ses bénéficiaires effectifs ;

Par ailleurs, sont planifiées les nouvelles initiatives ciblées suivantes :

- **le développement du Fonds Spécial de Protection** : mise à jour et à niveau de l'application du Fonds Spécial de Protection utilisée par les agents du Fonds de garantie pour les services financiers afin de rembourser, dans les délais légaux, tous les ayants droit (clients lésés) d'une institution financière affiliée tombée en défaillance ; exécution préventive de tests de résistance sur les établissements de crédit affiliés dans le cadre du système de garantie des dépôts ; respect des accords de coopération transfrontaliers dans le cadre des remboursements et des tests de résistance ; gestion du financement du Fonds suivant les contributions annuelles des établissements de crédit affiliés
- **le transfert des comptes-titres dormants** : organisation du transfert des comptes-titres dormants à la Caisse des Dépôts et Consignations, de leur gestion financière et administrative et des modalités de restitution ;
- **le portail de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme** : solution à toute une série de besoins généraux et spécifiques, endroit où seront stockées

et partagées les informations relatives aux groupes de travail en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;

- **la comptabilité centralisée** : Intégration des équipes comptables de la Caisse des Dépôts et Consignations, de la Monnaie Royale de Belgique et de Comptabilité de la Dette et Dépenses Diverses de la Trésorerie dans un seul département, optimisation des processus et création de synergies ;
- **la numérisation de l'envoi des comptes avec signature électronique simplifiée** : Configuration du SharePoint d'Office 365 pour que les documents signés et scannés (comptes de gestion et des comptes généraux des comptables de la Trésorerie) soient accessibles aux parties intéressées.

L'AG Trésorerie se veut être une organisation en phase avec son temps, et poursuivra donc activement le développement de la digitalisation de ses procédures de travail, pour répondre aux besoins d'une société de plus en plus connectée. De cette manière, l'AG Trésorerie veut se poser en organisation professionnelle et souple. Cela passera notamment par la finalisation des efforts en matière d'archivage, mais également par la modernisation d'outils visant à être en phase avec les processus effectifs d'exécution.

En parallèle, une sensibilité toute particulière sera accordée au développement des collaborateurs. C'est en ce sens que l'accent sera placé sur le transfert de connaissances, mais aussi sur le déploiement de formations spécifiques et techniques.

## 10 SERVICE D'ENCADREMENT PERSONNEL ET ORGANISATION

La contribution du Service d'encadrement Personnel et Organisation aux objectifs d'efficacité, d'efficacité et de prestation de service de notre SPF se focalisera en 2018 sur le recrutement, la formation et l'accompagnement des membres du personnel dans le développement de leur carrière et de leur bien-être au travail. En attendant et en anticipant l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation, les responsabilités et les tâches du Business Partner P&O, seront évalués et, si nécessaire adaptés, en concertation avec la cellule stratégique, d'ici la fin de l'année 2018.

### Recrutement

Le recrutement des talents nécessaires à la réalisation des objectifs du SPF Finances est actuellement rendu complexe par la pénurie des profils recherchés et ce, surtout sur le marché du travail au nord du pays. Positionner efficacement le SPF Finances comme employeur attractif et 'séduire' les profils adéquats sera un des enjeux majeurs de l'année. Le recrutement de jeunes de moins de 26 ans via des contrats 'première expérience professionnelle' est une des approches ; une analyse détaillée du marché du travail et des leviers que peut utiliser le département pour développer son Employer branding en sera une autre. L'attractivité ne se limite pas à la communication de nos atouts, elle se concrétise également par la fidélisation des futurs et nouveaux collègues dès leur réussite d'une sélection. L'application 'Onboarding' qui sera développée répond à cette préoccupation.

Le Service d'encadrement P&O fait, en concertation avec la cellule stratégique et à la suite de l'audit effectué par la Cour des comptes en ce qui concerne les procédures de sélection organisées par le Selor, les recommandations nécessaires au ministre de la Fonction publique pour améliorer ces sélections.

### Formation

La formation technique des membres du personnel est également un must dans l'atteinte des objectifs du département. Le détail de toutes les formations techniques est disponible sur l'intranet. Un travail important de développement de 'Frameworks des compétences techniques' sera entrepris ou poursuivi dans les différentes entités, de même qu'une digitalisation des formations via des e-learning, webinars, tutoriels, MOOCs, ... autant de façons de développer ses compétences de manière flexible et économique en termes de temps et de déplacements. My Academy permettra cette année un monitoring des compétences beaucoup plus professionnel et la gestion d'un catalogue de formations plus varié en termes de contenus et de méthodes d'apprentissage. L'inauguration d'un studio 'digital learning' contribuera à rendre le SPF Finances plus autonome et plus flexible dans la réalisation de matériel didactique. Le fonctionnement global de l'Académie sera également réexaminé tout au long de l'année pour lui permettre de fournir une meilleure prestation de services sur le plan des formations.

### **Accompagnement dans le développement de la carrière**

Les trajets de carrière paraissent à beaucoup complexes et l'information sur ce sujet est disparate. Un projet 2018 vise à assurer plus de transparence et d'accessibilité de cette information à chacun au sein du SPF. Une vue claire sur les trajets est un premier pas vers une participation active des membres du personnel à leur évolution de carrière. Le SE P&O les accompagnera également dans cette prise d'initiative aussi bien dans le cadre de participation aux épreuves de carrière que de projets de redéploiement, de rotation au travail ou d'outplacement, le cas échéant.

### **Accompagnement dans le développement du bien-être au travail**

Le bien-être au travail est indissociable des priorités mentionnées ci-dessus. Les actions déjà menées par le SPF Finances seront donc enrichies de nouvelles pistes en 2018. La prévention du burn-out, qui reste l'une des causes majeures d'absences au SPF Finances, prendra un nouvel élan grâce à un outil de monitoring du pouls de l'organisation en continu et à une ligne d'accueil téléphonique au service des collaborateurs. Un plan global de lutte contre la sédentarité encouragera également le personnel à quitter ses 'mauvaises' habitudes pour découvrir les avantages de comportements sains par des activités sportives de groupes, l'organisation de workshops de sensibilisation, la distribution d'activity trackers, ...

Deux actions pilotes dans le domaine de la motivation seront également lancées. La première concerne la possibilité offerte aux chefs de service de mesurer systématiquement le niveau d'engagement dans leurs équipes grâce à une application téléchargeable sur smartphone dans laquelle quelques questions sont posées aux collaborateurs. Le collaborateur, le responsable de l'équipe et le management disposeront chacun à leur niveau d'un rapport et de conseils leur permettant d'envisager des actions d'amélioration si nécessaire. Le niveau d'engagement d'un membre du personnel est souvent fonction de la présence (ou de l'absence) du sentiment d'être reconnu pour le travail accompli. Une plateforme virtuelle permettra aux collègues de se remercier et de se féliciter (horizontalement et verticalement) en direct, sur base des 4 valeurs du SPF Finances et en lien avec les objectifs de l'organisation et de l'équipe. Si ces projets démontrent leur utilité et leur appropriation par des groupes pilotes, ils seront ensuite progressivement généralisés au sein du SPF.

### **Objectifs transversaux**

Le SE P&O coordonne également deux [objectifs transversaux](#).

Le [premier](#), lié à l'enquête de satisfaction du personnel organisée tous les deux ans, consistera en 2018 à lancer la nouvelle édition de cette enquête et à poursuivre l'exécution du plan d'actions transversal découlant de l'enquête précédente. Le [second](#), portant sur l'employabilité durable et le développement des collaborateurs, reprend des actions liées aux priorités évoquées ci-dessus.

Le SE P&O contribue enfin à la réalisation d'objectifs transversaux portés par d'autres entités du SPF (lisibilité, Knowledge management, ...) et d'objectifs fédéraux (diversité, FED20, ...)

## 11 SERVICE D'ENCADREMENT ICT

### Projet MyMinfin

Le Comité de direction a fait de MyMinfin le portail unique du SPF Finances, une fonction qu'il devra continuer à remplir en 2018.

Grâce à l'application MyMinfin, les citoyens, les professionnels du chiffre et les entreprises disposent d'un accès sécurisé et convivial à leurs documents, à leur dossier et à toutes les applications que le SPF Finances et ses partenaires leur mettent à disposition.

Le projet « MEG » (MyMinfin Easy and Green) mis en place l'année dernière constituait une première étape en vue de remanier et d'améliorer l'ancienne application MyMinfin.

Il convient maintenant de poursuivre dans cette voie et de continuer à développer et à améliorer le portail en mettant notamment d'autres documents à disposition, en créant une plus grande interaction avec le citoyen et en permettant les paiements en ligne.

### Projet Mandats

L'application « Self-Service Mandats » (SSM) permet de créer un mandat électronique grâce auquel le mandant confie ses droits d'accès à un service public en ligne (« e-gov ») à un tiers, afin que le mandataire habilité puisse ensuite agir au nom du mandant dans ce service « e-gov ».

L'application « Mandats » fait partie intégrante de la procédure d'authentification par le biais de CSAM depuis 2015 et contribue ainsi à la sécurisation et à un accès sélectif à l'information. Cette intégration suscite un intérêt accru pour l'application de la part des utilisateurs tant internes qu'externes.

Des adaptations et des liens à partir de notre application « Mandats » seront nécessaires pour permettre l'intégration avec la future plateforme de consultation regroupant les systèmes de mandats de l'ONSS et du SPF Finances.

L'extension du champ d'application en vue d'intégrer toujours plus de nouveaux domaines publics nécessite une réflexion en profondeur sur l'organisation en (sous-) domaines, l'uniformisation et la cohérence avec la gestion des rôles (RMA) de Fedict. Dans le cas contraire, l'application risque de devenir à terme un fouillis inextricable.

À cet égard, il convient de veiller à l'équilibre entre, d'une part, la convivialité de l'application « Mandats » et, d'autre part, son fonctionnement générique.

Il convient de faire évoluer l'application en tenant compte de ces considérations.

### Projet E-seal

Les actes administratifs doivent (cf. Code civil) être garanti quant à leur intégrité, la certitude de la date de passation de l'acte, et l'authenticité de son émetteur. La méthode généralement utilisée depuis des millénaires est la signature. Le règlement EU conforte le rôle du cachet électronique

comme « signature » d'une personne morale. Les documents du SPF peuvent être triés entre ceux qui sont soumis à la signature d'un fonctionnaire dont le nom, le titre ou le grade sont désignés par la loi, et les autres documents (constituant une majorité).

Le Comité de Direction a décidé ce 24.11.2017 d'appliquer le sceau électronique avancé à tous les documents du SPF qui seraient archivés sur FileNet pour leur attribuer les avantages susmentionnés. En parallèle, le projet DIGILEX 2.0 étudiera la pertinence résiduelle à désigner un fonctionnaire pour signer les documents qui le demanderaient encore.

Le projet livrera un service de cachet électronique avancé (e-Seal) dont la définition répond aux critères définis par le règlement européen EU/910/2014. Ce service sera en outre appliqué à tous les documents intégrés à FileNet (selon un agenda progressif). La matérialisation du document signé (fichier affichable ou document imprimé) intégrera des éléments standardisés d'explication aux destinataires.

Dans le cadre de ce projet on travaille uniquement sur les documents au format PDF (différentes versions selon la stratégie d'archivage). Les autres formats possibles (XML pour les fichiers data, image pour les captures d'évidence, autres ...) feront éventuellement partie d'une extension future du projet.

### **Centralisation de la téléphonie**

En 2018, la téléphonie sera intégrée avec Skype for Business.

Cette intégration permettra aux collaborateurs de communiquer d'une nouvelle manière à leur poste de travail. Ce mode de communication cadre avec la nouvelle manière de travailler. Les téléphones fixes ne seront plus nécessaires et les membres du personnel travailleront désormais avec un casque relié à leur ordinateur portable.

Il convient bien entendu de communiquer et d'encadrer les collaborateurs de manière appropriée pour mener à bien cette transition. Après le déploiement d'un pilote au sein de l'ICT et de P&O, le système sera étendu à l'ensemble du SPF.

La nouvelle infrastructure de téléphonie servira également au développement du système CRM.

### **Projet ACM**

L'acquisition d'IBM Advanced Case Management permet non seulement d'améliorer les processus intégrés existants des applications grâce à un workflow automatique, mais également d'optimiser et de simplifier encore plus les processus, ce qui contribuera à une plus grande prestation de services au citoyen.

Les premiers projets au moyen de cet outil seront réalisés en 2018.

## Projet Policy Manager

Le Policy Manager permet de définir les matrices de sécurité pour les applications du SPF Finances.

Dans le cadre de la migration de notre Access Manager, nous avons obtenu une licence qui va permettre aux autres SPF de disposer de notre environnement FedIAM pour protéger leurs applications à destination des citoyens. Cela permettra à ces SPF de disposer d'un environnement permettant de gérer les accès aux applications sans devoir implémenter une telle infrastructure chez eux et d'entrer dans une collaboration entre SPF pour diminuer les coûts de revient de la protection d'accès aux applications et de rendre les équipes des autres SPF indépendantes et responsable de la sécurité de leurs propres applications.

L'extension du Policy Manager permettra d'offrir un service complet pour la protection des applications e-gov des autres SPF sans cout supplémentaire pour eux. Cette extension rentre dans la volonté de partager les infrastructures et les applications transversales entre tous les SPF, dans le cadre du G-Cloud.



## 12 SERVICE D'ENCADREMENT BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

### FEDCOM en POC ABC – Costing

#### 1. FedCom

Le programme " Fedcom " donne un reflet rapide, précis et complet des recettes fiscales et non fiscales dans les comptabilités générale et budgétaire de l'Etat.

L'attention sera portée en 2018 sur deux aspects :

- D'une part, stabiliser les processus et les activités des systèmes qui ont déjà été implémentés les années précédentes.
- D'autre part, poursuivre la gestion des projets en cours et des nouveaux projets.

#### 2. POC ABC – Costing

Le SPF Finances s'est engagé à améliorer et à moderniser sa vision budgétaire par l'implémentation d'un modèle de comptabilité ABC (Activity Based Costing). Après la phase d'approche réalisée en 2017, une deuxième phase « Proof of Concept » (POC) va tester l'efficacité du modèle sur un des processus métier de notre organisation. Le but est de déterminer par la méthode ABC les coûts liés au processus et de réaliser une approche comparative coût/bénéfice avec la méthode analytique déjà utilisée (sections homogènes). Sur la base des résultats de ce POC, la phase suivante (implémentation au niveau du SE ICT) fera l'objet d'un Go/NoGo.

### Digitalisation du flow des dossiers de dépenses du SPF via Advanced Case Management

Pour pouvoir utiliser les budgets mis à leur disposition, les services concernés (groupes d'achats, CSC, Division Achats et B&CG) doivent soumettre des dossiers de demandes d'accord préalable à différents acteurs internes et externes au SPF, conformément aux descriptions des processus 63 (« De la commande au paiement ») et 83 (« Marchés publics »).

A l'heure actuelle, l'introduction des dossiers se fait de manière manuelle sur papier (signataire) et leur suivi est réalisé dans différents outils propres à chacun des acteurs. Afin de rendre le traitement des dossiers plus efficient, un projet a été mis en place dans le but de développer un système unique et transversal de gestion de documents et d'approbation électronique, fondé sur la technologie ACM récemment introduite par le Service d'encadrement ICT.

Les objectifs sont d'accélérer le traitement des dossiers et améliorer leur suivi, de contribuer à la digitalisation du SPF et de rendre le processus plus transparent auprès des différents acteurs.

Il est prévu, dans un premier temps, de réaliser un POC se limitant à la gestion des dépenses du Service d'encadrement ICT sur la base de la matrice RACI. Ce projet pourrait débuter fin 2018 dès que l'équipe ACM sera disponible.

## **VIM “Vendor Invoice Management”**

Afin de satisfaire à la réglementation européenne et aux directives mentionnées dans l'accord gouvernemental du 13 octobre 2014, le gouvernement doit mettre en pratique l'e-facturation.

Le Service public fédéral Stratégie et Appui prévoit via le projet FEDCOM E-invoicing la réception et le traitement simples et standardisés des factures électroniques. Le projet met en place une solution technique au sein de la plateforme FEDCOM, le module VIM (Vendor Invoice Management), ensemble avec une solution scanning et archivage. Cette solution globale rationalise le traitement de toutes les factures entrantes :

- Factures électroniques (via la plateforme Mercurius).
- Factures sur papier (scan/OCR).
- Fichiers PDF (via OCR).

Le SPF Finances traite ses factures depuis 2014 de manière entièrement digitale ; il a été pilote pour le e-scanning et le traitement digital des factures. Une solution custom a été utilisée à cette fin.

Le SPF Finances devra passer au VIM., de manière à ce que tous les SPF travaillent de la même manière standardisée.

Le SPF Finances est repris dans le Wave 2 du roll-out du projet et devrait utiliser le module VIM à partir du 2 juillet 2018. Pour pouvoir disposer des fonctionnalités que notre système actuel de traitement digital prévoit, l'équipe de projet doit encore effectuer des changements dans la configuration de la solution VIM.

## **Contrôle de Gestion et Contrôle Interne**

### **OBJECTIF DE L'ORGANISATION : SURVEILLANCE DES PROCESSUS PAR LE BIAIS D'INDICATEURS DE PROCESSUS**

En 2017 a été mis en œuvre le Master Plan 2017-2019, avec pour objectif de déterminer des indicateurs pour tous les processus pertinents de chaque entité. Ces indicateurs de processus permettent à l'organisation d'intervenir plus rapidement et de manière ciblée lorsque l'atteinte d'un objectif est compromise. En 2018, le Master Plan sera exécuté selon le planning prévu et ces indicateurs de processus feront l'objet d'un contrôle de qualité

### **OBJECTIF DE L'ORGANISATION : AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SYSTÈME DE MESURE ET POURSUIVRE LA PROFESSIONNALISATION DU CYCLE DE GESTION**

En 2017, un manuel des critères de qualité pour les KPI a été élaboré. Une sélection de KPI dans le Management Cockpit a été testée sur la base de ces critères de qualité, et un rapport final avec des propositions d'amélioration a été rédigé pour chaque entité. Sur la base de ces recommandations, un plan d'action sera élaboré en 2018 et les Management Cockpits seront

adaptés si nécessaire. En outre, à partir de 2018, tous les nouveaux KPI seront évalués, avant leur mise en œuvre, sur la base d'un modèle de critères de qualité.

#### OBJECTIF DE L'ORGANISATION : DÉPLOIEMENT DU PROCESSUS DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE, DÉVELOPPEMENT DU RAPPORTAGE " COÛT DE REVIENT FINANCIER ", APPROFONDISSEMENT ET INTÉGRATION DES INFORMATIONS ANALYTIQUES, INTÉGRATION DE L'ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

En 2017, le Centre d'expertise du SE B&CG a mis en place un groupe de travail dans le but de développer le rapportage financier et d'augmenter la transparence au sein du SPF Finances. Plusieurs rapports ont été créés, avec l'aide d'un consultant. Ces rapports constituent une première étape obligatoire vers une automatisation de ce processus et une analyse plus approfondie de la structure financière du SPF Finances. Début 2018, la cellule Controlling sera créée au sein du SE B&CG. Cette cellule reprendra les travaux entrepris dans le cadre du groupe de travail « Rapportage financier » et exploitera davantage les synergies qui existent entre les comptabilités budgétaire, générale et analytique, et les différents projets en cours et à venir. La cellule Controlling va :

- continuer le développement des outils de rapportage financier et mettre en place un reporting formalisé en mettant l'accent sur l'analyse financière ;
- participer aux projets engagés en comptabilité analytique, notamment le projet ABC.

#### CONTRÔLE INTERNE - GRC

En 2018, nous envisageons d'implémenter un logiciel GRC (Gouvernance, Risk & Compliance) qui permettra de gérer certaines activités relevant de la gestion des risques, du monitoring et du rapportage au niveau du contrôle interne. L'objectif est de permettre au SPF Finances de se perfectionner dans le domaine du contrôle interne, en professionnalisant ses outils et son processus.

#### CONTRÔLE INTERNE – MASTER PLAN

Nous poursuivons la réalisation du Master plan IC, dont les axes essentiels pour 2018 sont :

- le développement des activités du monitoring du SCI ;
- la réalisation d'un nouvel exercice de l'auto-évaluation de la maturité du SCI ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action au niveau des risques stratégiques ;
- la réalisation de la cartographie des risques opérationnels ;
- la réalisation des actions de sensibilisation au contrôle interne (Master Class, intranet CI,

## **e-Budget et Économiser intelligemment (comptes 679)**

Développer une application interne pour e-budget au sein du SPF Finances

Dans le cadre de la professionnalisation des processus budgétaires, la Division Budget souhaite se doter d'une application e-budget afin de travailler plus efficacement et d'une manière efficiente (élaboration du budget + reporting). Cette dernière nous sera utile dans les différentes phases du cycle budgétaire.

Projet Économiser intelligemment - comptes 679

Ce dossier concerne le paiement des frais des transactions sur les comptes 679.

Suite à la décision du Conseil des ministres de mettre en concurrence la gestion des comptes 679, le SPF Finances souhaite récolter les besoins de chaque SPF et organisme public étant donné que les tâches effectuées actuellement par Bpost pour ces services publics et organismes fédéraux sont parfois très spécifiques et sur mesure. Le SPF Finances s'est lancé également dans un projet d'amélioration de l'efficacité des différentes interactions entre les titulaires des comptes 679 et Bpost. L'objectif est d'étendre les améliorations à l'ensemble des services publics fédéraux.

## 13 SERVICE D'ENCADREMENT LOGISTIQUE

En tant que service de support, le Service d'encadrement Logistique a l'ambition de soutenir de manière optimale toutes les entités du SPF Finances dans l'exécution de leurs missions fondamentales. Pour y parvenir, nous nous attelons entre autres pleinement à une stratégie bâtiments bien étayée, un facility management performant et l'amélioration de nos processus.

Le Service d'encadrement Logistique se soucie évidemment aussi des défis du SPF Finances. Plus concrètement, la Logistique joue un rôle important dans la numérisation, avec deux projets : Finscan et Digital Mailroom.

Dans la quête d'une fourniture de services et d'une organisation numériques, il est fondamental que les données soient numérisées au maximum. Nous y parvenons entre autres par le scanning, et donc la numérisation, des documents entrants.

Concrètement, le projet **Finscan** doit permettre aux collaborateurs du SPF Finances de recevoir leurs informations entrantes en format électronique. Pour y parvenir, un renouvellement et une extension de la plateforme de scanning étaient nécessaires. La mise en œuvre de la nouvelle plateforme s'est terminée en 2017, ainsi que le renouvellement et l'achèvement des fonctionnalités du système de scanning. Dans le courant de l'année 2018, les nouveaux scanners ont été mis en service et les centres de scanning de Gand et Jambes ont pris à leur charge différentes missions de scanning supplémentaires.

Dans le cadre de la numérisation des informations entrantes, il est nécessaire de créer un service courrier numérique de sorte que le courrier scanné et numérique soit transféré aux agents traitants. Le projet **Digital Mailroom** a été lancé avec cet objectif. En 2017, le projet pilote a été lancé dans le bâtiment Finto dans le but d'avoir une vision claire du courrier entrant sur une période d'un an. Les résultats seront analysés en profondeur et constitueront la base pour le développement du principe d'un service courrier numérique au sein du SPF Finances.

Les deux projets contribuent donc au support numérique de l'exécution de nos processus et ils facilitent la mise à disposition de l'information.

Sur le plan du développement de l'organisation également, la Logistique souhaite reprendre un rôle important dans la poursuite du développement et l'optimisation de nouvelles formes de travail (NWOW) en favorisant, dans les limites des possibilités budgétaires actuelles, des aménagements modernes. Dans ce cadre, l'accent est mis sur le concept du « **dynamic office** ».

Le Service d'encadrement Logistique examine la manière dont l'instauration du concept du dynamic office dans nos bâtiments de service peut contribuer à la modernisation de la politique d'hébergement et de la politique NWOW. Un groupe de travail transversal mène une étude de faisabilité et d'opportunité relative à sa mise en œuvre. Parallèlement, quelques projets pilotes ont déjà été exécutés et/ou sont en cours. En 2017, le nouveau bâtiment de service de Nivelles a été aménagé en dynamic office. En 2018, le nouveau bâtiment à Genk et un étage du bâtiment North Galaxy à Bruxelles seront aménagés selon ce concept. En fonction des « lessons learned » et des décisions du Comité de direction, le dynamic office poursuivra éventuellement sa mise en œuvre dans nos bâtiments de service.

De plus, le service d'encadrement Logistique participe également au développement d'une politique intégrale de sécurité de l'information en prenant les initiatives nécessaires pour garantir la sécurisation des bâtiments de service. A cet effet, le **programme Sécurité Bâtiments** a été mis sur pied.

Le programme comporte deux initiatives, à savoir le Plan de sécurité Bâtiments et le FIN-badge. Le Plan de sécurité Bâtiments entraînera une sécurisation accrue de nos bâtiments de service. Nous sommes en quête d'une standardisation des systèmes d'accès et quelques-uns de nos bâtiments seront portés à un niveau supérieur de sécurisation.

Le projet FIN-badge a pour objectif de fournir à chaque agent de notre SPF un badge qui donnera à terme, en plus de la fonction de commission, également accès aux bâtiments de service. Cela a déjà été réalisé en partie et sera achevé dans les prochains mois.

En plus de ce volet plus opérationnel, nous nous consacrerons à la sensibilisation de nos collaborateurs à ce sujet.

Enfin, le Service d'encadrement Logistique est le coordinateur de [l'objectif transversal Synergie](#). Cet objectif vise, entre autres, à promouvoir la coopération avec d'autres Services Publics Fédéraux. Pour ce faire, nous participons activement au Trajet 1 « redesign de la politique d'achat fédérale ». La division Achats représente le SPF Finances en tant que SPF « leader » pour permettre à d'autres entités et institutions gouvernementales de bénéficier de son expertise juridique et technique dans les domaines d'achats pour lesquels le SPF Finances a développé une expertise au cours des dernières années. Ces efforts seront également poursuivis en 2018.

## 14 SERVICE D'ENCADREMENT EXPERTISE ET SUPPORT STRATEGIQUES

Le Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques (ci-après, SE ESS) se veut un partenaire et un soutien efficace et efficient fournissant toute l'expertise et le soutien indispensable tant au Ministre et à sa Cellule stratégique qu'aux autres entités du SPF Finances dans le cadre des nombreuses missions qui lui incombent.

En effet, le Service d'encadrement assure :

- la rédaction, la coordination, la mise en œuvre et le suivi de la réglementation dans les matières qui sont de la compétence du SPF Finances ;
- la préparation de la politique et la réalisation d'études sur l'impact des options de politique et d'analyse de la politique menée, y compris les aspects macro-économiques de la politique budgétaire et fiscale ;
- Le traitement des informations et des sources d'informations pertinentes et leur mise à disposition autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du SPF Finances, via l'Infothèque et la plateforme Fisconetplus ;
- Une gestion intégrale des risques et une stratégie de groupes cibles bien coordonnée ;
- L'entrée et la coordination des demandes internationales.

Malgré ces multiples tâches et la nécessité de poursuivre la professionnalisation du Service d'encadrement, la priorité est toutefois très clairement donnée à la mission de préparation et d'appui à la politique du Ministre et de sa cellule stratégique.

La structure du Service d'encadrement est établie depuis fin 2016. En 2017, la mise en place de la structure au sein du Service d'Etudes en 6 directions a commencé - un certain nombre d'activités, en raison de connaissances spécifiques de certains collaborateurs, ne sont pas encore tout à fait à leur place. En 2018, le transfert d'un certain nombre de tâches spécifiques sera réalisé vers la structure définitive.

En 2018, le Service d'encadrement continuera sa professionnalisation par la mise en place des processus manquants ainsi que du contrôle interne et du contrôle de gestion sur ces processus.

Outre cette intégration et la réalisation de toutes les missions quotidiennes imparties au SE ESS, lesquelles exigent spécialisation et implication constante des collaborateurs, une attention particulière sera accordée en 2018 aux initiatives suivantes :

- La mise en ligne de la nouvelle plateforme Fisconetplus prévue pour fin février ;
- La possibilité de développer une approche globale et harmonisée au sein du SPF pour le commentaire relatif à l'application de la législation fiscale par le biais de l'application Fisconetplus, sera à nouveau examinée au sein du groupe de travail FAQ et Commentaires;
- La finalisation du programme de gestion des connaissances et la préparation de son internalisation au sein de la structure du SPF, en mettant l'accent sur le partage et le transfert de connaissances.

- Le soutien aux réformes fiscales encore en cours et aux activités qui ont été confiées au CSF à cet égard (via le secrétariat du CSF) ;
- La poursuite de la mise en œuvre de nouveaux modèles de calcul et de simulation en matière d'Isoc, d'IPP et d'INR ;
- La mise en place d'un projet « Estimation Tax Gap ID » ;
- Une étude approfondie sur les modèles actuels d'estimation des recettes fiscales et, si nécessaire, leur amélioration et l'élargissement aux types d'impôt qui ne sont pas encore repris dans un modèle.

De plus, le Service d'encadrement continuera, en 2018 tout comme en 2017, à accorder une importance spécifique et croissante au bien-être et à la satisfaction des collaborateurs, en assurant leur formation et spécialisation ainsi qu'une meilleure communication et interaction à tous les niveaux.

L'objectif est non seulement que les collaborateurs puissent effectuer toutes leurs missions de manière aussi efficace que possible, d'atteindre tous les objectifs fixés et de fournir toute l'expertise et le soutien nécessaire et utile, mais également que SE ESS puisse se positionner comme un employeur attrayant investissant dans le potentiel de croissance de ses collaborateurs.



## 15 SERVICES DU PRÉSIDENT

Les services du Président soutiennent le management et le fonctionnement quotidien du SPF Finances.

Ces dernières années ont vu les trois objectifs stratégiques du SPF Finances être au centre de toutes les attentions : augmentation de l'efficacité et de l'efficience et amélioration de la prestation de services. Par l'introduction et le déploiement d'un certain nombre d'instruments de bonne gestion, nous avons amené nos services à un niveau supérieur de prestation de services. Au fil des années, ces instruments de management et ces thèmes transversaux ont atteint un niveau de maturité plus important.

Nous poursuivons sur notre lancée dans le plan d'administration 2018. Tout d'abord, les projets antérieurs seront achevés et plusieurs nouvelles initiatives seront également démarrées.

L'accent sera mis entre autres sur le programme transversal « Digitalisation ». Celui-ci a été lancé en 2015 et une roadmap digitale a été développée. En 2017, au sein du Service Coordination stratégique et Communication, nous avons assuré la coordination des projets « Digilex 2017 », « e-benchmarking » et « e-Archiving ». Les deux premiers projets ont été clôturés en 2017. Le dernier projet se poursuit en 2018. « E-Archiving » a pour but de développer un système pour l'archivage électronique des documents de notre SPF et de cette manière, réduire la profusion de papier. « Digilex 2.0 » est maintenu au sein du Service d'encadrement ESS.

En 2018, nous continuerons également à nous investir dans la gestion des connaissances. « SharePoint DMS » et le « Réseau Gestion des connaissances » constituent des projets qui s'intègrent dans ce cadre. Le SPF Finances est un service public en plein développement avec de nombreux nouveaux jeunes collaborateurs. Afin de ne pas perdre les connaissances de travailleurs expérimentés qui quittent l'organisation, il est essentiel que des projets existent qui assurent la conservation et le partage des connaissances de manière efficace au sein de notre organisation.

Une autre des priorités de 2018 est de continuer à innover et à développer notre fonctionnement. Les projets « Innovation Lab » et « Implémentation d'une gestion des bénéfiques » y contribueront. La capacité d'innovation constitue une compétence cruciale pour croître et réussir en tant qu'organisation dans un monde en mutation. Grâce à notre propre « Innovation Lab », nous allons stimuler une culture de l'innovation au sein de l'organisation. Nous allons créer un environnement où chaque collaborateur est mis au défi de travailler de façon novatrice, avec les méthodes et les outils adéquats pour arriver au résultat escompté. L'« Innovation Lab » veut capter les idées novatrices et les développer à l'aide de la cocréation.

Le projet d'implémentation des bénéfiques travaillera sur trois points : l'identification des bénéfiques dans un projet, un programme et un portfolio, le suivi de ces bénéfiques et leur réalisation.

Le service CSC coordonne également le programme transversal « CRM et prestation de services » - avec lequel nous souhaitons améliorer notre niveau de prestation de services. La « Technologie de gestion des clients » et la « Centralisation de la téléphonie » constituent deux projets importants dans ce cadre. L'objectif du premier projet est que nous disposions à terme d'un système dans lequel les principales catégories d'interactions avec des informations relatives aux

questions de nos utilisateurs seront enregistrées et conservées. Les transactions business spécifiques pourront être consultées par le biais d'intégrations avec les systèmes de back-office concernés. Ce projet prévoit le développement du processus en ACM pour le traitement des questions et plaintes (en première ligne).

Le projet « Centralisation de la téléphonie » optimise le traitement des appels téléphoniques des utilisateurs au SPF Finances (contactcenter et en dehors). Des actions sont prévues dans différents domaines. À l'issue du projet, l'objectif est que tous les utilisateurs – particuliers ou professionnels – joignent le SPF Finances à l'aide du même numéro de téléphone (0257 257 57), quelle que soit la matière concernée.

Dans le cadre du CRM, nous souhaitons également poursuivre la sensibilisation de nos collaborateurs qui entrent en contact avec nos utilisateurs. Dans ce trajet de sensibilisation, l'accent est mis sur l'accessibilité (téléphonique), d'une part, et la courtoisie à l'égard des utilisateurs, d'autre part.

De nombreux problèmes sur le plan de l'accessibilité téléphonique et le renvoi téléphonique (erroné) seront résolus par des projets au sein du programme « CRM et prestation de services ». L'objectif du trajet de sensibilisation est de convaincre nos collaborateurs de fournir dès maintenant des efforts supplémentaires dans l'attente des changements futurs.

Afin d'encore améliorer notre efficacité en 2018, nous continuerons à nous atteler à la mesure de la charge de travail dans les services centraux. En 2017, des listes d'activités ont été établies et des mesures effectives ont déjà démarré. L'analyse effective des mesures enregistrées en 2017 constitue la prochaine phase.

En 2018, tout comme les années précédentes, les services du Président continueront de s'investir dans la mise à disposition de l'information ainsi que dans l'accessibilité et l'amélioration de la disponibilité de nos services. Dans ce cadre, les projets de refonte de l'identité visuelle, de refonte de l'internet et de la lisibilité se poursuivent. 2018 verra également le lancement du projet « UX User Experience – internet portal » et du projet « Audit de la communication interne ». L'objectif du projet « User Experience » est qu'une firme spécialisée détermine les expériences de nos utilisateurs. Elle analysera dans quelle mesure nous pouvons encore améliorer le portail internet et testera aussi ce point a posteriori chez nos utilisateurs. Dans le projet « Audit de la communication interne », une firme spécialisée sera chargée d'analyser notre communication à tous les niveaux et éventuellement d'avancer des propositions d'amélioration.

En 2017, le Service de Sécurité de l'information et de protection de la vie privée a démarré un projet pour l'implémentation du plan stratégique de sécurité. Le travail a été fait en deux volets autour de la sécurité et de la vie privée. Pour 2018, l'accent est mis ici sur l'instauration du GDPR (The General Data Protection Regulation ou Règlement général sur la protection des données). Cela concerne la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

Voici d'autres initiatives importantes en 2018 : la conduite d'une politique d'intégrité active, le partage des connaissances et le développement des collaborateurs.