Contrat d'administration
SPF Finances

2016-2018

Version 24/12/2015

TABLE DES MATIÈRES CONTRAT D'ADMINISTRATION SPF FINANCES

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration 6

Article 1. Portée du présent contrat d'administration 6

Article 2. Cadre du contrat 6

Article 3. Plan d'administration intégré 6

Partie 2. Engagements des parties 7

Article 4. Principes de gestion 7

Article 5. Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information 7

Article 6. Modifications du contrat 8

Article 7. Nouvelles missions 8

Article 8. Suivi de la réalisation des objectifs 8

Article 9. Concertation périodique 8

Article 10. Évaluation annuelle 8

Article 11. Rapportage 9

Article 12. Impact des mesures décidées après la signature du contrat 9

Article 13. Financement 9

Article 14. Gains d'efficience 9

Article 15. Transfert de compétences et reconfiguration de la structure 9

Partie 3. Mission, vision, analyse SWOT et valeurs 10

Article 16. Notre mission 10

Article 17. Notre vision 11

Article 18. Nos valeurs 12

Article 19. Axes stratégiques 13

Article 20. Structure actuelle du service public fédéral 14

Article 21. Processus et budget 14

Article 22. Analyse des parties prenantes 19

Article 23. Analyse contextuelle (SWOT) et analyse des risques stratégiques 20

Partie 4. Priorités du (des) Ministre(s) 22

Article 24. Aperçu des priorités du (des) Ministre(s) 22

Partie 5. Stratégie et objectifs 26

Article 25. Objectifs stratégiques relatifs à l'exécution efficiente et de qualité des missions ... 26

Article 26. Objectifs opérationnels relatifs à l'exécution efficiente et de qualité des missions. 30

Partie 6. Compliance, surveillance et maintien 32

Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre 33

Article 28. Améliorer les missions de contrôle 35

Article 29. Mettre en place une collaboration nationale et internationale et des partenariats 37

Article 30. Continuer à investir dans la lutte contre la fraude 39

Partie 7. Mettre l'information à disposition 41

Article 31. Rendre les documents disponibles par voie électronique 42

Article 32. Déployer des informations pertinentes 43

Article 33. Publier des FAQ et commentaires comportant le point de vue de l'administration sur l'application de la législation 44

Article 34. Augmenter l'accessibilité de l'information..... 46

Partie 8. Financement 49

Article 35. Assurer un financement optimal de l'État..... 49

Partie 9. Gestion des ressources humaines (GRH) 51

Article 36. Promouvoir la culture organisationnelle en attachant une attention particulière au bien-être des collaborateurs et au soutien de ceux-ci..... 51

Article 37. Augmenter l'employabilité et le développement des collaborateurs 53

Partie 10. Processus de l'organisation 57

Article 38. Continuer à bâtir une organisation orientée « processus »..... 57

Article 39. Continuer à développer le traitement intégré et le Business Process Automation.. 60

Partie 11. Mesure et suivi 63

Article 40. Poursuivre le développement du contrôle interne et de l'audit interne..... 63

Article 41. Benchmarking..... 65

Article 42. Mesure de la charge de travail (MCT) 66

Article 43. Mettre en œuvre le contrôle de gestion et le reporting jusqu'au niveau utile le plus bas au sein de l'organisation 67

Article 44. Optimiser et suivre les dépenses, le budget et la comptabilité du SPF Finances 69

Partie 12. Bonne réglementation 71

Article 45. Simplifier et harmoniser la législation et la réglementation 71

Article 46. Renforcer et simplifier la régulation financière 73

Partie 13. CRM 75

Article 47. Améliorer la disponibilité de nos services 75

Article 48. Mettre en place une interaction, un dialogue et un feed-back 77

Article 49. Sensibiliser les groupes-cibles en fonction de leur situation, besoins et comportement 78

Partie 14. Sécurité juridique et vie privée 80

Article 50. Protéger les données et sécurité de l'information 80

Article 51. Protéger la vie privée 82

Article 52. Optimiser le traitement des litiges 83

Partie 15. Digitalisation 84

Article 53. Développer la prestation de services numériques 84

Partie 16. Gestion de la connaissance 87

Article 54. Améliorer la gestion de la connaissance 87

Partie 17. Développement de l'organisation 90

Article 55. Continuer à développer l'organisation 90

Partie 18. Contenu des objectifs transversaux pour tous les services publics fédéraux 92

Article 56. Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux 92

Article 57. Base commune 92

Article 58. Améliorer l'efficience et réduire les coûts 92

Article 59. Simplification administrative 93

Article 60. Orientation client ou amélioration de la relation avec les utilisateurs/ les citoyens 94

Article 61. Développement durable 94

Article 62. Promotion de l'égalité des chances 95

Article 63. Promotion du bien-être et de la culture organisationnelle 96

Article 64. Amélioration du contrôle interne 96

Article 65. Amélioration de l'audit interne 97

Article 66. Collaboration inter-services 97

Partie 19. Phases administratives 99

Article 67. Aval du Comité de direction 99

Article 68. Approbation du Ministre 99

PARTIE 1. DÉFINITIONS ET PORTÉE DU CONTRAT D'ADMINISTRATION

Article 1. Portée du présent contrat d'administration

Le présent contrat d'administration contient les accords auxquels souscrivent le Service public fédéral Finances, représenté par le Président du Comité de direction, et le gouvernement fédéral, représenté par le Ministre des Finances, pour la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2018.

Le présent contrat d'administration est conclu conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014[1].

Article 2. Cadre du contrat

Le contrat d'administration est conclu pour une durée de trois années civiles et a un horizon de trois ans pour la planification stratégique qui est plus concrétisé en horizons d'un an pour la planification opérationnelle (= plan d'administration).

Le contrat d'administration permet d'améliorer et d'approfondir l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques de la politique, de même que l'exécution et le suivi de ceux-ci par le service public concerné.

Le contrat d'administration et le plan d'administration annuel constituent la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandat.

Article 3. Plan d'administration intégré

Le plan d'administration remplace le plan opérationnel et intègre le suivi et l'exécution des différents plans d'action thématiques qui sont liés aux objectifs transversaux[2].

[1] arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux (SPF) et les services publics fédéraux de programmation (SPP) et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux (SPF) et les services publics fédéraux de programmation (SPP)

[2] objectifs tels que visés à l'article 11bis, §2, 5° de l'A.R. précité

PARTIE 2. ENGAGEMENTS DES PARTIES

Article 4. Principes de gestion

Les deux parties, à savoir Hans D'Hondt, Président du Comité de direction du Service public fédéral Finances et Johan Van Overtveldt, Ministre des Finances, s'engagent en véritables partenaires à respecter ces principes de base.

Les deux parties s'engagent à créer des conditions favorables pour que ce contrat soit réalisé avec succès. C'est pourquoi une concertation préalable est extrêmement importante.

Le Ministre s'engage, à l'intérieur du contexte budgétaire et tenant compte de la réalité politique en mutation, à accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à disposition les ressources nécessaires. Le Président s'engage à fournir un travail de qualité avec les ressources allouées.

Les mandataires s'engagent à entreprendre les étapes nécessaires pour développer des initiatives en synergie permettant d'augmenter l'efficience, à tendre vers l'innovation et à garantir une prestation de services accessible et de qualité, en accord et en harmonie avec les besoins et les attentes des utilisateurs et des parties prenantes.

Si, dans le cadre d'une mission légale, le service public fédéral doit collaborer avec un autre service public, les autorités s'engagent à créer les conditions nécessaires pour garantir cette collaboration.

Article 5. Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information

Le Ministre s'engage à impliquer le SPF de manière transparente et suffisante lors de la création de chaque législation que le SPF devra appliquer. Le Président s'engage à terminer le travail légistique demandé avec une vitesse appropriée et à tenir le Ministre informé de son déroulement. Pour cela, les investissements nécessaires seront faits dans le Service d'encadrement Expertise et support stratégique.

Le ministre s'engage à établir des contacts avec le service public fédéral d'une part, afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité concernant l'application des modifications légales et réglementaires envisagées et d'autre part, afin de lui permettre de préparer les adaptations nécessaires, si possible, dans un délai raisonnable.

Après concertation avec le service public fédéral, le ministre fixe la date de l'entrée en vigueur des modifications ou nouvelles mesures envisagées, en tenant compte notamment du temps nécessaire pour réaliser d'éventuelles adaptations informatiques et garantir une information correcte aux personnes intéressées.

Article 6. Modifications du contrat

Les adaptations de missions, de tâches, d'objectifs ou d'indicateurs mentionnés dans le contrat qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le contrat, seront exécutées selon la procédure[3].

Article 7. Nouvelles missions

Chaque nouvelle mission attribuée au service public fédéral, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant à ce contrat d'administration.

Si cette attribution a des implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec le ministre.

L'écriture et la transposition/mise en œuvre de la législation fiscale et financière, y compris l'adaptation des applications informatiques, font partie des tâches clés du département. Ce ne sont pas de nouvelles tâches. Elles doivent être effectuées au sein de l'enveloppe globale.

Article 8. Suivi de la réalisation des objectifs

Le ministre et le service public fédéral s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le contrat d'administration.

Article 9. Concertation périodique

La concertation périodique est organisée par les deux parties de manière transparente si des mesures budgétaires ou autres ont un impact sur le fonctionnement du SPF.

Article 10. Évaluation annuelle

Le contrat d'administration est évalué annuellement sur la base d'un rapport portant sur l'exécution du contrat d'administration, rédigé par le Président du Comité de direction. Au besoin, le contrat d'administration est adapté aux changements de circonstances, dans les conditions visées au §7.

Les participants rédigent un rapport relatif aux résultats de cette concertation.

[3] prévue à l'article 11bis, § 7, de l'arrêté royal du 4 avril 2014

Article 11. Rapportage

Le service public fédéral s'engage à développer et maintenir un système de rapportage qui mesure et visualise la progression du cycle stratégique et de gestion. Ce système sert de base pour la concertation périodique et/ou ad hoc avec le ministre.

Article 12. Impact des mesures décidées après la signature du contrat

Le ministre tiendra compte de l'impact des mesures qui ont été décidées ou instaurées après la conclusion du présent contrat et qui ont donné lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le service public ait communiqué à temps l'impact de ces modifications.

Article 13. Financement

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au service public fédéral les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

Article 14. Gains d'efficience

Sans préjudice de la contribution du SPF Finances à l'effort budgétaire global décidée par le gouvernement, il est convenu de laisser à disposition du service public fédéral les gains d'efficience démontrés. Ils seront déterminés par une concertation entre les deux parties sur base des informations d'entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par l'Inspection des Finances.

Article 15. Transfert de compétences et reconfiguration de la structure

Pour la reconfiguration ou le *redesign* de la structure publique fédérale, le service public fédéral participera à chaque groupe de travail technique relatif à la reconfiguration et à fournir tout renseignement durant la préparation de cette reconfiguration.

PARTIE 3. MISSION, VISION, ANALYSE SWOT ET VALEURS

Article 16. Notre mission

L'exécution des missions fondamentales du SPF Finances se situe toujours au point d'équilibre délicat entre les droits et les devoirs dévolus aux citoyens ou aux entreprises aux termes de la loi.

Le SPF Finances assume par ailleurs des missions diverses dans les domaines fiscaux, financiers, et autres. Aussi importe-t-il que chacun comprenne bien notre rôle et notre ambition. Tel est l'objet des points qui suivent.

Le SPF Finances est chargé de différentes missions :

- prélever les impôts, de manière juste et dans les temps. Il veille à ce que chaque contribuable paie ce dont il est redevable et que cela se déroule de manière correcte et équitable ;

- assurer l'équilibre de la Trésorerie de l'État et la gestion de la dette active ainsi que le suivi des questions économiques et financières, en soutien à la politique gouvernementale en la matière ;

- dans le cadre de la circulation juridique des biens, garantir la sécurité juridique en conservant la documentation patrimoniale ;

- exercer un contrôle sur les importations, les exportations et le transit des biens ainsi que contribuer à la réglementation du marché et à la sécurité économique, à la protection de la santé publique et de l'environnement et à la sécurité des personnes et des biens ;

- contribuer à éviter et lutter contre toute forme de fraude dans les domaines pour lesquels le SPF est compétent ;

- fournir un soutien politique en ce qui concerne les domaines qui relèvent de la "mission" du SPF. Y inclus également: la rédaction de législation fiscale et financière

La mission du SPF Finances est limitée à l'autorité fédérale, exception faite de la réglementation spécifique.

Article 17. Notre vision

Avec un contexte budgétaire qui ne fera que se renforcer dans les années à venir, une attente légitime de la société est que le SPF Finances gère ses moyens de manière efficiente et efficace. Le SPF Finances doit ainsi réaliser ses missions légales et ses objectifs en exploitant de manière optimale ses moyens et avec la productivité la plus élevée possible.

En tant que l'un des plus grand service public fédéral, le SPF Finances à un rôle de pionnier à jouer. Depuis 2004, le SPF Finances a réduit son nombre d'implantations de 574 à 238 (au 1/1/2016). Le nombre de membres du personnel a également diminué de 31.794 (2004) à 22.834 (août 2015). Ces diminutions ont déjà été anticipées par la modification structurelle qui se terminera en 2016, le déploiement des processus et du contrôle de gestion ainsi que le développement de nouvelles manières de travailler (NWOW). Dans les années à venir, on continuera à travailler là-dessus entre autres par le développement de méthodes de travail plus efficientes et l'amélioration des processus. Ce sera également réalisé par la poursuite d'une nouvelle culture de leadership et organisationnelle qui donnera plus de flexibilité aux collaborateurs et en même temps qui sollicitera davantage leur responsabilité.

Le SPF Finances s'efforce de percevoir les impôts de manière juste, ce qui implique aussi de veiller à ce que chaque contribuable paie l'impôt dont il est légalement redevable. L'augmentation du taux effectif de perception des impôts est ainsi une priorité absolue.

Le SPF Finances entend relever les défis auxquels est confrontée toute administration moderne qui évolue avec la société, avec l'économie et avec les technologies de l'information et de la communication. Dans ses investissements, le SPF Finances fournira les efforts nécessaires pour suivre les évolutions ICT qui se succèdent toujours plus rapidement.

Soucieux de remplir son rôle de service public, le SPF Finances applique et garantit une méthodologie professionnelle rigoureuse dans ses activités fondamentales. En répondant aux attentes légitimes de la société, le SPF Finances veut établir une relation de confiance avec le citoyen et veiller à ce que chacun remplisse ses obligations dans le plein respect de la loi.

Article 18. Nos valeurs

- **Correct**

Nous nous engageons à traiter tout un chacun d'une manière correcte et désintéressée. De la sorte, nous respectons toujours la législation et la réglementation en vigueur et nous consacrons également suffisamment d'attention à l'égalité et l'équivalence des citoyens et des collègues. Nous motivons nos décisions, optons pour le dialogue et la confiance et sommes transparents quant aux objectifs envisagés et aux résultats.

Nous nous comportons de manière irréprochable tant en interne qu'en externe et nous nous comportons de manière respectueuse tant avec les citoyens qu'avec les collègues.

- **Intègre**

Nous sommes conscients du rôle social que nous occupons et nous attachons suffisamment d'attention au lien de confiance entre le citoyen et l'autorité. Nous agissons dès lors toujours avec intégrité et de manière loyale et évitons ainsi toute forme de corruption.

Dans cette optique, le guide du cadre déontologique constitue un repère important pour chacun d'entre nous. Ce guide donne davantage d'explications quant aux règles de conduite en vigueur pour les fonctionnaires fédéraux telles que décrites dans le cadre déontologique fédéral.

Depuis le mois de juillet 2014, le SPF Finances a un plan de politique d'intégrité qui est concrétisé annuellement dans un plan d'actions. La politique d'intégrité vise à renforcer l'intégrité du SPF dans son ensemble et le comportement plus intègre des membres du personnel. Un objectif sous-jacent de la politique d'intégrité est le soutien des dirigeants dans la promotion des conditions incitant les collaborateurs à agir de manière plus intègre.

- **Serviable**

Nous nous montrons en outre serviables envers les parties prenantes, tant internes qu'externes, et tentons de remplir leurs besoins et attentes légitimes aussi efficacement que possible. Nous nous montrons à leur écoute et communiquons de manière transparente afin de garantir une prestation de services accessible. Nous sommes serviables tant envers les citoyens que les collègues et restons également vigilants quant aux nouveaux besoins potentiels de la société.

- **Engagé**

Nous aspirons à l'excellence professionnelle et sommes motivés pour faire fonctionner notre service public de manière optimale. Nous faisons preuve d'engagement, de dévouement et de persévérance et sommes ouverts à la modernisation et au changement. Dans notre projet d'épanouissement personnel, nous sommes avides d'apprendre et flexibles et osons évaluer tant le fonctionnement de notre organisation que notre propre fonctionnement, afin d'évoluer de manière positive.

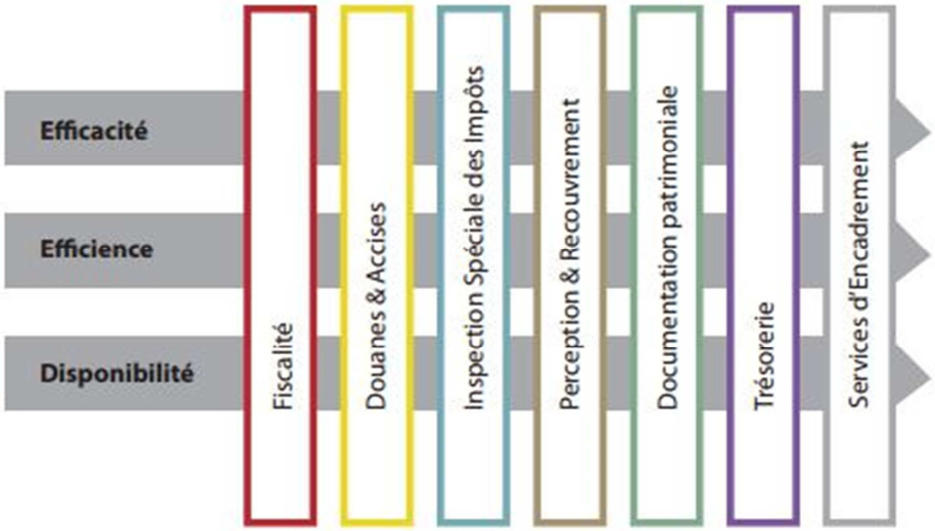
Article 19. Axes stratégiques

La stratégie du SPF Finances poursuit un objectif unique: à chaque instant, pouvoir garantir que nos missions sont menées à bien de façon efficace et appropriée, avec une affectation optimale des ressources et en respectant les échéances convenues.

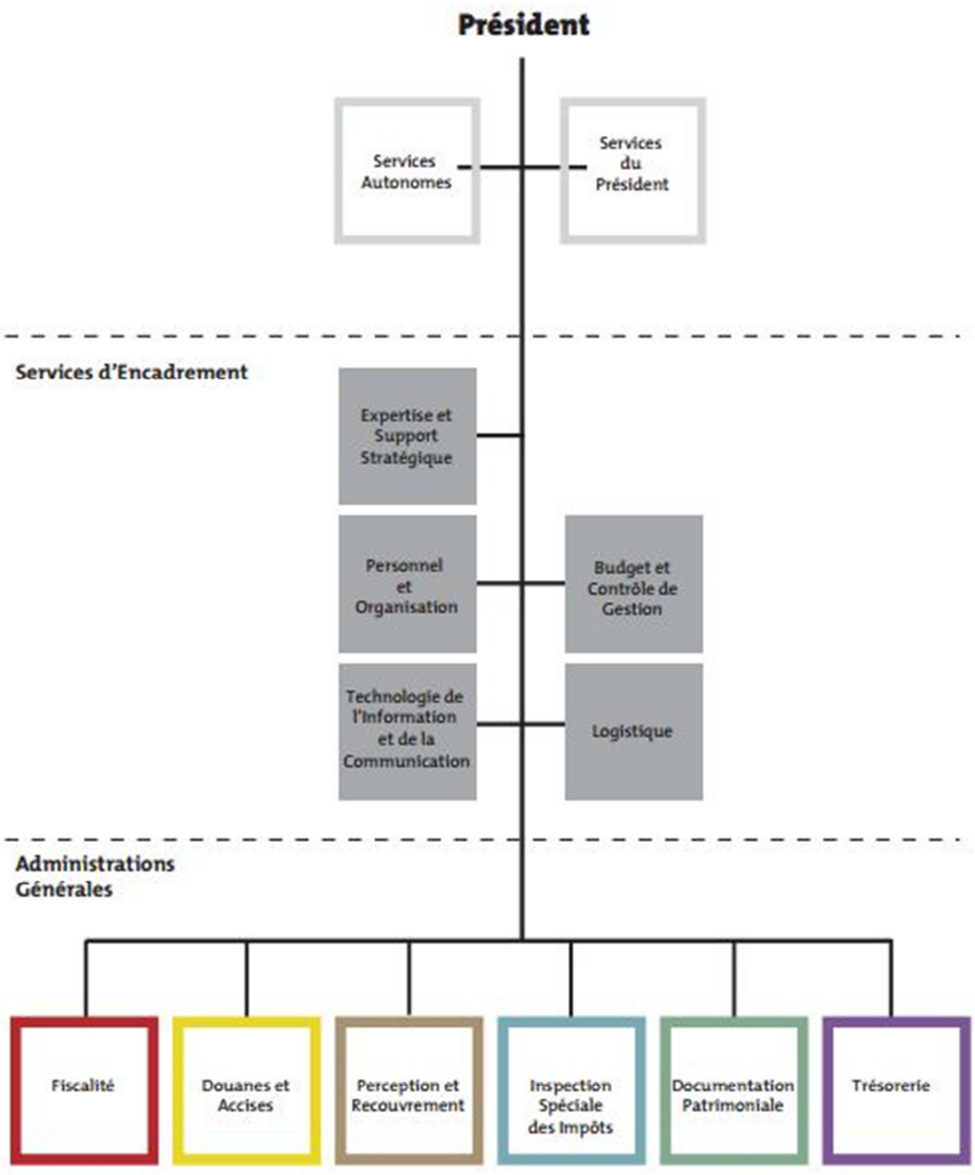
Le SPF Finances a résumé cette ambition en 3 objectifs stratégiques clairs. Pour 2018, nous voulons

- augmenter notre **efficacité**, donc la mesure de nos objectifs atteints;
- améliorer notre **efficience**, donc l'exploitation et la productivité de nos ressources ;
- relever le niveau de notre **prestation de service**.

Dans chaque domaine, nous voulons améliorer notre position par rapport à celle de nos principaux partenaires commerciaux. Une compliance maximale et une innovation active seront les moteurs de cette ambition. Enfin, nous voulons réaliser nos ambitions dans un souci de développement durable.



Article 20. Structure actuelle du service public fédéral



L'organigramme repris ci-dessus fait mention des services autonomes du SPF Finances. Cependant, le Service de conciliation fiscale et le Service des décisions anticipées en matière fiscale (Ruling) ne font pas partie de ce contrat d'administration.

Article 21. Processus et budget

Ces dernières années, le SPF Finances s'est efforcé d'avoir une meilleure appréhension de son fonctionnement en vue d'affecter les moyens disponibles de manière plus efficace et efficiente. Pour ce faire, deux outils sont utilisés : la description et la modélisation de nos processus. Cette description et cette modélisation suivent les principes de BPM-N. Cela constituait déjà notre objectif principal ces dernières années. Ce sera également un objectif essentiel dans les années à venir dans le cadre de la poursuite du développement d'une organisation orientée « processus ».

Les processus sont au cœur de notre organisation. Leur gestion permet d'identifier ce qui constitue une valeur ajoutée d'une part, par la recherche des sources de gaspillage (p.ex. via les techniques « lean »), d'autre part, par le monitoring nous permettant de réaliser nos objectifs via nos processus.

Le fait de connaître les coûts par processus constitue la base de l'analyse de l'affectation efficiente des moyens et du lien avec les objectifs de l'organisation. Dans ce premier contrat d'administration, nous tentons de répartir les moyens budgétaires disponibles parmi les différents processus. Ce contrat n'est qu'un premier exercice et l'objectif est de le peaufiner dans les années à venir. À cet effet, un système de comptabilité analytique sera mis en place.

Dans la cartographie des processus du SPF Finances, une distinction est faite entre les processus-clés, les processus de support et les processus de management.

- **Les processus-clés**

Le SPF Finances remplit ses missions fondamentales au moyen des processus-clés. Les processus-clés comprennent les tâches que le SPF Finances doit accomplir afin de respecter ses obligations légales au sens large. Il s'agit de processus qui génèrent des produits ou des services aux citoyens ou aux entreprises. Cela concerne les administrations générales reprises dans l'organigramme et le Service Prestation de Services Multi-Canaux dont le Contact Center fait partie.

- **Les processus de support**

Les processus de support englobent tous les moyens nécessaires au fonctionnement du SPF Finances et au déroulement optimal des processus au sein de l'organisation. Ils exécutent des tâches dont le SPF Finances est lui-même utilisateur. Ils comportent entre autres la gestion des moyens en personnel, la gestion de la technologie de l'information et de la communication, la gestion du budget/des finances, la gestion de l'infrastructure et de la logistique, la communication et la gestion de l'information, la documentation et la connaissance dans le sens large du terme.

- **Les processus de management**

Les processus de management font référence à des fonctions d'accompagnement ou d'avis au niveau de la stratégie, du business process management, de l'architecture d'entreprise, du contrôle de gestion et du contrôle interne. Ces processus de management dirigent en quelque sorte l'organisation et les processus. Ils comprennent les activités exécutant la stratégie grâce à la planification, au contrôle, à l'évaluation et à l'adaptation.

Le fonctionnement des processus-clés et l'adéquation aux objectifs stratégiques du SPF Finances sont mesurés par le biais des KPI (*key performance indicators*). Ces KPI seront intégrés dans le plan d'administration annuel.

Ci-dessous figurent les moyens dont le SPF Finances dispose aujourd'hui pour exécuter ses processus-clés, ses processus de support et ses processus de management dans chaque administration générale et dans chaque service d'encadrement. Dans le premier tableau, figurent les moyens actuellement disponibles en termes d' équivalents temps plein (ETP) ; dans le deuxième tableau, les moyens disponibles basés sur le total des frais de personnel, des frais de fonctionnement général et des coûts imputables directement.

AG/SD	Processus-clés		Processus de support		Processus de management		Total	
	ETP's	%	ETP's	%	ETP's	%	ETP's	%
AGFisc	7.333	37,35%	283	1,44%	18	0,09%	**7.634**	**38,89%**
AGD&A	3.008	15,32%	186	0,95%	7	0,04%	**3.201**	**16,31%**
AGPR	2.468	12,57%	170	0,86%	8	0,04%	**2.645**	**13,47%**
AGISI	526	2,68%	17	0,09%	4	0,02%	**547**	**2,79%**
AGDP	3.184	16,22%	189	0,96%	14	0,07%	**3.387**	**17,25%**
AGTrés	277	1,41%	48	0,24%	16	0,08%	**340**	**1,73%**
Services du Président	70	0,36%	52	0,27%	15	0,08%	**137**	**0,70%**
SD P&O	0	0,00%	539	2,75%	2	0,01%	**541**	**2,76%**
SD B&CG	0	0,00%	84	0,43%	17	0,09%	**101**	**0,51%**
SD ICT	0	0,00%	378	1,92%	5	0,03%	**383**	**1,95%**
SD LOG	0	0,00%	570	2,91%	7	0,04%	**577**	**2,94%**
SD ESS	0	0,00%	137	0,70%	1	0,01%	**138**	**0,70%**
Total	16.866	85,91%	2.653	13,51%	114	0,58%	**19.632**	**100,00%**

Tableau 1 – Estimation du nombre d'ETP et du pourcentage d'ETP par entité subdivisé parmi les trois types de processus (au 1er juin 2015)

Les chiffres provenant du tableau 1 sont indicatifs et ont été établis sur base d'une (première) estimation par chaque entité.

Entité	Processus-clés	Processus de support	Processus de management	Total	
				Montant	Pourcentage
AGFisc	€ 530.137.037	€ 20.458.507	€ 1.301.248	€ 551.896.792	38,89%
AGD&A	€ 217.471.042	€ 13.446.227	€ 509.655	€ 231.426.925	16,31%
AGPR	€ 178.395.293	€ 12.253.417	€ 578.332	€ 191.227.042	13,47%
AGISI	€ 38.005.111	€ 1.247.029	€ 307.239	€ 39.559.380	2,79%
AGDP	€ 230.186.402	€ 13.663.102	€ 1.012.082	€ 244.861.586	17,25%
AGTrés	€ 20.028.373	€ 3.441.078	€ 1.127.748	€ 24.597.198	1,73%
Services du Président	€ 5.060.408	€ 3.773.619	€ 1.084.373	€ 9.918.400	0,70%
SD P&O	€ 0	€ 38.983.216	€ 122.896	€ 39.106.112	2,76%
SD B&CG	€ 0	€ 6.065.261	€ 1.228.956	€ 7.294.217	0,51%
SD ICT	€ 0	€ 27.318.975	€ 361.458	€ 27.680.433	1,95%
SD LOG	€ 0	€ 41.239.435	€ 506.041	€ 41.745.476	2,94%
SD ESS	€ 0	€ 9.875.025	€ 72.292	€ 9.947.317	0,70%
Total	€ 1.219.283.666	€ 191.764.891	€ 8.212.320	€ 1.419.260.876	100,00%

Tableau 2 – Estimation de la répartition des frais de personnel (au 1er juin 2015), des frais de fonctionnement général (en 2014) et des frais imputables directement (en 2014) par entité subdivisée parmi les trois types de processus

Afin de faire une estimation des frais, pour le tableau 2, le nombre actuel d'ETP a été utilisé comme clé de répartition pour le calcul des frais de personnel et des frais de fonctionnement par entité. Les frais imputables directement y ont été rajoutés par entité.

Chaque année, le SPF Finances obtient également des moyens budgétaires pour ICT. Ces moyens sont affectés à l'entretien et au développement des applications ICT qui soutiennent le fonctionnement des processus.

Résumé budgets ICT	Moyenne historique (millions d'euros)	Pourcentage
Hardware, licences, maintenance (y compris laptops, téléphones, imprimantes)	€ 44,9	39,32%
Services pour le développement et la maintenance des applications	€ 49,6	43,43%
Services pour le soutien opérationnel	€ 8,0	7,01%
Services non-ICT (abonnements)	€ 3,2	2,80%
Contrats de service	€ 7,8	6,83%
Formations	€ 0,7	0,61%
Total (millions d'euros)	**€ 114,2**	**100,00%**

Tableau 3 – Aperçu des investissements annuels au niveau du budget ICT (moyenne historique pour 2011, 2012 et 2013)[4]

Estimation budget ICT 2016	Total (millions d'euros)
Hardware, licences, maintenance (y compris laptops, téléphones, imprimantes)	€ 41,2
Services pour le développement et la maintenance des applications	€ 52,4
Services pour le soutien opérationnel	€ 3,5
Services non-ICT (abonnements)	€ 3,2
Contrats de service	€ 7,8
Formations	€ 0,7
Total (millions d'euros)	**€ 108,8**

Tableau 4 – Résumé du budget 2016 (chiffres arrondis estimés)[5][6]

[4] ces montants proviennent de l'audit ICT qui a été effectué dans le courant de 2013

[5] le budget 2016 comporte 17,4 millions d'euros de nouveaux investissements pour exécuter l'accord de gouvernement (digitalisation, CRM, *only once* ...)

[6] les frais des membres du personnel internes ne sont pas compris

Les tendances suivantes ressortent des tableaux 3 et 4 :

- Annuellement, 39,32% du budget ICT sont consacrés à la préservation de l'**infrastructure**. Ci-dessous sont repris tant l'entretien des systèmes existants que la modernisation des systèmes obsolètes. Les frais consacrés à l'infrastructure ont légèrement baissé en raison de la diminution des prix du marché et de la diminution progressive du personnel du SPF Finances (engendrant par exemple un nombre moins élevé de laptops à acheter ...).

- Les plus grands postes de coûts résident dans les **nouveaux développements et les développements évolutifs** de nos applications ainsi que dans l'entretien des applications existantes (43,4%). En outre, l'entretien de nos applications est principalement influencé par le cycle annuel de la fiscalité. Le programme pluriannuel de l'Administration générale des Douanes et Accises requiert également beaucoup d'investissements.

- Les coûts des **services pour le soutien opérationnel** ont diminué dans le courant de 2014 et continueront à diminuer.

La majeure partie du budget ICT est consacrée annuellement à l'entretien et à la modernisation de l'infrastructure IT ainsi qu'à l'entretien des applications déjà développées. Ces investissements dans l'entretien sont d'une nécessité absolue afin de pouvoir garantir la continuité de nos applications[7] et donc aussi de notre fonctionnement. Les frais pour l'entretien continueront encore à augmenter dans les prochaines années du fait de l'augmentation du nombre d'applications ICT qui ont été modernisées et mises en service les années précédentes. Ces coûts seront compensés par d'autres gains d'efficiences. L'amélioration de la communication avec le contribuable sera un point d'attention important dans les investissements ICT ainsi que l'amélioration de la convivialité des plateformes ICT.

Vu les moyens budgétaires limités, le SPF Finances s'engage, pour les années à venir, à estimer à chaque fois les frais budgétaires relatifs aux applications si des changements devaient être apportés en raison de modifications légales. Ces changements légaux et les adaptations techniques informatiques y afférentes font partie des tâches clés du département et tombent sous le financement global du département.

[7] Un aperçu de toutes les applications frontoffice et backoffice du SPF Finances est repris en annexe.

Article 22. Analyse des parties prenantes

Parties prenantes internes

- collaborateurs
- haut management
- middle management
- syndicats

Parties prenantes externes

- particuliers
- entreprises
- indépendants et professions libérales
- asbl
- experts et partenaires
    - mandataires
    - avocats
    - géomètres
    - huissiers de justice
    - notaires
    - organisations professionnelles (professions du chiffre ...)
    - …
- autres autorités et institutions publiques (nationales, supranationales et internationales)
- institutions scientifiques (p.ex. universités et hautes écoles)
- Parlement et gouvernement, tant l'entité fédérale que les entités fédérées
- employés potentiels
- presse

Article 23. Analyse contextuelle (SWOT) et analyse des risques stratégiques

FORCES	FAIBLESSES
La position forte du SPF au sein de l'autorité fédérale : • intérêt social des missions du SPF • position au sein de l'autorité fédérale • répartition géographique et présence • masse critique (fonction d'exemple) • carrefour et source d'informations • capacité de soutenir la préparation de la politique **La position forte du SPF en tant qu'employeur :** • collaborateurs engagés • présence et diversité des compétences techniques • force d'attraction sur le marché du travail • direction professionnelle et suivi du management **Unité de la vision** **Partenariats** : réunions régulières avec des organisations professionnelles et des experts	**Connaissances lacunaires et exploitation de l'environnement (externe)** : • connaissances insuffisantes des évolutions sociales • réflexe international insuffisant • partage des connaissances insuffisant entre les entités **Absence d'une gestion organisée des connaissances** **Pas de business continuity management global** **Disponibilité des systèmes IT** **Cloisonnement** • réflexe transversal insuffisant • Enterprise Governance ou IT insuffisant **Rigidité de l'organisation :** • procédures • proactivité et flexibilité limitées (affectation des collaborateurs là où cela est nécessaire à court terme) • aversion pour le risque • digitalisation pas suffisamment rapide **Degré d'appropriation du personnel** **Absence d'une politique de communication proactive (interne et externe)** **Maturité faible de la réalisation de projet**

OPPORTUNITES	MENACES
Présence dans le débat public/médias et base sociale et politique pour la : • sécurité • lutte contre la fraude (sentiment d'équité) • simplification **Cadre international et européen :** • collaboration • analyse de risque internationale proactive • échange d'informations **Augmenter la compliance moyennant relativement peu d'interventions** (p.ex. communication, *behavioural economics*) **Développements internes de l'organisation** : • travailler sur la base des processus • travailler autrement (NWOW, télétravail, travail en bureau satellite ...) • renouvellement plus rapide du cadre moyen (lien avec la culture de leadership) • digitalisation **Pilotage proactif de la politique par le contrat d'administration (cadre décisionnel)**	**Rigidité et complexité du contexte de l'autorité:** • réglementation • prévisibilité limitée des décisions stratégiques • le gel des recrutements renforce la pénurie sur le marché du travail • évolutions organisationnelles et techniques divergentes entre les services publics • régionalisation **Savoir-faire technique rudimentaire :** • perte des compétences en raison de la pyramide des âges • dépendance des fournisseurs externes pour les éléments fondamentaux

PARTIE 4. PRIORITÉS DU (DES) MINISTRE(S)

Article 24. Aperçu des priorités du (des) Ministre(s)

Thèmes entrant en ligne de compte dans l'accord de gouvernement	Numéro d'article avec les engagements de l'administration
Objectif fixé par le gouvernement de réduire de 30% les charges administratives, par exemple en appliquant la législation '*Only Once*' ou les marchés publics *Accord de gouvernement* *1.11 Simplification administrative*	• Article 32. Déployer des informations pertinentes • Article 45. Simplifier et harmoniser la législation et la réglementation • Article 53. Développer la prestation de services numériques • Article 59. Simplification administrative
Principes de la réforme fiscale • Utilisation des applications datamining • Organisation du traitement des plaintes • Respect du contribuable & partenaire des entreprises • Contrôle coordonné et en une seule inspection le plus souvent possible *Accord de gouvernement* *4.1. Réforme fiscale*	• Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre • Article 28. Améliorer les missions de contrôle • Article 30. Continuer à investir dans la lutte contre la fraude • Article 48. Mettre en place une interaction, un dialogue et un feed-back
Confiance renforcée par le respect pour les principes fondamentaux • Tax-cification • codex fédéral en matière de Fiscalité • Publier des FAQ et des commentaires administratifs • Nouvelle procédure harmonisée : numérique et orientée sur les groupes-cibles *Accord de gouvernement* *4.1. Réforme fiscale*	• Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre • Article 29. Mettre en place une collaboration nationale et internationale et des partenariats • Article 33. Publier des FAQ et commentaires comportant le point de vue de l'administration sur l'application de la législation • Article 52. Optimiser le traitement des litiges
Douanes modernes et performantes • Priorités comme poursuivre le développement du système AEO, mettre en œuvre un System Based Approach et un Single Window national *Accord de gouvernement* *4.1. Réforme fiscale*	• Article 28. Améliorer les missions de contrôle • Article 32. Déployer des informations pertinentes • Article 49. Sensibiliser les groupes-cibles en fonction de leur situation, besoins et comportement

Simplification administrative • Communication digitale • Un code fédéral pour la documentation patrimoniale *Accord de gouvernement* *4.1. Réforme fiscale*	• Article 34. Augmenter l'accessibilité de l'information • Article 45. Simplifier et harmoniser la législation et la réglementation • Article 53. Développer la prestation de services numériques
Le secteur financier est au service de la société: l'objectif est l'instauration d'un système financier plus durable *Accord de gouvernement* *4.2. Secteur financier*	• Article 35. Assurer un financement optimal de l'État • Article 46. Renforcer et simplifier la régulation financière
Lutter sans relâche contre la fraude fiscale et donc la perte de revenus : modernisation de la procédure de recouvrement et de contrôle, la collaboration administrative et l'échange de données. *Accord de gouvernement* *4.3 Lutte contre la fraude*	• Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre • Article 28. Améliorer les missions de contrôle • Article 30. Continuer à investir dans la lutte contre la fraude • Article 49. Sensibiliser les groupes-cibles en fonction de leur situation, besoins et comportement
Le gouvernement souhaite mettre en place « une autorité fédérale numérique » pour la fin de la législature. Chaque service public fédéral doit éliminer la paperasserie. *Accord de gouvernement* *5.3.5 Digitalisation*	• Article 31. Rendre les documents disponibles par voie électronique • Article 39. Continuer à développer le traitement intégré et le Business Process Automation • Article 53. Développer la prestation de services numériques • Article 58. Améliorer l'efficience et réduire les coûts • Article 59. Simplification administrative
Une autorité moderne, innovatrice et orientée « clients » • relation de confiance réciproque • organisation moderne orientée « clients » et « résultats » • efficience des coûts *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 34. Augmenter l'accessibilité de l'information • Article 38. Continuer à bâtir une organisation orientée « processus » • Article 43. Mettre en œuvre le contrôle de gestion et le reporting jusqu'au niveau utile le plus bas au sein de l'organisation • Article 44. Optimiser et suivre les dépenses, le budget et la comptabilité du SPF Finances • Article 58. Améliorer l'efficience et réduire les coûts

Planification du personnel • Politique de remplacement sélective basée sur la norme de l'évolution des crédits du personnel et une mesure de la charge de travail simple au niveau administratif *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 37. Augmenter l'employabilité et le développement des collaborateurs • Article 42. Mesure de la charge de travail (MCT) • Article 58. Améliorer l'efficience et réduire les coûts
Politique RH • Révision de la carrière et des possibilités de carrière • Gestion des compétences • Stimuler de nouvelles méthodes de travail • Diversité *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 36. Promouvoir la culture organisationnelle en attachant une attention particulière au bien-être des collaborateurs et au soutien de ceux-ci • Article 37. Augmenter l'employabilité et le développement des collaborateurs • Article 54. Améliorer la gestion de la connaissance • Article 62. Promotion de l'égalité des chances • Article 63. Promotion du bien-être et de la culture organisationnelle
Moderniser les services publics • Développer l'audit interne • Examiner les processus de travail selon la philosophie « lean » • Introduire le CRM et les groupes d'utilisateurs • Gestion des bâtiments plus efficace • E-procurement • Simplification de la réglementation *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 38. Continuer à bâtir une organisation orientée « processus » • Article 47. Améliorer la disponibilité de nos services • Article 48. Mettre en place une interaction, un dialogue et un feed-back • Article 49. Sensibiliser les groupes-cibles en fonction de leur situation, besoins et comportement • Article 55. Continuer à développer l'organisation • Article 60. Orientation client ou amélioration de la relation avec les utilisateurs/ les citoyens • Article 64. Amélioration du contrôle interne • Article 65. Amélioration de l'audit interne
Organisation publique fédérale • Réformes structurelles • Optimiser la structure organisationnelle de l'autorité fédérale *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 55. Continuer à développer l'organisation • Article 66. Collaboration inter-services

Politique ICT • Mise au point d'outils et d'applications conviviaux • « Open data » (données ouvertes) • Accessibilité maximale des sites web et des documents numériques • Politique « paperless office » *Accord de gouvernement* *8.1 Fonction publique*	• Article 31. Rendre les documents disponibles par voie électronique • Article 34. Augmenter l'accessibilité de l'information • Article 53. Développer la prestation de services numériques
Promouvoir l'égalité des chances, combattre toutes les formes de discrimination et intégrer la dimension du genre dans chaque domaine politique (gender mainstreaming - inégalité entre les hommes et les femmes) *Accord de gouvernement* *11.1 Égalité des chances et égalité des hommes et des femmes*	• Article 62. Promotion de l'égalité des chances
Faire du développement durable un objectif-clé de la politique *Accord de gouvernement* *11.2 Développement durable*	• Article 61. Développement durable
Protéger la vie privée et bien protéger les données personnelles *Accord de gouvernement* *11.3 Protection de la vie privée du citoyen*	• Article 51. Protéger les données et sécurité de l'information • Article 52. Protéger la vie privée

PARTIE 5. STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Article 25. Objectifs stratégiques relatifs à l'exécution efficiente et de qualité des missions

Le Comité de direction du SPF Finances a défini la stratégie pour les années à venir, sur la base de trois axes stratégiques. Ces axes stratégiques sont identiques à ceux qui ont été déterminés dans le plan de management intégré 2012-2017.

Ces axes stratégiques sont transversaux. Ils seront concrétisés dans chaque administration générale et service d'encadrement, de façon participative et structurée.

- **Efficacité**

Nous voulons mieux réaliser nos objectifs, donc améliorer l'impact et les résultats de toute l'organisation.

Notre recherche d'efficacité a pour but prioritaire que tous les citoyens et les entreprises accomplissent leurs obligations dans les domaines liés aux compétences du SPF Finances.

De nombreux citoyens et entreprises le font spontanément, dans le respect intégral de la loi. Nous devons donc prendre les initiatives nécessaires pour que cela continue ainsi : information exacte, nouvelles applications et outils sur Internet, support plus efficace et accessible, par téléphone et sur place, sans oublier la clarification de la réglementation.

Simultanément, il importe aussi de vérifier que chacun se conforme effectivement à ses obligations. À cet égard, notre leitmotiv est « une meilleure surveillance, plus ciblée, pour identifier dès que possible ceux qui risquent d'éluder leurs obligations … ».

Le SPF Finances ne peut naturellement pas tout contrôler, et tel n'est d'ailleurs pas le but. La vigilance doit s'exercer envers ceux qui présentent un risque de ne pas s'en tenir aux règles légales ou de ne pas payer leurs impôts.

Grâce aux échanges de données structurés avec les autres services publics du pays et de l'étranger, mais aussi, par exemple, avec les institutions de crédit ou les employeurs, nous disposerons d'informations abondantes.

En échangeant ces informations et en les analysant, nous pouvons offrir un meilleur service, tout en décelant plus rapidement les abus et les infractions, dans le respect de la protection de la vie privée.

Nous devons nous diriger vers une approche centralisée et combinée, différenciée suivant le profil de risque du contribuable, afin d'apporter une réponse aux différents risques et de prévenir en premier les abus.

Nous voulons délaisser les stratégies anciennes et traditionnelles, exclusivement ou essentiellement axées sur le contrôle, pour évoluer vers une approche plus globale et combinée, prenant en compte les différents risques, et axée sur la prévention des risques. À cette fin, on augmentera l'autonomie et on découragera parallèlement l'évasion fiscale (l'évitement) grâce à une communication proactive et à une surveillance ciblée.

La certification des partenaires qui participent activement, et de manière fiable, aux processus sous-jacents contribue à une surveillance efficiente et efficace. Il en va de même pour les échanges intensifs d'informations et la liaison entre les diverses bases de données.

La lutte contre la fraude reste une priorité absolue pour les années qui viennent. Dans ce domaine, le SPF Finances joue un rôle important. Différentes initiatives (du SPF, en collaboration avec les autres services publics concernés) doivent contribuer à renforcer la lutte contre la fraude fiscale, notamment par le biais de l'adoption de nouvelles technologies et techniques, et une collaboration internationale plus étroite: ces facteurs augmenteront l'efficacité de la lutte contre la grande fraude fiscale (internationale).

Enfin, la recherche de l'efficacité s'exprime aussi au niveau des finances publiques. En particulier, le SPF Finances veut privilégier un financement optimal de la dette publique belge afin de limiter le plus possible la charge des intérêts. La suppression du Fonds des Rentes va impliquer une réforme du statut de l'Agence de la Dette. Pour garantir ce financement optimal, l'Administration générale de la Trésorerie conduira des projets qui ne visent pas seulement une concentration maximale des fonds du Trésor, mais aussi une surveillance constante des garanties consenties aux banques.

La poursuite de l'efficacité ne concerne pas seulement notre mission centrale. Elle exerce aussi un impact sur l'ensemble de notre fonctionnement. Nous devons viser les meilleurs résultats dans toutes nos activités. Ces dernières années, a été mis en œuvre le basculement de l'ancienne organisation orientée « tâches » vers une culture fortement orientée « résultats ». La nouvelle structure organisationnelle et les cycles d'évaluation sont deux leviers importants pour l'accélération de cette évolution.

- **Efficience**

Nous devons accomplir nos missions et réaliser nos objectifs en exploitant au mieux les ressources, autrement dit, avec la meilleure productivité possible. Dans un contexte budgétaire qui ne va pas cesser de se resserrer, il y a là une attente légitime de la société.

La recherche permanente d'une meilleure efficience est un devoir pour toute administration générale et tout service d'encadrement. Nous devons sans relâche améliorer le coût de notre fonctionnement sans compromettre la qualité du service.

À chaque niveau, il convient de focaliser l'attention et les moyens sur les missions essentielles et les objectifs dont la valeur ajoutée est la plus importante. À tout moment, on doit rechercher le juste équilibre entre l'efficience et l'efficacité.

Il importe pour cela que l'organisation orientée « matières » et « tâches » évolue vers une organisation orientée « processus », faisant la place la plus large au traitement intégré et aux documents électroniques.

Parallèlement, nous voulons « moderniser » notre politique du personnel. Cette politique doit s'aligner le plus possible sur nos objectifs et nos défis. Elle sera la base qui permettra d'augmenter sensiblement la mobilité et la flexibilité de l'organisation. Seront pris en compte les processus de réorientation et de formation ciblée des agents, l'adoption de nouvelles formes de travail comme le télétravail ou le travail en bureau satellite, mais aussi le travail en continu suivant les besoins … : autant d'éléments qui interviennent dans la politique de ce plan de management intégré.

Il va de soi que tout cela impacte également notre informatisation : en effet, il faut adapter tous les leviers ICT afin de permettre à ces nouvelles formes de travail d'exister.

Dans les années qui viennent, le SPF Finances sera confronté à un grand nombre de départs naturels. Remplacer tous ces fonctionnaires partis à la retraite ne sera pas réalisable. L'introduction de BPM-N, en vue d'une gestion et d'une optimisation permanentes de nos processus et des mesures structurées quant à la charge de travail ainsi qu'une digitalisation soutenue, constituent des leviers importants vers l'amélioration continue de l'efficience. De part et d'autre, les bases sont jetées, et les prochaines années vont voir la généralisation de ces techniques dans l'organisation.

L'efficience consiste à exploiter le mieux possible les moyens disponibles. Les moyens humains, mais aussi financiers. La transition graduelle du budget classique de type 'input' vers un budget 'output' est à la base du cycle budgétaire intégré qui est envisagé.

L'utilisation d'instruments de management performants doit apporter la transparence nécessaire et permettre la conduite correcte de l'organisation, en fonction des résultats à atteindre, dans un souci d'équilibre entre l'efficience et l'efficacité.

Ce monitoring objectif nous permet de confronter notre fonctionnement et notre niveau de performance aux autres organisations comparables de notre pays et de l'étranger. Nous sommes ouverts aux « best practices » éprouvées qui peuvent s'intégrer dans notre fonctionnement.

- **Prestation de services**

Le SPF Finances est une administration publique. À ce titre, elle est au service de la communauté, des citoyens et des entreprises. Nous devons veiller en permanence à poursuivre le développement de notre prestation de services, y compris en tant que levier pour renforcer l'acceptation et le respect spontané.

Notre prestation de services doit être accessible et chaque partie prenante doit pouvoir y recourir. Pour cette raison, nous devons adapter nos modes d'interaction avec les citoyens et les entreprises et adapter nos canaux de communication à leurs attentes.

Les plates-formes de concertation et les accords de collaboration avec les parties intéressées - publiques, privées ou internationales - permettent de mieux estimer et combler ces attentes. Nous devons impliquer les parties intéressées dans le suivi de notre service, par exemple, à l'aide d'enquêtes de satisfaction.

Dans notre société, l'importance de la communication numérique et des services numériques ne cesse de croître. Aujourd'hui, le SPF Finances propose déjà un large éventail d'applications e-government destinées aux citoyens, aux entreprises, aux mandataires et aux professions libérales.

Ces possibilités doivent être élargies pour garantir une couverture maximale de nos missions centrales et en autoriser le déroulement électronique d'un bout à l'autre.

Nous visons aussi « le tout électronique » dans nos autres missions centrales. Ces dernières années, de nombreux éléments partiels ont été réalisés.

Les portails personnels, 'MyMinfin' pour le citoyen et 'MyMinfinPro' pour le professionnel et le mandataire, vont devenir plus complets et plus conviviaux, afin de réaliser leur vocation : l'accès sécurisé aux services électroniques.

Nous voulons garantir que personne ne sera exclu de notre service. Pour cette raison, nous ne misons pas seulement sur les possibilités d'Internet et des nouveaux médias : nous prévoyons aussi des initiatives complémentaires qui garantiront à chacun l'accès au service, y compris aux plus démunis et aux inexpérimentés en informatique.

Pour améliorer l'accessibilité de notre service 'physique', nous allons créer des infocenters dans les bâtiments du SPF Finances et éventuellement collaborer avec d'autres partenaires en vue d'améliorer notre disponibilité.

Simultanément, nous voulons, dans les prochaines années, continuer à développer notre service pour que chaque contribuable soit sûr de bénéficier de la jouissance automatique et maximale de tous ses droits.

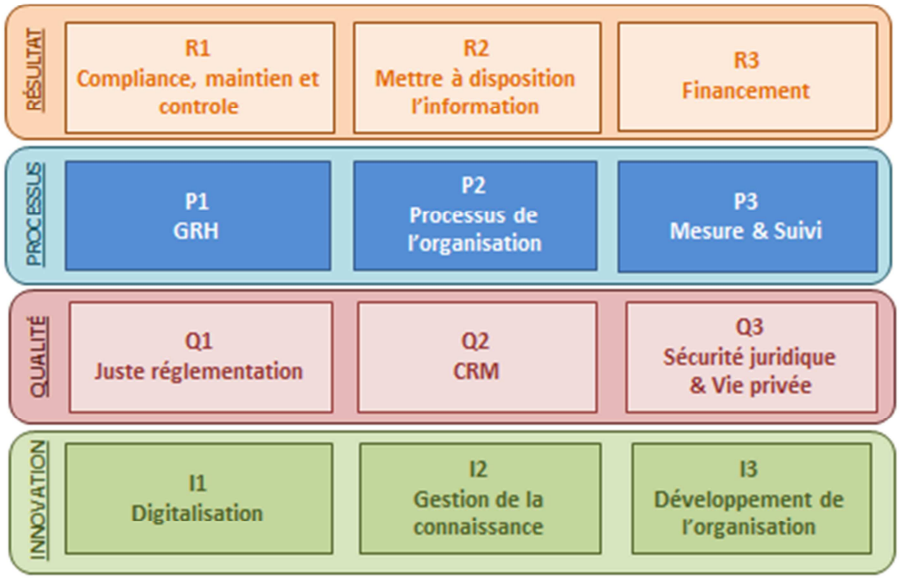
Il est certain qu'une réglementation claire abaisse aussi le seuil d'accès administratif pour le citoyen et les entreprises tout en réduisant les possibilités d'évasion fiscale. Nous devons viser une réglementation transparente, univoque et compréhensible, puis la traduire dans des instructions de travail claires. Cette réglementation ne peut comporter de contradictions ni de charges administratives excessives. Il faut qu'à tout moment, chacun soit sûr d'une application uniforme des lois et règles en vigueur.

Nous devons donc oser agir et communiquer de façon proactive. Cela nécessite une concertation préalable avec les divers niveaux politiques (notamment le fédéral, les régions, l'Europe …) et avec le terrain (services opérationnels, parties prenantes, opérateurs économiques …) en vue d'améliorer la réglementation et son applicabilité.

Article 26. Objectifs opérationnels relatifs à l'exécution efficiente et de qualité des missions

Les défis du SPF Finances devront être relevés et ses ambitions réalisées à partir d'un plan pluriannuel structuré. Notre carte stratégique décrit les '**facteurs critiques de succès'** (FCS). En première instance, il est important de se concentrer sur ce qui est essentiel pour réussir et répondre aux attentes.

Les facteurs critiques de succès sont extrêmement larges et ne peuvent en aucun cas être concrétisés en un clin d'œil ou par le biais d'une seule initiative. Dans les administrations générales et les services d'encadrement, ils se traduisent par des objectifs clairs et des projets qui, ensemble, réaliseront notre ambition et la politique recherchée.



- **La perspective « résultat »**

La perspective ‘résultat’ explique ce que doit être notre prestation de services pour la société. Nous apportons par là une réponse à la question : qu’attend-on essentiellement de nous ?

- **La perspective « processus »**

La perspective ‘processus’ concerne notre fonctionnement en tant que tel. Elle comprend les facteurs critiques de succès qui répondent à la question ‘comment’. Comment réaliser ce que l’on attend de nous ? De quels moyens avons-nous besoin pour garantir notre service ?

- **La perspective « qualité »**

La perspective ‘qualité’ concerne a priori notre service individuel au citoyen et à l’entreprise. Essentiellement, il s’agit de répondre à la question : que devons-nous faire à l’égard de nos parties prenantes externes ?

- **La perspective « innovation »**

La perspective ‘innovation’ concerne la croissance et le développement de l’organisation. Elle comprend des facteurs critiques de succès pour le dynamisme de notre organisation dans un avenir à la fois proche et lointain. En d’autres termes, ces facteurs de succès répondent à la question de savoir si nous serons demain en mesure de réaliser notre mission et notre vision et de continuer à nous améliorer.

PARTIE 6. COMPLIANCE, SURVEILLANCE ET MAINTIEN

L'organisation doit pouvoir raisonnablement garantir que chacun - citoyen ou entreprise - respecte ses obligations dans les domaines de compétence du SPF Finances, dans le respect de la réglementation et de la législation en vigueur.

Il faudra, à cet égard, rechercher sans cesse l'équilibre optimal entre efficacité et efficience. Notre approche, à la fois centralisée et combinée, variera suivant le profil de risque du citoyen concerné ou de l'entreprise concernée. Nous voulons répondre aux différents types de risques et prévenir en priorité les abus.

Le SPF Finances ne peut tout contrôler, et tel n'est d'ailleurs pas son but. La vigilance doit s'exercer envers ceux qui présentent un risque de ne pas respecter les règles légales.

En amenant les différents services du département à travailler ensemble, l'efficience est renforcée et les risques possibles ou les comportements d'évasion sont mieux appréhendés. Le Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques (ESS) assume ici un rôle de coordination, mais la politique des groupes-cibles se concrétise dans chaque pilier en fonction des domaines de compétence propres.

Dans les années qui viennent, le SPF Finances poursuivra son action pour être en mesure de recevoir lui-même toutes les informations utiles des sources authentiques. Le fait de disposer à temps d'informations exactes occupe une place importante dans la simplification des obligations de déclaration (l'information étant pré-remplie), ce qui encourage le respect spontané. Cela permet aussi d'élaborer une politique plus ciblée en croisant et en analysant les diverses données, dans le respect des règles strictes de protection de la vie privée. Les prochaines années verront la poursuite de cette optimisation, en s'ouvrant systématiquement vers de nouvelles sources nationales et internationales.

Simultanément, nous évoluons vers des modèles totalement nouveaux dans lesquels l'administration collabore en partenariat, dans une relation de confiance.

Article 27. Poursuivre l'élaboration d'une politique plus ciblée dans la sélection des dossiers et des actions à entreprendre[8]

Description

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.

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE
- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Le SPF Finances ne peut tout contrôler, et tel n'est d'ailleurs pas son but. La vigilance doit s'exercer envers ceux qui présentent un risque de non-respect des règles légales. Il faudra à cet égard rechercher un équilibre optimal entre efficacité et efficience.

En vue d'atteindre cet objectif, nous travaillons de manière ciblée sur l'élaboration d'un datawarehouse comportant des informations précises et en temps utile. Cela doit aussi nous permettre d'élaborer une politique plus ciblée en croisant et en analysant les diverses données.

En outre, sur la base de ces éléments, nous continuerons à mettre en place le développement des applications de datamining pour déterminer et mieux cibler les groupes-cibles et groupes à risque dans la sélection des dossiers pour les contrôles et autres actions. Nous souhaitons grâce à cela réduire le « tax gap » et parvenir à une compliance maximale par l'augmentation du respect spontané.

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

- travailler de manière ciblée à un datawarehouse comportant des informations précises et en temps utile
- faire un usage efficient des applications de datamining dans la sélection des dossiers pour les contrôles et autres actions
- élaborer une approche orientée « groupe-cible » sur la base de l'estimation de risque automatisée

Engagements

Au niveau de l'Administration générale de la Fiscalité

1. optimiser les contrôles en améliorant la sélection centrale
2. optimiser les contrôles en élaborant une approche orientée « groupes-cibles »

8 Le Datamining ne doit pas exclusivement être orienté processus ou groupe cible mais également orienté matières.

3. réaliser des actions ciblées pour les groupes à risque identifiés dans l'accord de gouvernement
4. réaliser des actions ciblées pour des groupes cibles préalablement identifiés afin de maintenir l'effet dissuasif

Au niveau de l'Administration générale Perception et Recouvrement

1. poursuivre le développement et l'optimisation du datamining
2. viser une stratégie de perception et de recouvrement unique

Au niveau de l'Administration générale de l'Inspection spéciale des impôts

1. améliorer le fonctionnement des services Gestion des inputs
2. poursuivre l'instauration de l'analyse préventive des risques

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. étendre et user des possibilités de SEDA comme outil de sélection et optimiser l'utilisation des techniques de datamining

Objectif transversal

1. élaborer 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

Effets et avantages attendus

- augmentation de la compliance : un plus grand respect de l'obligation de déclaration, des paiements plus spontanés, un accroissement des recettes par l'augmentation du risque d'être pris et une lutte contre la fraude fiscale plus ciblée
- augmentation du rapport perception et recouvrement en menant des actions plus ciblées sur la base du datamining
- soutien des équipes de taxation
- meilleur rapport coûts/profits de l'activité de contrôle et des autres actions en travaillant efficacement sur base de l'action la plus adéquate par groupe-cible
- augmentation de l'efficience des contrôles fiscaux (moins de contrôles, plus de rendement → plus ciblé)

Dépendances externes

- disponibilité et qualité des données nécessaires : besoin d'un datawarehouse stable alimenté par des données provenant de toutes sortes d'applications sources
- dans les années à venir, le concept de datawarehouse peut être dépassé (opportunité de structurer les données et de les conserver de manière centrale)

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux AGFisc, AGPR, AGISI, AGD&A
- le directeur du Service d'encadrement ESS

Article 28. Améliorer les missions de contrôle

Description

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.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ

Vision

Outre l'aspiration à une compliance maximale, une politique bien organisée et une politique de maintien explicite et équilibrée sont incontournables. Grâce à l'amélioration des contrôles, nous ferons en sorte que chacun - citoyen ou entreprise - respecte ses obligations dans les domaines de compétence du SPF Finances, tout en appliquant entièrement la réglementation en vigueur.

Nous réaliserons cela en fournissant davantage d'efforts concernant la prestation de services lors de l'exécution des contrôles. Les contrôles fiscaux ne sont jamais agréables mais ils sont nécessaires et doivent donc se dérouler de façon correcte, efficace et orientée « client ». Ainsi, le fisc considèrera le contribuable avec respect et présumera de la bonne foi de ce dernier.

Les contrôles des différents services d'inspection du SPF Finances doivent être, le plus souvent possible, menés dans le cadre d'une inspection conjointe. En cas de problème, les inspecteurs doivent coacher la résolution dudit problème. Nous voulons en outre moderniser les procédures de contrôle en utilisant tous les canaux de communication modernes. L'amélioration des contrôles doit permettre le maintien des obligations légales et doit contribuer à la lutte contre la fraude fiscale.

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

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

Engagements

Objectif transversal

1. coordonner les actions de contrôle de sorte que les contrôles d'un même contribuable puissent être regroupés le plus souvent possible

Au niveau de l'Administration générale de la Fiscalité

1. stimuler la compliance en instaurant une approche préventive
2. optimiser les contrôles en utilisant plus efficacement les ressources limitées
3. optimiser les contrôles en augmentant la portée pour la stratégie modifiée

Au niveau de l'Administration générale de la Documentation patrimoniale

1. augmenter l'efficacité des contrôles basés sur le modèle mathématique
2. optimiser les contrôles de la valeur vénale déclarée

Au niveau de l'Administration générale de l'Inspection spéciale des impôts

1. optimiser le contrôle polyvalent (TVA, CD) grâce à la poursuite de la modernisation dans la nouvelle structure, disposer de collaborateurs compétents et motivés et développer de nouveaux outils informatiques et de techniques de recherches
2. inventorier dans un délai raisonnablement court les mécanismes de fraude à ramification sur l'ensemble du territoire et prendre les initiatives opérationnelles nécessaires en vue de limiter au maximum le préjudice pour le Trésor
3. augmenter le taux d'encaissement des enrôlements propres. A cet effet, un instrument de mesure est développé pour que l'évolution par direction puisse être suivie.

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. développer des synergies entre l'approche liée aux biens et l'approche liée aux opérateurs
2. utiliser les moyens disponibles de manière ciblée, sur la base de la stratégie de maintien AGD&A, en utilisant de manière optimale les informations internes disponibles (datawarehouse, datamining, informations relatives aux contrôles effectués, ...)
3. investir dans des appareils de détection high tech afin de pouvoir continuer à exécuter des contrôles de qualité
4. lancer et poursuivre les initiatives pour la simplification des procédures douanières : System Based Approach (SBA)
5. lancer et poursuivre les initiatives pour la simplification des procédures douanières : Centralised Clearance (CC)
6. lancer et poursuivre les initiatives pour la simplification des procédures douanières : Entry Into The Record (EiR)

Effets et avantages attendus

- 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

Dépendances externes

- législation

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGISI, l'AGD&A, l'AGDP

Article 29. Mettre en place une collaboration nationale et internationale et des partenariats

Description

Notre objectif est d'instaurer des relations de confiance à long terme ou de conclure des « sustainable deals » avec nos principaux partenaires nationaux et internationaux.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ

Vision

Dans le cadre de la compliance, du contrôle et du maintien, une bonne collaboration avec nos partenaires et les parties prenantes est essentielle. Notre objectif est d'instaurer des relations de confiance à long terme ou de conclure des « sustainable deals » avec nos principaux partenaires nationaux et internationaux. Nous essayons de parvenir à cet objectif par la conclusion de différents contrats de collaboration et de protocoles. Nous mettrons également en place un dialogue avec les parties prenantes et nous nous érigerons en partenaire des entreprises.

Dans les prochaines années, nous voulons élargir nos partenariats nationaux et internationaux pour, à la fois, obtenir des informations et en communiquer à notre tour. Grâce aux échanges structurés de données avec les autres services publics nationaux et à l'étranger, mais aussi, par exemple, avec les institutions de crédit ou les employeurs, nous disposerons d'informations abondantes.

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

- conclure des contrats de collaboration et des protocoles avec des partenaires nationaux et internationaux
- mettre en place un dialogue avec les parties prenantes et s'ériger en partenaire des entreprises
- continuer à renforcer la collaboration nationale et internationale

Engagements

Objectif transversal

1. conclure des protocoles et des contrats de collaboration avec différentes parties prenantes
2. organiser une concertation structurée avec les différentes parties prenantes

Au niveau de l'Administration générale de la Fiscalité

1. stimuler la compliance en resserrant les liens avec les stakeholders
2. faire augmenter progressivement les recherches ciblées
3. renforcer la collaboration nationale et internationale

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. obtenir l'accès à la Banque de données nationale générale (BDN) de la Police
2. développer la gestion coordonnée des frontières avec les autres organisations de contrôle

3. conclure des accords de coopération avec d'autres organisations de contrôle dans le cadre de la stratégie de contrôle commune et la capacité de contrôle à octroyer
4. être impliqué dans le développement du système Passenger Name Records (PNR), dans la création ou la désignation de l'unité de renseignements passagers (PIU - Passenger Information Unit) et dans le développement de Pre-clearance

Au niveau de l'Administration générale de l'Inspection spéciale des impôts

1. étendre et renforcer la collaboration internationale
2. renforcer la collaboration interdépartementale
3. tax-cification en matière de blanchiment et description de la fraude grave

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. collaborer avec le SPF Justice en ce qui concerne les fonds de faillites gérés par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)
2. participer et contribuer aux forum et réunions dans les institutions fédérales, européennes et internationales

Au niveau du Service d'encadrement ICT

1. assurer le lien au niveau international et régional dans le cadre de la transmission d'informations

Effets et avantages attendus

- niveau de prestation de services augmenté
- attentes claires en respectant les SLA qui sont fixés dans les accords de coopération et les protocoles
- relations stables avec nos parties prenantes
- disposition d'informations précises et en temps utile grâce à la collaboration avec nos partenaires
- augmentation du ratio de perception

Dépendances externes

- volonté de nos partenaires à collaborer
- complexité des différentes réglementations
- approbation du niveau de *security compliance* du SPF Finances par les partenaires internationaux (EU, OCDE, forum mondial ...)

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux
- les directeurs des services d'encadrement ICT et ESS

Article 30. Continuer à investir dans la lutte contre la fraude

Description

En concentrant invariablement nos efforts sur la lutte contre la fraude, nous luttons sans relâche contre la perte de recettes provoquée par la fraude fiscale. Le SPF Finances mettra tout en œuvre pour transposer dans la pratique le plan politique du Ministre des Finances en charge de la lutte contre la fraude fiscale. Il y aura une étroite collaboration entre les services publics, également transversaux, pour donner le soutien nécessaire aux décideurs politiques afin d'implémenter ces plans.

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ
- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Nous nous concentrons sur les principales causes sous-jacentes de la fraude fiscale et nous essayons de les appréhender dans une approche intégrée présentée dans le plan de lutte contre la fraude fiscale.

Nous luttons contre la perte de recettes provoquée par la fraude fiscale. Nous modernisons les procédures de recouvrement et de contrôle. Nous investissons davantage de moyens dans les contrôles par secteur et nous poursuivons également la lutte contre la fraude carrousel.

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

- poursuivre invariablement la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale
- moderniser les procédures de recouvrement et de contrôle : davantage de moyens sont investis dans les contrôles par secteur et la lutte contre la fraude carrousel est poursuivie
- s'inscrire dans le plan fédéral de lutte contre la fraude fiscale du Ministre des Finances

Engagements

Objectif transversal

1. utiliser transversalement le Belgian internet service center (BISC)
2. professionnaliser l'e-audit

Au niveau de l'Administration générale de l'Inspection spéciale des impôts

1. développer des actions thématiques et sectorielles ainsi que traiter des affaires de fraude et d'évasions fiscales qui ont été confiées à l'ISI dans le cadre des plans d'actions gouvernementaux en matière de lutte contre la fraude
2. interagir effectivement avec la Justice afin de réaliser, par la mise en œuvre de récentes initiatives (una via, transaction pénale), une récupération pragmatique et effective des sommes et capitaux frauduleux
3. lutter contre les mécanismes de fraude fiscale en soutenant d'autres administrations générales fiscales lorsque celles-ci sont confrontées à des questions et des risques de fraude dont le degré de difficulté relève des tâches principales de l'ISI

4. faciliter la collaboration entre tous les services qui sont directement ou indirectement chargés de la lutte contre la fraude fiscale et de la poursuite du Service Coordination Anti-fraude

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. intensifier la lutte contre la fraude au niveau fiscal : EMCS avec produits d'accise.
2. intensifier la lutte contre la fraude au niveau non fiscal : contrefaçon, piraterie et droits de propriété intellectuelle
3. intensifier la lutte contre la fraude au niveau non fiscal ; stupéfiants

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. collaborer à l'échange, la collecte et l'analyse d'informations en rapport avec le financement du terrorisme
2. évaluer l'organisation interne pour le traitement de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive

Effets et avantages attendus

- augmentation des recettes pour le Trésor
- augmentation de la compliance
- augmentation du rapport perception et recouvrement
- meilleure image

Dépendances externes

- collaboration avec les parties prenantes fédérales (entre autres l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM))

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGISI, l'AGD&A et l'AGTrés

PARTIE 7. METTRE L'INFORMATION À DISPOSITION

Les relations entre les citoyens/entreprises et les pouvoirs publics ont fondamentalement changé depuis quelques années. L'omniprésence et l'accessibilité des médias nous ont fait entrer dans une société où l'administration doit se comporter avec plus de transparence et fournir une communication plus active que par le passé.

Le SPF Finances cherche à déployer toutes les informations pertinentes au bénéfice de toutes les parties intéressées (nos propres collaborateurs, les citoyens et les entreprises, les groupes d'intérêt, les autres services publics nationaux et étrangers…).

Ici, la garantie de l'intégrité et de l'authenticité des informations mises à disposition et leur protection contre les abus constituent deux priorités.

L'efficience des échanges d'informations est la clé d'une application plus rapide et plus correcte de la réglementation. Une vaste digitalisation du SPF est, à ce propos, une condition de base.

La plateforme technologique d'échanges structurés et sécurisés d'informations va grandir pour devenir une plateforme performante et générique. À terme, elle jettera un pont entre les acteurs nationaux, internationaux, régionaux et communautaires.

Nous rendons l'information dont nous disposons accessible à toutes les parties intéressées. MyMinfin et MyMinfin Pro jouent les rôles les plus importants en tant que voies d'accès digitales sécurisées aux données personnelles et aux applications d'e-government. Nous élargirons la mise à disposition d'informations et de documents à tous les domaines de compétence du SPF Finances, afin que le citoyen ou l'entreprise ait accès à l'intégralité de son dossier électronique. Les objectifs qui ont été formulés à cet égard sont repris dans la Partie 15 - Digitalisation.

La facilité d'accès est aussi une donnée importante. Aussi prévoyons-nous de faire évoluer nos sites intranet et Internet ainsi que nos applications (destinées à toutes les parties concernées ou intéressées) vers les technologies les plus modernes. Ces sites seront conçus dans la perspective de l'utilisateur, afin qu'il puisse trouver et consulter rapidement et facilement les informations recherchées. Les médias sociaux méritent également leur place dans nos canaux pour rendre l'information accessible et la communiquer.

Article 31. Rendre les documents disponibles par voie électronique

Description

Notre objectif est de rendre au maximum nos documents, disponibles par voie électronique, de sorte que le citoyen puisse aussi les compléter par voie électronique.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ

Vision

Notre but est de numériser au maximum nos processus. Grâce aux facteurs critiques de succès, nous examinons principalement l'input et l'output de nos processus là où nous entrons en contact avec nos partenaires et parties prenantes. Dans les années à venir, nous nous efforcerons à mettre nos documents à disposition par voie électronique. Les formulaires, attestations et déclarations doivent être complétés le plus possible par voie électronique par le citoyen. Ainsi, nous agissons tant au niveau de l'efficience que de la prestation de services. Cela contribuera à son tour à augmenter la compliance.

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

- mettre le plus possible de formulaires, attestations et déclarations à disposition par voie électronique de sorte que le citoyen puisse les compléter et les consulter par voie électronique.

Engagements

Au niveau de l'Administration générale de la Fiscalité

1. faciliter l'accomplissement de l'obligation de déclaration via un pré-remplissage dans Tax-on-web (TOW)
2. continuer à étendre le groupe-cible qui reçoit une proposition de déclaration simplifiée (PDS)
3. généraliser le dépôt électronique légalement obligatoire pour les PME et les GE
4. envoyer les avertissements extraits de rôle au maximum électroniquement

Au niveau de l'Administration générale Perception et Recouvrement

1. gérer les cessions de créances à l'aide de deux options : imposer l'obligation aux banques d'introduire les cessions par voie électronique ou leur imputer les frais administratifs
2. permettre la consultation d'un état de la situation de la cession tant par le contribuable que par les banques

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. élargir la collecte de données en ce qui concerne les fonds dormants via MyMinfin

Effets et avantages attendus

- réduction du nombre d'envois entrants et sortants par la poste
- réduction de la paperasserie et du scanning
- moins de déplacements pour le citoyen

- réduction des frais de traitement et de la charge de travail

Dépendances externes

- disponibilité des plateformes électroniques et des canaux via lesquels les documents peuvent être mis à disposition par voie électronique
- disposition du citoyen à prendre contact de plus en plus via les canaux numériques
- disposition des dataowners à fournir les informations numériquement
- instauration de l'obligation légale de l'échange électronique de renseignements et du dépôt électronique obligatoire
- accord des régions là où cela est nécessaire
- adaptation des textes légaux nécessaire

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGPR et la Trésorerie

Article 32. Déployer des informations pertinentes

Description

Déployer les informations pertinentes pour nos parties prenantes

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE

Vision

L'omniprésence et l'accessibilité de tous les médias nous ont fait entrer dans une société où l'administration doit se comporter avec plus de transparence et fournir une communication plus active que par le passé.

Le SPF Finances cherche à déployer toutes les informations pertinentes au bénéfice de toutes les parties intéressées. Ici, la garantie de l'intégrité et de l'authenticité des informations mises à disposition et leur protection contre les abus constituent deux priorités.

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

- déployer toutes les informations pertinentes au bénéfice de toutes les parties intéressées.

Engagements

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. délivrer des certificats de dépôts à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)

Au niveau de l'Administration générale de la Documentation patrimoniale

1. contribuer à élaborer la structure de coordination pour l'information patrimoniale (SCIP) et les plateformes et services techniques nécessaires pour optimiser l'échange de données patrimoniales
2. mettre sur un pied un échange électronique de données avec la Région flamande à l'occasion de l'introduction d'une demande d'urbanisme digitale (DUD) par la Région flamande
3. collaborer avec les régions pour améliorer la qualité du plan cadastral
4. déployer et fournir rapidement des données de qualité relatives à la situation du patrimoine des citoyens/professionnels de sorte qu'ils puissent accomplir leurs différentes formalités

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. réaliser un National Single Window (NSW)

Effets et avantages attendus

- parties prenantes mieux informées : moins de questions au Contact Center et aux guichets
- une plus grande transparence engendre la confiance en l'autorité et une meilleure image
- plus grand degré de satisfaction

Dépendances externes

- législation et réglementation

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux de l'AGDP, l'AGD&A et l'AGTrés

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

Description

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.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Afin de pouvoir garantir que les contribuables soient traités partout de la même manière, tant les citoyens et les entreprises que les fonctionnaires doivent pouvoir s'appuyer sur une réglementation et des commentaires *up-to-date* et sur des textes clairs et sans équivoque.

Le SPF Finances doit disposer d'une banque de données complète de toutes les connaissances juridiques qu'il gère. Ceci est non seulement essentiel pour les fonctionnaires afin qu'ils puissent effectuer leur travail correctement et efficacement, mais aussi pour les contribuables. Une même

notion au sein du SPF Finances doit être utilisée de manière identique, quelle que soit l'administration générale ou quel que soit le service d'encadrement qui l'utilise.

En vue d'augmenter l'efficience, les connaissances doivent être gérées selon le principe de la source unique et être accessibles à tous les agents du SPF Finances. C'est pourquoi la gestion doit se faire via une plateforme unique, dans une application. Actuellement, Fisconet*plus* est utilisé à cet effet. Fisconet*plus* continuera à être développé vers une banque de données performante, personnalisée et conviviale qui combinera les avantages de l'ancienne banque de données fisconet.fgov.be avec de nouveaux développements techniques qui devront offrir une réponse aux défis du futur.

Dans le cadre du traitement juridiquement sûr, la politique veut que les contribuables soient clairement informés de l'interprétation que le SPF Finances donne à la législation existante et à la jurisprudence ainsi que des méthodes de travail utilisées. À tout moment, nous devons garantir l'équité, l'égalité et la sécurité du traitement juridique. Pour garantir une application correcte de la réglementation, il importe que celle-ci soit interprétée partout de la même façon, par les citoyens, les entreprises et les fonctionnaires du SPF Finances.

En mettant les commentaires existants, les circulaires, l'expertise juridique et la jurisprudence à disposition des contribuables et experts en dehors du SPF Finances, la sécurité juridique est augmentée et la prestation de services tant interne qu'externe est améliorée.

L'objectif du SPF Finances est de partager de manière systématique et uniforme le point de vue de l'administration sur l'application de la législation fiscale avec les contribuables. Cela se fait au moyen de commentaires uniformes qui intègrent les circulaires, décisions, avis, cours professionnels, etc. qui existent actuellement. Ces commentaires peuvent seulement expliquer la législation et ne peuvent certainement pas avoir un caractère réglementaire. Ils doivent aussi être à jour. Une mise à jour du commentaire administratif des impôts directs et tva est nécessaire et urgente, tout comme la mise à jour des instructions douane et accises

Concernant la nouvelle législation, les modifications législatives seront systématiquement suivies par la publication de FAQ et une mise à jour des commentaires administratifs en la matière dans un délai de six mois après la publication au Moniteur belge ou dans le Journal officiel de l'Union européenne. Les deux explications (FAQ et commentaire) doivent contribuer à fournir davantage de clarté au contribuable quant à l'application de la législation.

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

- 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
- publier les FAQ et une mise à jour du commentaire administratif dans les six mois après les modifications légales
- diffuser les informations concrètes en publiant les documents accessibles sur le Fisconet*plus* 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

Le Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques (ESS) remplit ici une fonction centrale de coordination, mais les objectifs susmentionnés requièrent une approche commune et uniforme impliquant tous les services Expertise et Support opérationnel (ESO) du SPF Finances

Engagements

Au niveau du Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques

1. publier un commentaire général dans Fisconet*plus* dans les six mois après que la législation ait été publiée au Moniteur belge

Objectif transversal

1. introduire les commentaires administratifs/ manuels (tva) de manière uniforme, reflétant le point de vue de l'administration comme source unique selon un plan d'action annuel

Effets et avantages attendus

- interprétation et application uniformes de la législation fiscale
- sécurité juridique augmentée

Dépendances externes

- approbation des textes législatifs
- implication du SPF Finances dans les travaux préparatoires stratégiques

Responsable(s) dans l'organisation

- le directeur du Service d'encadrement ESS
- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGD&A, l'AGDP et l'AGPR

Article 34. Augmenter l'accessibilité de l'information

Description

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

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Le SPF Finances veut mériter la confiance des citoyens et des entreprises de manière permanente. L'objectif est d'être une organisation moderne, orientée « clients » et « résultats ». Par ailleurs, l'un des objectifs stratégiques du SPF Finances est d'améliorer le niveau de la prestation de services.

Les années précédentes, des initiatives ont été lancées pour améliorer la prestation de services et en particulier, augmenter l'accessibilité des informations et la communication. En 2013, une majeure partie des informations relatives au SPF disponibles sur internet ont été recueillies dans un seul site internet synoptique. En outre, un projet a été lancé en vue d'améliorer la lisibilité des courriers envoyés par le SPF.

Le SPF Finances continuera à fournir des efforts en ce sens dans les années à venir. L'augmentation de la capacité d'identification et de la lisibilité de notre correspondance formelle, l'accès à des applications e-government conviviales et performantes font partie de notre stratégie. Nous prévoyons de faire évoluer nos applications pour internet vers les technologies les plus modernes. Notre site Internet continuera à être conçu dans la perspective de l'utilisateur, afin qu'il puisse trouver et consulter rapidement et facilement les informations recherchées. De surcroît, l'objectif est d'avoir un seul site internet regroupant toutes les informations pour lesquelles le SPF Finances est compétent.

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

- fournir des informations correctes, compréhensibles et concrètes, à la fois en interne et en externe, via les canaux de communication adéquats
- communiquer de manière lisible et orientée « groupe-cible »
- mettre les informations à disposition de manière conviviale (Fisconet*plus* synoptique, internet, ...)
- mettre à disposition les informations relatives à ses domaines d'activités, les formalités à accomplir et les questions fréquentes
- mettre Fisconet*plus* à disposition de ses partenaires et des utilisateurs professionnels intéressés, en tant que site internet, en publiant des documents techniques et législatifs : Fisconet*plus* est en outre élargi et le SPF Finances tient ce site internet à jour

Engagements

Objectif transversal

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 du plan d'action annuel
3. analyser les sites internet existants et regrouper les différents sites internet existants du SPF Finances en un seul site internet intégré
4. 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

Au niveau du Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques

1. améliorer et rendre Fisconet*plus* plus convivial et examiner les documents qui doivent être mis sur Fisconet*plus* de sorte qu'il n'y ait pas différentes versions qui soient diffusées par le biais de divers canaux de communication

Effets et avantages attendus

- meilleure image du SPF
- lisibilité améliorée de nos courriers et par conséquent, moins de questions au Contact Center et aux Infocenters
- meilleure accessibilité de notre site Web et de Fisconet*plus*
- degré de satisfaction plus élevé de nos utilisateurs

Dépendances externes

- Fedict

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

PARTIE 8. FINANCEMENT

Le financement à court, moyen et long terme est suivi en liaison étroite entre les services du Trésor et la cellule stratégique du Ministre des Finances. Il est ajusté afin que le plan de financement annuel soit réalisé conformément aux directives générales du Ministre des Finances.

Outre les émissions classiques (comme les obligations linéaires OLO, les certificats du Trésor, les bons d'État), des instruments de financement alternatifs (programme EMTN, Schuldscheine) viendront compléter la panoplie.

Il s'agit ici de la gestion du Trésor ainsi que du développement de nouveaux moyens de financement optimaux de la dette publique, du suivi des garanties ayant été octroyées au secteur financier et des mesures de protection à l'égard des épargnants.

Article 35. Assurer un financement optimal de l'État

Description

Dans l'atmosphère actuelle de post-crise, le financement optimal de l'État exige une approche prudente et résolue si l'on veut pouvoir garantir la place de la dette fédérale sur les marchés financiers et limiter au minimum la charge d'intérêts qui pèse sur notre pays.

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ

Vision

Le suivi et le monitoring constants et vigilants de la situation et des garanties données représentent un défi que le SPF Finances va devoir relever dans les prochaines années. Il en va de même d'une réponse permanente et flexible aux besoins de financement.

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

- avoir un financement optimal de l'État
- agir avec la vigilance nécessaire et avoir une approche résolue afin de garantir la place de la dette fédérale sur les marchés financiers
- limiter au minimum la charge d'intérêts qui pèse sur notre pays
- assurer le suivi et le monitoring constant et vigilant de la situation et des garanties fournies
- répondre aux besoins de financement de manière durable et flexible

Engagements

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. gérer et suivre le financement 'en soi'
2. suivre la protection de l'épargnant, de l'investisseur, de l'assuré
3. gérer la Monnaie Royale (MRB), tenant comptes des actions qui résulteront de la recherche sur l'avenir de la MRB

Effets et avantages attendus

- meilleure gestion de la dette publique et des charges d'intérêt
- la manière la plus optimale de suivre la dette publique
- charges d'intérêts faibles
- disponibilité du financement nécessaire de l'État
- garanties publiques suffisantes

Dépendances externes

- situation économique générale (Belgique, européenne et internationale)
- politique européenne (BCE, ...)

Responsable(s) dans l'organisation

- l'Administrateur général de l'AGTrés

PARTIE 9. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

L'exécution des missions et la réalisation des objectifs fixés dépendent de l'effort et des compétences des fonctionnaires. Le nombre élevé de départs naturels représente un défi important pour le futur.

Le SPF Finances veut devenir un employeur attrayant, dynamique et innovant, investissant dans le potentiel de croissance de ses collaborateurs. Ce n'est qu'ainsi que le SPF parviendra à exécuter ses missions. Nous devons attirer les talents et les fidéliser par une carrière attrayante et une politique moderne de gestion du personnel sur différents niveaux. Il est en outre primordial d'accélérer les processus actuels de recrutement et de promotion. Car en effet, tous les stratégies, plans et objectifs relèveront tôt ou tard de la responsabilité de nos collaborateurs.

De nouvelles formes de travail doivent continuer à être améliorées et nous devons veiller à ce que l'infrastructure de terrain corresponde à la nouvelle structure de l'organisation comme aux nouvelles façons de travailler.

La bonne utilisation des cycles d'évaluation favorise la responsabilisation et l'évolution d'une organisation orientée 'tâches' vers une organisation orientée 'résultats', dans laquelle les objectifs de chaque agent correspondent à ceux de l'organisation.

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

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE

Vision

Nous souhaitons mettre en place, au sein du SPF Finances, différentes initiatives ayant trait au développement de la structure organisationnelle.

Le SPF Finances souhaite soutenir les nouveaux dirigeants, les dirigeants actuels et futurs. Ce soutien se fait entre autres par la proposition d'un trajet de leadership intégré.

Les années précédentes, nous avons introduit des cycles d'évaluation. Maintenant que ceux-ci ont tout à fait été mis en œuvre au sein du SPF Finances, nous souhaitons améliorer leur qualité et créer une culture de feed-back à part entière. De cette manière, nous voulons aussi responsabiliser et autonomiser nos collaborateurs.

Pendant les trois prochaines années, nous désirons impliquer les collaborateurs par le biais de la co-création dans les développements des initiatives RH. Nous espérons en outre continuer à introduire de nouvelles méthodes de travail (NWOW) dans notre organisation. Les collaborateurs du SPF Finances peuvent faire du télétravail depuis 2013. Depuis 2015, les collaborateurs peuvent se rendre dans 100 bureaux satellites. Si une évaluation avec une analyse approfondie de l'impact de NWOW sur l'atteinte des objectifs par le département et sur l'usage efficient des moyens qui lui sont alloués peut être clôturée avec un avis positif, alors un nouvel élargissement du télétravail et du travail en bureau satellite à l'intérieur du SPF pourra être envisagée.
Nous examinerons également via un pilote relatif au *dynamic office* si cela amène un effet positif sur le travail et le fonctionnement du SPF et si cet aspect du NWOW mérite d'être étendu. L'influence du NWOW sur l'atteinte des objectifs par le département et sur le travail des services est contrôlée et évaluée sur une base régulière.

L'Administration générale de la Trésorerie étudie l'opportunité de mettre à disposition un bureau satellite du SPF Finances à une cinquantaine de kilomètres de Bruxelles qui soit suffisamment équipé pour pouvoir assurer l'activité opérationnelle de l'Agence de la Dette.

Les initiatives existantes en vue d'augmenter le bien-être des collaborateurs, comme l'accueil d'enfants pendant les vacances d'été, le *BoxOnJob*, les initiatives relatives au style de vie sain, l'alimentation, le mouvement, l'activité mentale et physique, la prévention du burn-out et de la dépression ... sont évaluées et si possible encore étendues. Ces initiatives sont toujours évaluées pour savoir si tous les collaborateurs sont concernés par l'ensemble de ces mesures à l'intérieur des moyens budgétaires disponibles.

Le projet relatif à l'absentéisme sera poursuivi en ligne avec les objectifs fédéraux. Les coaches absentéisme pourront entreprendre des actions ciblées, sur la base de données plus complètes et plus affinées, pour réduire l'absentéisme au sein du SPF.

En vue de fidéliser les collaborateurs compétents et d'améliorer leur implication, leur satisfaction et leur bien-être, le SPF Finances organise une enquête, tous les deux ans, auprès de tous les collaborateurs : ces derniers peuvent ainsi exprimer leur satisfaction quant au SPF Finances en tant qu'employeur et quant aux différents domaines de leur job (contenu de job, chef direct, rémunération ...). Les résultats sont analysés et des actions d'amélioration sont ensuite lancées qui seront étroitement surveillées et ajustées si nécessaire pour atteindre l'objectif de bien-être.

Depuis le mois de juillet 2014, le SPF Finances a un plan de politique d'intégrité qui est concrétisé annuellement dans un plan d'actions. La politique d'intégrité vise à renforcer l'intégrité du SPF dans son ensemble et le comportement plus intègre des membres du personnel. Un objectif sous-jacent de la politique d'intégrité est le soutien des dirigeants dans la promotion des conditions incitant les collaborateurs à agir de manière plus intègre.

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

- aligner sa politique du personnel aux besoins de l'organisation et avec un maximum de prise en compte des attentes de tous ses membres du personnel

- organiser une enquête de satisfaction tous les deux ans auprès de ses collaborateurs et entreprendre des actions sur la base des résultats de ces enquêtes de satisfaction effectuées auprès du personnel
- établir chaque année, un plan d'action d'intégrité et l'insérer dans le plan d'administration
- continuer à promouvoir le bien-être et la culture organisationnelle (par exemple par le biais d'initiatives relatives aux nouvelles façons de travailler)
- actualiser et adapter, chaque année, le plan quinquennal de « bien-être »

Engagements

Au niveau du Service d'encadrement P&O

1. impliquer les membres du personnel en lançant des initiatives de co-création via les plateformes d'échange ou les évènements au niveau central et local
2. promouvoir la culture organisationnelle et le bien-être
3. suivre l'enquête de satisfaction qui a lieu tous les deux ans par des actions concrètes d'amélioration avec un planning clair

Objectif transversal

1. aligner la politique du personnel par rapport aux besoins de l'organisation et avec un maximum de prise en compte des attentes des membres du personnel
2. mener une politique d'intégrité active

Effets et avantages attendus

- augmentation de la satisfaction du personnel
- plus grande flexibilité des et pour les collaborateurs
- leadership « humain » et culture « feed-back » constructive
- réduction de l'absentéisme

Dépendances externes

- le SPF P&O pour l'organisation de l'enquête de satisfaction du personnel

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de Services d'encadrement

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

Description

Nous voulons affecter de manière optimale les moyens disponibles. 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 bénéficie des possibilités de développement appropriées.

Axes stratégiques

- EFFICIENCE
- EFFICACITÉ

Vision

Le SPF Finances a déjà fourni de grands efforts, ces dernières années, dans la réduction du personnel. Ce rythme sera aussi maintenu dans les années à venir. Notre attention sera de plus en plus tournée sur le fait d'assurer les tâches-clés du SPF Finances et d'engager et d'affecter de manière optimale nos moyens disponibles.

En vue d'exécuter correctement nos tâches-clés, nous disposons de collaborateurs compétents et motivés. Afin d'exécuter leurs tâches dans les meilleures circonstances, ils doivent aussi pouvoir compter sur le soutien nécessaire : des dirigeants compétents, des outils de travail adaptés à leurs besoins, des formations ... Des formations techniques de qualité sont nécessaires de sorte que chaque collaborateur soit suffisamment formé pour exercer sa (nouvelle) fonction ou que les connaissances existantes soient conservées.

Dans une organisation comme le SPF Finances, la gestion des connaissances et des compétences est énormément importante. Nous voulons parvenir à cet objectif en stimulant le développement personnel, en développant un système d'accompagnement de carrière dans lequel des coaches conseillent les collaborateurs, et par la mise en place d'un instrument pour estimer le potentiel des collaborateurs. De plus une analyse des compétences déjà présentes et des compétences encore à développer sera menée. Le SPF Finances créera et actualisera une banque de données comportant le profil des compétences techniques et génériques de ses membres du personnel.

Nous voulons développer une politique de planification du personnel basée sur des paramètres quantitatifs et qualitatifs et prenant en compte la politique de remplacement sélective. Dans le même ordre d'idée, nous souhaitons développer davantage des instruments de *succession planning* pour éviter autant que possible le management de crise (fonctions supérieures temporaires ou détachements). L'objectif de ces instruments de prévention (par exemple la promotion, la rotation d'emploi, le recrutement, la formation ...) est de compléter ou de renforcer les talents et les aptitudes déjà présents, en vue de satisfaire les besoins futurs de l'organisation. Nous voulons également attirer les meilleurs talents venant de l'extérieur et surtout les garder dans notre organisation. Nous menons également des actions relatives à l'*employer branding*.

Nous continuons également à encourager la mobilité interne et externe ainsi que le redéploiement (réorientation des collaborateurs). Les procédures de sélection et de promotion doivent être plus transparentes, plus rapides et accompagnées d'un feed-back plus motivé et davantage orienté sur le développement.

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

- exécuter progressivement un plan d'action permettant d'évoluer vers l'instauration de profils corrects via des formations ciblées ou une politique de recrutement sélective et tenant compte de la situation budgétaire. De cette manière, le SPF tend à réaliser une affectation la

plus optimale possible de ses membres du personnel, compte tenu des compétences, des fonctions critiques nécessaires et de la masse critique nécessaire pour exécuter les tâches qui lui sont confiées
- utiliser le plan de personnel annuel qui est transparent et est établi sur la base de paramètres quantitatifs et qualitatifs
- développer et implémenter un cadre global pour les mutations, le redéploiement et la mobilité interne au sein du SPF Finances
- suivre en permanence là où les activités disparaissent ou sont réduites au sein de l'organisation et affecter les membres du personnel ainsi disponibles pour exercer d'autres activités

Les initiatives ayant pour but d'améliorer les processus via une charge de travail réelle, déterminée objectivement, et de continuer à optimiser la planification du personnel, ont été reprises à l' Article 42 du présent contrat d'administration.

Engagements

Objectifs transversaux

1. mener une politique de sélection et de promotion ciblée
2. mettre en place des descriptions de fonction spécifiques à tous les niveaux
3. suivre les cycles d'évaluation au niveau qualité et quantité

Au niveau du Service d'encadrement P&O

1. développer un processus et une méthodologie (HR Cockpit) pour le suivi permanent de l'activité avec la collaboration des administrations générales et des services d'encadrement
2. continuer à élaborer le Jobs@Fin comme outil interne central pour la mobilité
3. élaborer un outil de mobilité et une procédure de mise à l'emploi et de promotion dans laquelle le membre du personnel possédant les compétences requises soit employé à la juste place, dans le cadre déterminé par le Comité de Direction
4. des sélections de recrutement ciblées au SELOR pour les profils techniques
5. apporter un soutien dans le développement personnel et l'évaluation les collaborateurs
6. prévoir un système d'accompagnement de carrière
7. assurer de manière continue les besoins étendus en formations techniques et génériques au sein de l'organisation via l'Académie et dans les délais proposés avec une attention particulière pour les formations techniques
8. développer une banque de données des compétences qui donne aussi un bon aperçu des besoins en formation au sein du département (planification de la réalisation de cette base de données). La nouvelle approche sur l'outil de formation sera évaluée à la fin 2017

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises :

1. introduire/ créer d'un nouveau cadre linguistique pour l'AGD&A, indépendamment du SPF Finances
2. mettre en œuvre le European Customs Competency Framework (ECCFW)

Effets et avantages attendus

- le recrutement des bons profils/collaborateurs
- procédures de recrutement et de promotion plus rapides
- un plan de personnel reposant sur des paramètres qualitatifs
- gestion des compétences améliorée
- possibilités de formation et de développement améliorées pour tous les collaborateurs
- un trajet de carrière clair pour chaque collaborateur
- amélioration de la performance des processus clés par une formation ciblée

Dépendances externes

- politique du personnel au niveau fédéral
- ne pas pouvoir organiser de sélections ciblées ou ne pas attirer les bons profils

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

PARTIE 10. PROCESSUS DE L'ORGANISATION

Les nouvelles applications intégrées et les nouveaux processus permettent aux agents de se concentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée et leur ouvrent l'accès à toute l'information nécessaire.

Les principaux fondements du nouvel environnement ICT sont entre-temps opérationnels. De nouvelles applications viennent s'y ajouter progressivement, à usage direct du citoyen et des entreprises via Internet, ou, via l'intranet, à l'intention des agents du département eux-mêmes.

L'introduction du BPM (Business Process Management) représente un pas important vers l'optimisation continue des processus de l'organisation. Chaque entité est concernée par l'entremise de son Service Coordination opérationnelle et Communication (COC). Le Service Coordination Stratégique et Communication (CSC) en prend l'initiative.

Article 38. Continuer à bâtir une organisation orientée « processus »

Description

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

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE

Vision

Le SPF Finances devient une organisation orientée « processus » en optimisant le Business Process Management (BPM). La gestion active et l'amélioration des processus du SPF Finances est une ambition permanente.

BPM veut l'alignement continu des processus sur les objectifs stratégiques de l'organisation, l'accent sur les processus ayant une valeur ajoutée pour l'utilisateur, l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité ainsi que l'amélioration continue de la performance.

Une gestion active des processus constitue en fait un élément essentiel du processus de management stratégique ou se situe au moins dans le prolongement direct de celui-ci. BPM n'offre donc pas seulement un cadre pour la direction et le suivi de notre business day-to-day (activités quotidiennes). Il s'agit aussi d'une approche nous apportant un soutien pour l'introduction d'initiatives stratégiques ayant trait à la performance organisationnelle.

Dans le cadre du BPM, nous allons aussi utiliser des techniques, outre l'aspect 'gestion et amélioration permanente des processus', permettant de modéliser, de stimuler, de mettre en œuvre, d'exécuter, de superviser et d'analyser les processus. Consécutivement, BPM nous offre un canevas parfait pour appliquer les mesures de performance, gérer le contrôle interne, définir et

mettre en œuvre les objectifs de qualité, établir les plans du personnel, exécuter les mesures de la charge de travail, automatiser les processus ...

Si nous nous concentrons activement sur le BPM, nous en retirerons des avantages à différents niveaux :

- BPM soutient l'ambition d'aligner en permanence nos processus internes sur les résultats et objectifs visés
- BPM permet de veiller en permanence à l'orientation client et à la prestation de services
- BPM nous donne l'environnement de gestion nécessaire pour évoluer vers une intégration maximale de la chaîne de valeur, pour aligner en permanence les processus internes les uns par rapport aux autres et pour échanger les données avec les différents partenaires dans cette chaîne
- BPM offre la possibilité d'organiser une surveillance permanente des frais, de la qualité et des risques
- BPM offre un environnement permettant de mieux faire face aux changements et ce, d'une manière plus flexible
- BPM fournit des informations utilisables pour les collaborateurs

L'identification des processus précise clairement qui sont les utilisateurs, quels produits et services leurs sont fournis et quelles sont les exigences des utilisateurs pour ces produits et services.

Nous nous concentrons sur les activités ayant une valeur ajoutée pour l'utilisateur, nous souhaitons réduire le délai de réalisation des processus, mieux contrôler les variations ou les goulets d'étranglement au sein des processus ...

Une gestion active comprend toutes les dimensions du processus : indicateurs de processus, risques (contrôle interne) et une amélioration continue des processus. Le monitoring des processus via des indicateurs de processus nous donne une idée de la mesure dans laquelle nous sommes sur la bonne voie pour réaliser nos objectifs de processus. Cela donne également la possibilité d'identifier les problèmes et de lancer des mesures correctives. Sans monitoring des processus, il n'y a pas d'amélioration continue.

Nous allons appliquer l'amélioration des processus entre autres par les techniques « lean » et la mesure de la charge de travail. La philosophie « lean » est une manière de travailler, d'améliorer, de penser et d'être. Les points centraux de cette philosophie sont les suivants :

- maximaliser la valeur de l'utilisateur
- minimiser les gaspillages
- impliquer au maximum les collaborateurs

En utilisant le « lean management » comme technique pour améliorer les processus, nous répertorions la méthode de travail actuelle et nous concentrons sur les gaspillages. Dans une organisation « lean », nous exécutons seulement les activités offrant une plus-value pour l'utilisateur. Les activités n'offrant pas de valeur ajoutée et pouvant être supprimées sont des sources de gaspillage.

L'architecture des processus aide à comprendre les relations entre les processus, les responsabilités pour ces processus et la création efficiente des processus. De cette manière, des économies d'échelle peuvent être réalisées et les délais de réalisation des processus peuvent être réduits. Dans une architecture de processus, les normes et les exigences liées à la modélisation des processus, à la direction de processus (propriété de processus) et à la description de processus (objectif, résultat, input et output, propriétaire de processus ...) constituent des éléments importants. BPM implique la gestion permanente et l'amélioration continue des processus et de leurs interrelations et la recherche de synergies.

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

- gérer de manière optimale des processus *as is*
- une professionnalisation de l'amélioration des processus

Les Services du Président ont une mission de coordination, de surveillance de la qualité et de facilitation dans le soutien du BPM au sein des administrations générales et des services d'encadrement.

Engagements

En 2010, le SPF Finances a approuvé la note de vision pour l'introduction d'un BPM. Depuis, cette approche BPM transversale a été mise en œuvre dans l'organisation. Une attention particulière a été principalement consacrée à l'inventorisation et la modélisation des processus (-clés) du SPF. Nous poursuivrons par ailleurs nos efforts en ce sens pour les années à venir.

Objectif transversal

1. mettre en œuvre le travail par processus au sein de l'organisation via un plan d'action annuel
2. optimiser/adapter les processus de manière permanente
3. suivre les processus via des indicateurs de processus
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 (voir Article 42) mais également de ce qui se révèle nécessaire (par ex. les 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 ...

Effets et avantages attendus

- augmentation de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation et augmentation de la qualité de la prestation de services
- meilleure compréhension dans la chaîne de valeur globale (activités ayant une valeur ajoutée) et dans les relations utilisateurs-fournisseurs

Dépendances externes

- impact éventuel sur les processus en raison du transfert de compétences ou de tâches, régionalisations ...

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

Article 39. Continuer à développer le traitement intégré et le Business Process Automation

Description

Poursuivre le développement et améliorer les applications pour le traitement intégré et le développement du Business Process Automation (BPA).

Axes stratégiques

- EFFICIENCE

Vision

De nombreux systèmes isolés et obsolètes ont entre-temps été remplacés par des applications modernes et intégrées.

Le système de traitement intégré visé est un système étendu et complexe qui offre un large éventail de fonctionnalités communes.

Les fondements et divers sous-projets ont déjà été réalisés. D'autres sous-projets seront réceptionnés dans les mois à venir. Il importe de garantir l'achèvement complet de ces initiatives dans les prochaines années. Conformément à la méthodologie de projet du SPF Finances, le sponsoring de ces projets incombe au manager concerné.

La fonctionnalité des applications a continué à évoluer en mode itératif. Le mouvement va se poursuivre dans les années qui viennent, notamment dans un souci d'adaptation à l'évolution des besoins et des réglementations.

Dans les prochaines années, les projets d'organisation nécessiteront également des adaptations aux applications existantes. À cet effet, un 'budget tampon' suffisant doit être dégagé. Il sera détaillé dans le cadre du planning annuel.

Le *Business Process Automation* (BPA) donne la possibilité d'automatiser et de soutenir le processus à partir d'un modèle business process. BPA comporte également le monitoring nécessaire et le rapportage du processus (Business Activity Monitoring (BAM)).

Il peut se révéler utile pour l'organisation que certains processus ou certaines parties de processus se déroulent par voie électronique. Cela peut augmenter, dans une large mesure, leur caractère contrôlable (efficience, efficacité ...). Le fait de disposer de ces éléments par voie électronique, exige un environnement IT adapté, avec les fondements requis à cet effet. L'automatisation dans une large mesure peut nous apporter un grand nombre d'avantages, entre autres une vue sur le suivi du processus, l'échange électronique des données entre les acteurs, la sécurisation de l'accès au processus ...

BPA offre aussi des possibilités dans le suivi des processus. Il offre la possibilité de créer une compréhension permanente quant à l'état de l'exécution dans lequel se trouve un processus ou un dossier. Le résultat de notre monitoring peut être visualisé à l'aide des indicateurs de processus. Accessoirement, ces indicateurs offrent la possibilité de réaliser des aperçus statistiques relatifs à la productivité, aux délais de réalisation, aux cas problématiques, à l'affectation des moyens (limités) ... Dans la littérature, l'on parle aussi du Business Activity Monitoring (BAM).

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

- poursuivre la réalisation des applications de traitement intégré soutenant les processus
- augmenter la performance des systèmes ICT et des applications
- améliorer l'alignement entre le business et ICT (business-IT alignment)
- réaliser et mettre en œuvre un *proof of concept* (POC) dans le cadre des BPA et BAM pour le projet du suivi transversal des dossiers

Engagements

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. mettre en œuvre un masterplan IT 2013-2020 de l'UE (TAXUD)
2. mettre en œuvre le système relatif au processus d'exécution
3. mettre en œuvre le Customs Container Release Message (CCRM) – Phase 2 (intégration de la ENS et de la circulation plus facile entre les Pays-Bas et la Belgique)
4. mettre en œuvre le NCTS Rewrite
5. mettre en œuvre le système relatif à la globalisation
6. mettre en œuvre Crosscheck PLDA-EMCS
7. mettre en œuvre EMCS 3.2
8. élaborer le traitement des déclarations EMCS par l'outil de sélection automatique SEDA

Au niveau de l'Administration générale Perception et Recouvrement

1. continuer à implémenter toutes les facettes de l'application FIRST

Au niveau de l'Administration générale de la Documentation patrimoniale

1. transférer toutes les applications informatiques existantes développées en interne aux prestataires de services ICT internes ou externes
2. mettre en œuvre l'application CadGIS pour la mise à jour du plan parcellaire cadastral
3. intégrer la publicité hypothécaire au sein de l'application STIPAD

Au niveau du Service d'encadrement ICT

1. augmenter la performance d'ICT
2. améliorer l'alignement (alignment) entre business et ICT

Au niveau du Service d'encadrement Logistique

1. optimiser le processus 'fleet management' par l'implémentation d'un software pour une gestion centralisée et le contrôle du parc automobile du SPF Finances
2. optimiser le processus 'traductions' grâce à l'intégration de l'application Trados en vue de disposer d'une base de données partagée pour la gestion des traductions
3. améliorer la gestion des bâtiments
4. améliorer le rapportage du processus 'scanning' pour un meilleur suivi de la production

Au niveau des Services du Président

1. réaliser un *proof of concept* (POC) dans le cadre des BPA et BAM pour le projet du suivi transversal des dossiers et (en cas de succès) mettre en œuvre son application dans l'organisation

Effets et avantages attendus

- une meilleure prestation de services aux citoyens
- une plus grande uniformité
- une utilisation plus efficace des moyens disponibles (par un traitement efficace du flux d'informations et l'optimisation des processus)
- une vision intégrée du citoyen en ce qui concerne ses droits et devoirs liés aux différents types de transactions/précomptes/taxes
- un avantage financier pour le SPF Finances et le Trésor belge
- le monitoring amélioré des processus via le BAM : suivi en temps réel avec une compréhension permanente du statut de l'exécution du processus (productivité, délais de réalisation, cas problématiques)

Dépendances externes

- disponibilité de la solution technologique exacte qui cadre dans l'architecture ICT actuelle

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux AGD&A, AGPR, AGDP
- les directeurs des services d'encadrement Logistique et ICT
- le président

PARTIE 11. MESURE ET SUIVI

Le SPF Finances examine régulièrement si les services qu'il fournit sont constants et conformes, et s'ils répondent aux objectifs ou aux attentes fixés.

Il importe que nous puissions à tout moment orienter l'organisation dans le sens des objectifs fixés. L'utilisation des systèmes de mesure de performance, tableaux de bord et autres management cockpits doit nous permettre à tout moment de mesurer nos progrès et de procéder aux ajustements nécessaires pour atteindre le résultat souhaité. Nous voulons pouvoir comparer nos niveaux de performance avec les autres organisations et intégrer, le cas échéant, leurs « best practices ».

Les Business Reviews, qui ont lieu tous les 4 mois entre le Président et les membres du Comité de direction, continueront à être consolidées de sorte que les cycles stratégiques et opérationnels soient intégrés en vue de réaliser la stratégie. L'intégration des indicateurs stratégiques et opérationnels doit permettre de dresser un tableau complet des progrès et de la performance de l'organisation.

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 certitude raisonnable concernant l'exécution et le suivi des décisions ainsi que le respect des lois, des décrets, des arrêtés, des réglementations et des procédures.

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

Description

La mise en place du contrôle interne a débuté en 2013. 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 certitude raisonnable concernant l'exécution et le suivi des décisions ainsi que le respect des lois, des décrets, des arrêtés, des réglementations et des procédures.

Le Service d'Audit interne continuera en première instance à être développé au sein du SPF Finances, ensuite, le SPF s'intégrera dans le service d'audit interne fédéral (AIF).

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE

Vision

Contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mené et exécuté par l'administration pour l'organisation, le management et le personnel. Il a été conçu pour avoir une certitude raisonnable quant à l'atteinte des objectifs généraux suivants :

- réalisation de la mission de l'organisation
- augmentation de l'efficacité et de l'efficience des activités opérationnelles
- fiabilité du rapportage financier (interne et externe)
- respect des dispositions légales et de la réglementation
- protection des moyens

Au niveau du contrôle interne, le SPF Finances souhaite instaurer un contrôle interne efficace au sein de tous les services d'ici la fin du contrat d'administration, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur relatives au système de contrôle interne et aux activités d'audit interne.

Audit interne

Au niveau de l'amélioration de l'audit interne, le SPF Finances s'engage à instaurer un audit interne efficace d'ici la fin du contrat d'administration, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur[9]. Dans ce cadre, le SPF Finances participera à l'élaboration de l'AIF.

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

- poursuivre le développement du système de contrôle interne
    - actuellement, toutes les administrations générales et tous les services d'encadrement doivent analyser tous les processus au niveau du contrôle interne, d'ici la fin 2016. L'état d'avancement de cette analyse est suivi dans les business reviews ; on y veille également à ce que la qualité des livrables soit suffisante. En outre, l'on veille aussi à ce que la mise en œuvre des plans d'action soit faite.
    - la détermination de la prise de risque stratégique du SPF Finances par le Président et les membres du Comité de direction d'ici fin 2016
    - à partir de 2017 jusque 2018, la deuxième phase de l'évaluation des processus et l'extension du SCI pourra alors être lancée

Le Service d'encadrement B&CG a une mission transversale, coordinatrice et facilitatrice dans la mise en œuvre du contrôle interne.

Engagements

Objectif transversal

1. analyser les processus et répertorier les risques et les mesures de contrôle
2. conserver la qualité du système de contrôle interne et respecter celle-ci en attachant une attention particulière à l'identification des KPI et des ICR, au risk management, à l'évaluation de l'environnement de contrôle et à la mise sur pied d'un système de suivi efficace

[9] déterminé dans les arrêtés royaux du 17 août 2007 concernant le système de contrôle interne et les activités d'audit interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral

Les objectifs dans le cadre de l'audit interne sont mentionnés dans les objectifs transversaux pour tous les services publics fédéraux (Partie 18 - Article 65).

Effets et avantages attendus

- amélioration du fonctionnement du SPF Finances par une meilleure maîtrise des processus
- détection des points faibles dans nos processus afin de pouvoir ensuite les améliorer via le fonctionnement BPM

Dépendances externes

- dépendance de la création du service d'audit interne fédéral (AIF)

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

Article 41. Benchmarking

Description

Dans chaque domaine, nous voulons améliorer notre position par rapport à celle de nos principaux partenaires commerciaux.

Axes stratégiques

- EFFICIENCE
- EFFICACITÉ

Vision

Par le biais de ce benchmarking externe, le SPF Finances devrait se positionner clairement par rapport aux administrations sœurs des Pays-Bas, de l'Allemagne et de la France.

Le benchmarking externe devrait nous permettre d'avoir un meilleur aperçu de notre place réelle. C'est uniquement grâce à la comparaison que nous pouvons prendre conscience de notre place et nous devrions, grâce à cela, améliorer notre fonctionnement au niveau de nos points faibles.

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

- déterminer des points de comparaison clairs (a déjà partiellement été fait avec les Pays-Bas et l'Allemagne)
- mettre sur pied un monitoring annuel

Engagements

Au niveau du Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques et des Services du Président

1. lancer un benchmarking comparatif externe avec nos partenaires (Pays-Bas, Allemagne et France)

Effets et avantages attendus

- une meilleure compréhension de notre fonctionnement par rapport à celui de nos partenaires
- une analyse stratégique comportant des points à améliorer

Dépendances externes

- collaboration de nos partenaires commerciaux

Responsable(s) dans l'organisation

- le directeur du Service d'encadrement ESS
- le président

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

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICIENCE

Vision

Dans les années qui viennent, le SPF Finances sera confronté à un grand nombre de départs naturels de membres du personnel. Il n'est pas imaginable de remplacer tous les fonctionnaires partis à la retraite. L'introduction du BPM en vue d'une gestion et d'une optimisation permanentes de nos processus et des mesures structurées de la charge de travail constitue un levier important vers l'amélioration continue de l'efficience.

Poursuivant la répartition la plus rationnelle des ressources entre ses différentes entités et services , le SPF Finances a développé une méthodologie objective pour calculer la charge de travail réelle en fonction des processus sous-jacents et des objectifs recherchés. Une mesure de la charge de travail est une technique objective qui va analyser les processus et qui mesure la charge de travail de la méthode de travail actuelle.

Le résultat final donne une idée de la disponibilité requise (capacité) et des compétences nécessaires des collaborateurs afin de réaliser une mission au sein d'une organisation. Elle permet à l'organisation de répertorier concrètement ses besoins en personnel. Elle chiffre le nombre de collaborateurs nécessaires pour réaliser une mission de l'organisation. Grâce aux chiffres de la MCT, il est également possible de comparer les processus et les méthodes de travail des différents services réciproquement et de faire un benchmark interne et externe.

De cette manière, l'objectif de la MCT est double : un instrument RH et un instrument de gestion pour les dirigeants au niveau tant stratégique, tactique qu'opérationnel.

Le but est de lier les résultats de ces mesures de la charge de travail à la planification du personnel.

En 2011, une méthodologie a été développée pour la MCT, adaptée au contexte spécifique du SPF Finances. Depuis lors, cette méthodologie est appliquée aux différents projets de MCT ayant lieu dans les différentes administrations générales.

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

- utiliser le besoin en personnel chiffré au moyen de la mesure de la charge de travail comme input pour la planification du personnel
- considérer la mesure de la charge de travail comme un élément de l'amélioration des processus et un point de départ des différents trajets d'optimisation

Les Services du Président ont une mission de coordination, de surveillance de la qualité et de facilitation dans le soutien des exercices de mesure de la charge de travail au sein des administrations et des services d'encadrement.

Engagements

Objectif transversal

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'

Effets et avantages attendus

- processus améliorés
- un fonctionnement plus efficace de l'organisation
- meilleure affectation du personnel au sein du SPF Finances

Dépendances externes

- impact méthodologie MCT et directives à partir du groupe de travail fédéral MCT sous la direction du SPF P&O

Responsable(s) dans l'organisation

- tous les administrateurs généraux
- tous les directeurs de services d'encadrement
- le président

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

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ

Vision

Le SPF Finances examine régulièrement si les services qu'il fournit sont constants et conformes et s'ils répondent aux objectifs ou aux attentes fixés.

Il importe que nous puissions à tout moment orienter l'organisation dans le sens des objectifs fixés. L'utilisation des systèmes de mesure de performance, tableaux de bord et autres management cockpits doit nous permettre à tout moment de mesurer nos progrès et de procéder aux ajustements nécessaires pour atteindre le résultat souhaité. Nous voulons pouvoir comparer nos niveaux de performance avec les autres organisations et intégrer, le cas échéant, leurs « best practices ».

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

- augmenter la maturité du contrôle de gestion
- mettre en œuvre le cycle de gestion jusqu'au niveau le plus bas, utile au sein de l'organisation

Le Service d'encadrement B&CG a une mission transversale, de coordination et de facilitation dans la mise en œuvre du contrôle de gestion et permet la surveillance qualitative du système de mesure.

Engagements

Objectif transversal

1. mettre en œuvre le cycle de gestion jusqu'au niveau le plus bas utile
2. améliorer la qualité du système de mesure et poursuivre la professionnalisation du cycle de gestion

Effets et avantages attendus

- 'mesurer davantage ce que nous voulons savoir'
- être en mesure de prendre de meilleures décisions concernant notre performance
- identifier les points faibles

Dépendances externes

Aucune

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux
- les directeurs de services d'encadrement

Article 44. Optimiser et suivre les dépenses, le budget et la comptabilité du SPF Finances

Description

Le SPF Finances n'a pas toujours un bon aperçu des frais et des dépenses. Cela est pourtant essentiel pour travailler efficacement en termes de coûts. En optimisant et en suivant les dépenses et le budget, le SPF Finances doit être en mesure de définir les frais de fonctionnement pour chaque processus (et activités au sein de ce processus) de sorte que nous puissions poursuivre le monitoring afin de favoriser l'efficience. Il est absolument essentiel de se concentrer sur cet élément, vu le contexte budgétaire.

Axes stratégiques

- EFFICIENCE

Vision

Dans le cadre des améliorations de l'efficacité, une bonne compréhension des processus et de leur prix de revient est indispensable.

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

- avoir une meilleure compréhension de ses processus et de leur prix de revient
- réduire un certain nombre de frais par le biais d'un meilleur monitoring des dépenses et mettre en œuvre les propositions des modifications de processus dans ce cadre
- avoir un rapportage financier élaboré et une meilleure élaboration du budget

C'est principalement le Service d'encadrement B&CG qui a un rôle de premier plan à jouer dans la réalisation de cet objectif mais, naturellement, la collaboration avec tous les autres services au sein du SPF Finances est aussi nécessaire à cet effet.

Engagements

Objectif transversal

1. professionnaliser la comptabilité des recettes fiscales et non fiscales et les refléter, à temps, minutieusement et complètement, dans la comptabilité générale et budgétaire de l'État (entre autres via la connexion des applications ICT nécessaires au système comptable fédéral FEDCOM)

Au niveau du Service d'encadrement Budget et Contrôle de gestion

1. mieux suivre les dépenses via le monitoring périodique et via l'exécution du projet 'économiser de manière intelligente' pour contrôler les coûts
2. mettre en œuvre le processus « comptabilité analytique » et la poursuite et le développement du le rapportage sur le « coût de revient financier »
3. intégrer les informations analytiques et les introduire dans *Activity Based Costing* (ABC)
4. professionnaliser le fonctionnement de B&CG au sein du SPF Finances
5. créer la transparence financière et développer les rapports financiers et de management

Effets et avantages attendus

- coûts sous contrôle
- efficience améliorée

Dépendances externes

- le SPF B&CG pour le soutien concernant FEDCOM

Responsable(s) dans l'organisation

- le directeur du Service d'encadrement B&CG

PARTIE 12. BONNE RÉGLEMENTATION

Une réglementation claire a pour effet d'abaisser le seuil d'accès administratif pour les citoyens et les entreprises, et de réduire les risques d'évasion fiscale. Le SPF Finances doit viser une réglementation transparente, univoque et compréhensible, et la traduire dans des instructions de travail claires, sans contradictions et avec un minimum de charges administratives.

Le département réglementation du Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques remplit ici une fonction centrale de coordination mais cet objectif requiert une approche commune impliquant tous les services du SPF Finances.

Le SPF Finances doit jouer un rôle beaucoup plus grand en matière de soutien stratégique : par des analyses préalables d'impact des options stratégiques, par des évaluations des mesures existantes, par un feed-back relatif à la politique menée et par des propositions pour une politique nouvelle. La création d'un service d'étude à part entière s'inscrit dans cette perspective.

La réforme et l'élargissement du Service d'encadrement Expertise et support stratégique est une priorité en terme de politique du personnel. Le partage des connaissances est crucial, nous devons désormais toujours avoir plusieurs personnes responsables et se plonger dans une matière déterminée. Cette réforme doit se faire au début de la période du contrat d'administration. Le service garantira une relation efficiente et constructive avec les décideurs politiques .

L'accord de gouvernement prévoit une simplification de la législation fiscale, harmonisant les procédures fiscales en vue de garantir la sécurité juridique du contribuable. Afin de pouvoir garantir aux contribuables un traitement équitable, juridiquement valide et légitime, l'administration centrale doit veiller à ce que la réglementation applicable soit appliquée uniformément. Les commentaires administratifs (décisions, circulaires, instructions …) doivent expliquer la législation, mais n'ont pas de caractère réglementaire. En outre ils doivent être mis à jour, dans un langage compréhensible et être facilement accessibles pour les usagers

Le SPF Finances soutient le gouvernement dans le renforcement de la régulation financière et le développement de Bruxelles en tant que centre financier par l'analyse de la législation et si nécessaire, la modification de celle-ci.

Article 45. Simplifier et harmoniser la législation et la réglementation

Description

Tendre vers la simplification de la législation dans laquelle les procédures seraient harmonisées en vue de garantir la sécurité juridique du contribuable.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICIENCE

Vision

Le SPF Finances vise la simplification de la législation dans laquelle les procédures seraient harmonisées en vue de garantir la sécurité juridique du contribuable. Les nouvelles procédures harmonisées correspondent à la nouvelle approche de l'administration : elles sont numériques et orientées groupes-cibles au lieu d'être basées sur le type d'impôt. Elles ont été conçues sur base d'une philosophie de collaboration volontaire du contribuable. Dans ce cadre, la nouvelle procédure est orientée sur une concertation maximale et un règlement des litiges efficaces dans la phase de pré-taxation. Une attention particulière est attachée au renforcement de la confiance réciproque entre les contribuables et l'administration fiscale, en particulier les services de contrôle.

Sur base de l'accord de gouvernement, nous distinguons trois grands axes où la législation fiscale doit être adaptée : simplifier, harmoniser les procédures et présumer de la bonne foi du contribuable.

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

- conseiller et soutenir le gouvernement de manière optimale dans la préparation et l'exécution de la politique gouvernementale en ce qui concerne les domaines de compétences du SPF Finances
- préparer les réformes et élaborer les textes législatifs et réglementaires
- indiquer des pistes qui peuvent être suivies pour atteindre les objectifs politiques, compte tenu de la faisabilité technique (entre autres IT) et juridique
- prendre en considération une politique déterminée, continuer à développer des pistes en insistant sur les conséquences juridiques, sociales, économiques et budgétaires et sur les effets sur les moyens et le personnel
- fournir une aide technique pour les négociations politiques

Engagements

Au niveau du Service d'encadrement ESS

1. formuler des propositions, en collaboration avec les différentes administrations générales afin d'harmoniser et de simplifier la législation et la réglementation
2. développer des propositions, en collaboration avec les administrations générales et sur base des orientations du cabinet pour une simplification et une harmonisation des procédures fiscales

Effets et avantages attendus

- réglementation simplifiée

Dépendances externes

- consultation en temps utile de l'administration générale concernée et du service d'encadrement ESS pour les adaptations dans la législation par le pouvoir législatif ou exécutif

Responsable(s) dans l'organisation

- le directeur du Service d'encadrement ESS
- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGPR, l'AGDP, l'AGD&A et l'AGISI

Article 46. Renforcer et simplifier la régulation financière

Description

Créer un système financier plus durable et contribuer de cette manière à la restauration et à la consolidation de la confiance dans le système financier et dans le secteur financier.

Axes stratégiques

- EFFICIENCE
- EFFICACITÉ

Vision

Au niveau de la régulation financière, l'accord de gouvernement a pour but de créer un système financier plus durable et de contribuer de cette manière à la restauration et la consolidation de la confiance dans le système financier et dans le secteur financier. L'Administration générale de la Trésorerie examinera comment parvenir à une meilleure coopération avec les institutions internationales et les banques multilatérales d'investissement et de développement afin d'associer aussi étroitement que possible nos entreprises dans leurs activités.

Le SPF Finances poursuivra sa contribution constructive à la mise en place progressive d'une taxe sur les transactions financières dans le cadre du régime de la coopération renforcée. Nous désirons renforcer la réglementation applicable au développement de produits financiers en évaluant les mesures des dernières années, en corrigeant les lacunes et, dans la mesure du possible, en simplifiant les règles.

Le SPF Finances rationalisera l'organisation belge de la protection des dépôts, des assurances-vie, des instruments de placement et des produits coopératifs d'épargne, et transposera la nouvelle directive européenne de garantie des dépôts.

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

- renforcer la régulation financière

Engagements

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. participer aux initiatives internationales, européennes ou fédérales : loi bancaire, taxe sur les transactions financières ...

Effets et avantages attendus

- un système financier plus durable
- contribuer à la restauration et la consolidation de la confiance dans le système financier et dans le secteur financier

Dépendances externes

- les institutions internationales et les banques multilatérales d'investissement et de développement

- l'Union européenne
- autres services publics
- La Banque nationale
- la FSMA

Responsable(s) dans l'organisation

- l'administrateur général de l'AGTrés

PARTIE 13. CRM

Le SPF Finances est une administration publique. À ce titre, elle est au service de la communauté, des citoyens et des entreprises. Nous recherchons en permanence à poursuivre le développement et l'amélioration de notre prestation de services. Le *Citizen Relationship Management* (CRM) est une approche holistique pour entretenir les contacts avec les citoyens, les entreprises et les partenaires, et les améliorer. La technologie est en l'occurrence un facteur de soutien important. En mettant l'accent sur le CRM, nous voulons stimuler le civisme et la compliance, augmenter le degré de satisfaction par rapport à la prestation de services et contribuer à une meilleure image et à une meilleure réputation de notre service public.

Notre prestation de services doit être accessible et à la portée de tous. L'augmentation de la disponibilité des services et l'accès aux bâtiments font partie de notre stratégie.

Nous désirons encore améliorer les contacts avec les citoyens, les entreprises et les partenaires, en agissant davantage en partenariat, en utilisant les nouveaux canaux de communication comme les médias sociaux, mais aussi en poursuivant la professionnalisation du Contact Center et en garantissant un traitement de qualité des plaintes. La manière dont notre prestation de services est mise à la portée des citoyens et des entreprises doit toujours répondre à leurs attentes. Nous devons dès lors les impliquer dans le suivi de notre prestation de services.

Nous souhaitons aussi sensibiliser les utilisateurs de nos services à respecter leurs devoirs en tenant compte de leur situation, de leurs besoins et de leur comportement.

Article 47. Améliorer la disponibilité de nos services

Description

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

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Un aspect important dans le CRM est l'accessibilité. Cela peut d'une part se faire en rendant l'accès aux bâtiments plus aisé pour les personnes à mobilité réduite ou en améliorant la signalisation des bâtiments, ce qui augmenterait le caractère reconnaissable des bâtiments du SPF Finances.

En outre, nos services doivent être plus facilement accessibles. Le SPF Finances étudie la possibilité d'introduire des heures d'ouverture conviviales ou d'installer un parlophone là où aucune fonction d'accueil n'est disponible. Nous voulons également améliorer la disponibilité téléphonique et électronique.

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

- augmenter le caractère reconnaissable en introduisant une charte graphique et une signalisation unique
- examiner la manière dont nous pouvons améliorer la disponibilité physique, électronique et téléphonique

Engagements

Objectif transversal

1. examiner et améliorer les heures d'ouverture de façon plus 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), évaluer la qualité des réponses et prendre des mesures positives et correctives, là où cela s'avère nécessaire, par un plan d'action annuel

Au niveau du Service d'encadrement Logistique

1. développer une signalisation unique pour les bâtiments du SPF Finances

Au niveau des Services du Président

1. pourvoir le SPF Finances d'une identité graphique forte et moderne, reflétant l'image du SPF Finances et reconnaissable par toutes les parties prenantes

Effets et avantages attendus

- accessibilité améliorée de nos services et bâtiments
- disponibilité augmentée
- meilleure image
- disponibilité téléphonique améliorée des services et call centers

Dépendances externes

- collaboration d'autres institutions publiques ou pays limitrophes pour le benchmarking
- Régie des Bâtiments pour la signalisation
- identité fédérale

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGPR, l'AGDP et l'AGD&A
- directeur des services d'encadrement ICT, P&O et Logistique

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

Description

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

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Nous désirons continuer à améliorer les contacts avec les citoyens, les entreprises et les partenaires en agissant davantage comme partenaire, en utilisant les nouveaux canaux de communication comme les médias sociaux, mais aussi en poursuivant la professionnalisation du Contact Center et en garantissant un traitement de qualité des plaintes.

Les canaux de contact doivent continuer à être alignés de sorte qu'une même réponse soit donnée par e-mail, par téléphone ou sur le site Web ... La manière dont notre prestation de services est mise à la portée des citoyens et des entreprises doit toujours répondre à leurs attentes. Nous devons dès lors les impliquer dans le suivi et le développement de notre prestation de services. Nous espérons réaliser cela à l'aide des mesures de satisfaction.

Les initiatives prises pour resserrer les liens avec nos parties prenantes, comme la tax-cification, ont été reprises sous l'Article 29.

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

- augmenter sa réputation *online* en communiquant activement via les médias sociaux, en suivant les interactions en ligne, en dialoguant en ligne avec ses utilisateurs, et en corrigeant les informations erronées là où cela est nécessaire
- continuer à consulter les parties prenantes en vue d'évaluer la prestation de services et de recueillir les propositions d'amélioration de la prestation de services (simplification, détection des anomalies, propositions d'amélioration, ...)
- exécuter une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs de ses services. Les résultats de ces enquêtes seront examinés et évalués et mèneront à des actions axées sur l'amélioration de la prestation de services
- améliorer son système de gestion des plaintes

Engagements

Objectif transversal

1. optimiser la gestion des plaintes au sein du SPF Finances
2. 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

3. promouvoir la collaboration avec le Médiateur fédéral, conformément au protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur fédéral et le SPF Finances. Dans le cadre d'une enquête, d'une proposition de médiation ou d'une suggestion, le service compétent du SPF prend les mesures nécessaires pour répondre aux questions posées
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 de la prestation de services

Au niveau des Services du Président

1. effectuer un rapportage annuel relatif aux résultats d'une mesure des indicateurs fixés par le réseau fédéral de la gestion des plaintes au responsable du réseau, qui centralise le rapportage du traitement en première ligne des plaintes des organisations membres
2. développer une vision pour les médias sociaux et l'utilisation d'outils performants de monitoring

Effets et avantages attendus

- satisfaction améliorée par rapport à la prestation de services
- meilleure image
- réputation améliorée

Dépendances externes

- Médiateur fédéral
- réseau gestion des plaintes fédéral
- performance de l'outil de monitoring médias sociaux

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

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

Description

Sensibiliser les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES
- EFFICACITÉ

Vision

Nous voulons sensibiliser les citoyens et les entreprises à respecter leurs obligations en tenant compte de leur situation, de leurs besoins et de leur comportement.

Cela peut se faire grâce à une charte clients reprenant les droits et devoirs de chacun. D'autre part, nous souhaitons, par l'utilisation des données, agir sur le comportement. Nous souhaitons amener un changement dans les comportements par des indications ou par la diffusion de l'information (*nudging*). En outre, nous voulons aussi proposer des systèmes et élargir ceux-ci (par exemple, Authorised Economic Operator (AEO)) afin qu'il soit plus aisé pour l'utilisateur de respecter ses obligations.

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

- lancer un projet transversal relatif au *nudging*, à l'instar du HMRC au Royaume Uni
- examiner et évaluer les systèmes éventuels permettant au contribuable de respecter plus facilement/plus rapidement ses obligations

Engagements

Objectif transversal

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

Au niveau de l'Administration générale des Douanes et Accises

1. rendre le programme AEO plus attrayant

Effets et avantages attendus

- compliance augmentée
- satisfaction augmentée par rapport aux systèmes proposés
- stimulation du civisme

Dépendances externes

- collaboration des universités ou des institutions de recherche
- protection de la vie privée

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux AGPR, AGFisc et AGD&A

PARTIE 14. SÉCURITÉ JURIDIQUE ET VIE PRIVÉE

Le SPF Finances dispose d'informations très abondantes sur le contribuable. Il est de notre responsabilité d'éviter tout abus et de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la vie privée de chaque citoyen.

Nous avons besoin d'une application coordonnée et harmonisée de la réglementation sur la vie privée. Il est important de définir les conditions générales et les règles régissant l'accès à l'information et l'utilisation de l'information, et d'assurer la coordination et la gestion de l'octroi des droits d'accès. Le service Vie privée des Services du Président joue un rôle essentiel dans ce contexte.

La poursuite de l'élaboration d'une politique intégrale de sécurité de l'information constitue un pas important garantissant l'intégrité de l'information et sa protection contre les pertes ou les abus.

L'application uniforme de la réglementation grâce à la bonne circulation des directives, le traitement rapide des contestations, la réaction rapide à la correspondance et aux questions du contribuable : autant de facteurs qui contribuent à l'indispensable sécurité juridique.

Article 50. Protéger les données et sécurité de l'information

Description

Établir et mettre en œuvre un plan de sécurité de l'information stratégique au sein du SPF Finances

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Le SPF Finances recueille des données en vue de remplir ses missions légales. Ces informations sont importantes et doivent être sécurisées. Il y a peu de temps encore, la protection de ces données était relativement simple. Mais les choses ont changé. En effet, les nouvelles technologies de l'information exigent des mesures de sécurité plus complexes. La politique de sécurité de l'information tient compte de tous les aspects qui peuvent représenter un danger potentiel pour l'organisation. Tous ces dangers potentiels sont pris en compte et analysés avant de procéder au choix des mesures les plus indiquées.

Par le passé, le SPF Finances a déjà pris différentes mesures concrètes en vue de protéger les données : un système d'Identity & Access Management, des pare-feu, des badges d'accès ... À ce jour, nous ne disposons pas d'un aperçu documenté global de toutes ces mesures ni d'une analyse complète des risques existants reprenant une évaluation des risques encourus et des mesures qui peuvent être prises.

En outre, l'arrêté royal du 17 mars 2013[10] prévoit que le conseiller en sécurité rédige un projet de plan de sécurité triennal.

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

- continuer à instaurer une politique intégrale de sécurité de l'information (tant la sécurité technique que physique) dans le but de garantir l'intégrité de l'information et de protéger celle-ci contre les pertes ou les abus par des tiers
- prendre des mesures pour détecter rapidement une cyberattaque ciblant les systèmes d'information et réseaux essentiels et pouvoir réagir de manière adéquate
- contribuer à la sensibilisation des fonctionnaires par rapport aux menaces existantes
- signaler les risques et menaces aux citoyens et entreprises

Engagements

Au niveau des Services du Président

1. établir un plan de sécurité de l'information stratégique valable pour trois ans et développer un système périodique pour la révision de ce plan

Au niveau des administrations générales et des services d'encadrement

1. mettre à disposition les informations nécessaires pour pouvoir établir le plan de sécurité de l'information

Au niveau du Service d'encadrement Logistique

1. prendre des initiatives pour garantir la sécurisation des bâtiments via la poursuite de l'installation des contrôles d'accès

Effets et avantages attendus

- meilleure sécurité et protection de l'information
- garantie de l'intégrité de l'information

Dépendances externes

- prestataire de services pour l'exercice d'analyse et l'établissement du plan

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

[10] article 7 de l'arrêté royal relatif aux conseillers en sécurité institués par la loi du 15 août 2012 relative à la création et à l'organisation d'un intégrateur de services fédéral

Article 51. Protéger la vie privée

Description

Le SPF Finances tend à appliquer, dans son fonctionnement, la réglementation garantissant le droit à la vie privée du contribuable, de manière harmonisée et coordonnée.

Axes stratégiques

- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Concernant les données à caractère personnel, les responsables du traitement doivent prendre les mesures techniques et organisationnelles requises pour protéger les données à caractère personnel contre la destruction accidentelle ou non autorisée, contre la perte accidentelle ainsi que contre la modification, l'accès et tout autre traitement non autorisé de données à caractère personnel. Ceci figure dans la législation relative à la protection de la vie privée [11] qui est une transposition de la Directive européenne[12].

En outre, le SPF Finances a une loi propre relative à la protection de la vie privée[13].

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

- poursuivre le processus d'adoption des différents arrêtés royaux créant la nouvelle structure[14]

Engagements

Au niveau des Services du Président

1. rédiger un certain nombre d'arrêtés royaux relatifs à la protection de la vie privée

Effets et avantages attendus

- une application correcte de la réglementation relative à la vie privée

Dépendances externes

- signature des arrêtés royaux
- publication au Moniteur belge

Responsable(s) dans l'organisation

- le président

---

[11] article 16, §4 de la Loi relative à la protection de la vie privée à l'égard du traitement des données à caractère personnel

[12] directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données

[13] loi du 3 août 2012 portant dispositions relatives aux traitements de données à caractère personnel réalisés par le Service public fédéral Finances dans le cadre de ses missions

[14] dans le cadre de la loi susmentionnée du 3 août 2012

Article 52. Optimiser le traitement des litiges

Description

Optimiser le traitement des litiges

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ
- EFFICIENCE

Vision

Le SPF Finances vise un traitement performant des litiges, en respectant les droits des contribuables et ceux de l'administration. Il réalise cela en appliquant la réglementation uniformément grâce à la bonne circulation des directives et un traitement des réclamations fait dans les temps, ce qui contribue à la sécurité juridique indispensable.

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

- examiner comment le traitement des litiges peut être amélioré et viser par-là l'uniformisation

Engagements

Au niveau des administrations générales de la Fiscalité, de l'Inspection spéciale des impôts, de la Perception et du Recouvrement, des Douanes et Accises et de la Documentation patrimoniale

1. analyser et uniformiser le traitement des litiges au sein du SPF Finances et viser l'uniformisation
2. inventorier les différentes applications ICT qui sont actuellement utilisées dans les différents services et harmoniser ces applications
3. établir et mettre en œuvre des KPI uniformes et de qualité pour le processus litiges

Effets et avantages attendus

- efficience augmentée dans la gestion des processus pour les litiges
- efficacité augmentée dans les dossiers de litige

Dépendances externes

Aucune

Responsable(s) dans l'organisation

- les administrateurs généraux de l'AGFisc, l'AGISI, l'AGPR, l'AGD&A et l'AGDP

PARTIE 15. DIGITALISATION

Le SPF Finances définira un agenda digital pour les cinq à dix années à venir. Cet agenda digital doit permettre de travailler de manière plus efficace et plus simple, et d'améliorer la prestation de services pour les utilisateurs internes et externes.

Les citoyens et les entreprises souhaitent avoir une prestation de services de haut niveau. Ils s'attendent également, et de plus en plus souvent, à ce que cette prestation de services soit sur mesure et digitale. Pour les prochaines années, le SPF Finances veut réaliser la digitalisation afin de répondre aux attentes : la prestation de services et la communication doivent être accessibles et rapides, et la convivialité doit tenir une place centrale.

Article 53. Développer la prestation de services numériques

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICIENCE
- PRESTATION DE SERVICES

Vision

Dans un monde numérique, la prestation de services est élaborée en tenant compte du point de vue de l'utilisateur final. Le SPF Finances souhaite utiliser ce point de vue pour analyser et numériser les services destinés à ses utilisateurs. Cela signifie que les canaux numériques seront de plus en plus utilisés comme standards. Grâce au développement de la prestation de services digitale, nous désirons sensiblement augmenter la qualité de ces services ainsi que l'interaction avec les utilisateurs (citoyens, entreprises ...). En 2016, le SPF Finances va abondamment miser sur le développement continu des prestations de services digitaux et va définir la stratégie ainsi qu'une feuille de route pour les trois années à venir. L'inventorisation de la législation va également être lancée. L'objectif de cet inventaire est d'identifier les facteurs (de blocage) existants, pouvant faire obstacle à des solutions ou des opportunités numériques ou pouvant faciliter leur implémentation.

Afin de pouvoir proposer une prestation de services digitale optimale, un certain nombre de fondements nécessaires à la numérisation doivent en outre être réalisés.

Un de ces fondements est l'introduction de la législation *Only once*. Le principe *only once* permet d'échanger et de réutiliser au sein de l'autorité fédérale les informations provenant de sources authentiques. Cela simplifie la vie des citoyens et des entreprises étant donné que l'on évite ainsi qu'ils envoient des informations dont l'autorité fédérale dispose déjà. En outre, nous souhaitons poursuivre l'optimisation de l'échange de données avec différents partenaires (par exemple les huissiers de justice, les régions, les communes ...).

Un autre fondement important est le scanning. En vue d'évoluer vers une prestation de services digitale, il est essentiel que les données soient recueillies, au maximum, par voie numérique et que les données non numérisées le soient. D'une part, la numérisation des dossiers établis historiquement sera poursuivie lorsque cela s'avèrera utile. D'autre part, nous nous concentrons aussi sur la numérisation progressive de l'afflux de documents (pre-scanning). Cela doit permettre que des dossiers en version papier ne soient plus constitués à nouveau. De plus, la numérisation des informations est également indispensable pour permettre aux nouvelles méthodes de travail d'exister.

Nous souhaitons numériser au maximum le flux de documents ainsi que la communication avec les citoyens et les entreprises. Le SPF Finances veut rendre les informations dont il dispose accessibles à toutes les parties intéressées. MyMinfin et MyMinfin Pro jouent un rôle important en tant que voie d'accès sécurisée aux données personnelles et aux applications d'e-government. Nous voulons élargir la mise à disposition d'informations et de documents à tous les domaines de compétence du SPF Finances, afin que le citoyen ou l'entreprise ait accès à l'intégralité de son dossier électronique.

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

- introduire la législation *Only once* et optimiser l'échange de données avec les différents partenaires
- évoluer le plus possible vers un traitement sans papier
- améliorer la prestation de services numérique et la communication avec les citoyens et les entreprises, entre autres par l'utilisation de MyMinfin et MyMinfin Pro

Engagements

Objectif transversal

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

Effets et avantages attendus

- éviter les erreurs de mutation par l'échange de données
- réduire la paperasserie
- soutenir l'exécution du processus au niveau numérique
- travailler indépendamment du lieu
- améliorer l'offre de la prestation de services digitale aux citoyens, aux entreprises, aux partenaires ...
- éviter des postes de frais

Dépendances externes

- collaboration avec des parties et partenaires externes

- adaptation de la législation pour délivrer les documents digitaux (surtout dans le cas où un envoi recommandé est encore demandé)

Responsable(s) dans l'organisation

- le président
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement

PARTIE 16. GESTION DE LA CONNAISSANCE

La mise en place d'une bonne gestion des connaissances est un élément important pour les prochaines années. Une première étape est en l'occurrence, d'une part, de faire la cartographie de ce qui a déjà été réalisé et d'autre part, d'analyser les besoins accessoires. L'objectif est d'inventorier les connaissances disponibles, prendre les initiatives nécessaires pour les ancrer et les mettre à la disposition de tous les collaborateurs.

La documentation et la gestion de nos processus représentent un aspect de cet objectif. La définition des processus est également une forme de gestion des connaissances. Tous les processus-clés seront progressivement répertoriés, actualisés dans notre approche BPM et mis à disposition. D'autres méthodes et modèles seront documentés pour faciliter l'accès de tous à l'information et au savoir.

En outre, nous devons déployer des moyens (technologiques) modernes pour assurer l'utilisation et la conservation des connaissances existantes.

Un fondement important se situe dans la création d'un système de gestion de la documentation permettant de conserver la connaissance explicitée et de la mettre à disposition. Simultanément, il importe de partager les connaissances implicites dans les réseaux d'experts et les plateformes de concertation.

La gestion de la connaissance comporte aussi des aspects HR : le mentorat, le coaching, l'accompagnement des stages, etc. Ces aspects seront intégrés par phases dans la politique HR.

Article 54. Améliorer la gestion de la connaissance

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICIENCE
- EFFICACITÉ
- PRESTATION DE SERVICES

Vision

La gestion des connaissances est indispensable pour que le fonctionnement du SPF Finances soit efficace et pour augmenter la sécurité juridique des contribuables. Nos collaborateurs doivent disposer des connaissances nécessaires pour exécuter leurs missions de manière efficace et efficiente.

Le SPF Finances doit disposer d'une banque de données complète de toutes les connaissances juridiques que le SPF Finances gère. Cela n'est pas seulement important pour que nos collaborateurs puissent effectuer leur travail correctement et efficacement, mais cela est également essentiel pour les contribuables. Une même notion au sein du SPF Finances doit être utilisée d'une seule manière.

En outre, si chaque service ou chaque administration générale développait son propre système de gestion des connaissances, cela représenterait un énorme gaspillage de potentiel humain.

Actuellement, de nombreux fonctionnaires partent à la pension et le tempo s'accélèrera encore dans les cinq à dix années à venir. Il s'agit d'un grand défi ! Les connaissances qu'ils détiennent devraient être ancrées dans l'organisation. Cela va donc bien au-delà de la législation et de la jurisprudence. Les processus de travail internes, les « best practices » et les études de cas doivent aussi être conservés et être mis à la disposition des collaborateurs de façon générale.

Une stratégie bien étudiée en ce qui concerne la gestion des connaissances est absolument indispensable. En vue de rendre le fonctionnement de l'organisation plus efficace, l'on doit faire en sorte que les collaborateurs mettent leurs connaissances acquises à disposition. Ces connaissances doivent continuer à être implantées au sein de l'organisation. Pour ce faire, l'idéal est de poursuivre le développement de la plateforme de gestion de la connaissance. Ce développement va de pair avec une diffusion active d'une culture du partage des connaissances. Le partage des connaissances permet de disposer de fonctionnaires formés plus rapidement, améliorant ainsi aussi la prestation de services.

L'enregistrement des connaissances n'est pas limité à la plateforme numérique. La diffusion de l'énorme quantité de livres, de travaux, de revues et d'autres publications en version papier via la plateforme de gestion de la connaissance serait non seulement impayable mais aussi inefficace. Pourtant, nous avons bel et bien besoin de ces connaissances. Nos fonctionnaires doivent se baser sur ces travaux spécialisés et éditions sur la fiscalité, les finances, le budget, l'économie ... afin de pouvoir effectuer leurs tâches efficacement. D'où l'intérêt d'alimenter une seule grande bibliothèque centrale et complète regroupant tous ces travaux et de la mettre à disposition de tous les collaborateurs du SPF Finances. Toujours en vue de la prestation de services pour les citoyens, les enquêteurs et les experts, surtout dans les domaines financier, fiscal et économique, la bibliothèque centrale du SPF Finances reste accessible au public.

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

- prendre des mesures pour l'organisation et la réalisation du transfert de connaissances. Pas seulement un transfert de connaissances entre les collaborateurs expérimentés et ceux moins expérimentés dans le contexte du départ à la pension d'un grand groupe de collaborateurs dans les cinq à dix années à venir, mais également un transfert des connaissances dans des domaines de connaissances, des services et directions critiques.

Engagements

Au niveau du Service d'encadrement Expertise et Support stratégiques

1. reprendre la coordination transversale de la gestion des connaissances pour le SPF Finances

Au niveau de l'Administration générale Perception et Recouvrement

1. mettre à jour les assistants de recouvrement, de perception et de remboursement

Au niveau de l'Administration générale de l'Inspection spéciale des impôts

1. gérer les connaissances relatives aux phénomènes de fraude à grande échelle et les actualiser en permanence ainsi que découvrir plus rapidement les malversations fiscales éventuelles
2. transmettre les nouveaux mécanismes de fraude découverts à toutes les instances concernées (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du SPF Finances)

Au niveau des Services du Président

1. soutenir tous les collaborateurs pour répondre aux interactions générales

Effets et avantages attendus

- plus grande accessibilité des informations pour tous les fonctionnaires
- sécurité juridique plus grande en rendant les informations accessibles
- ancrage des connaissances dans l'organisation

Dépendances externes

Aucune

Responsable(s) dans l'organisation

- le directeur du Service d'encadrement ESS
- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement
- le président

PARTIE 17. DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Article 55. Continuer à développer l'organisation

Description

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

Axes stratégiques

- EFFICACITÉ

Vision

La structure et le fonctionnement du SPF Finances doivent (continuer à) être améliorés. L'introduction de la nouvelle structure organisationnelle est essentielle pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation et la réalisation des objectifs. Dans la structure organisationnelle, l'on recherche le bon équilibre entre l'autonomie des dirigeants et une centralisation nécessaire du contrôle, de la gestion et du suivi. Lors de la définition de notre structure organisationnelle, nous tenons aussi compte, entre autre, du transfert de compétences aux entités fédérées.

Le SPF Finances, en tant qu'organisation, se concentrera au maximum sur ses tâches fondamentales. Cela implique que certaines tâches pourront être renforcées et que l'on se désengagera d'autres tâches. Le SPF Finances s'engage à supprimer les tâches qui sont remplies parallèlement par plusieurs structures et à regrouper les activités sur la base du même type de processus.

Dans le domaine de la collaboration inter-services, le SPF Finances s'engage à promouvoir de manière permanente cette collaboration et à participer et investir dans les initiatives fédérales ou transversales. En outre, le SPF Finances prend part aux actions organisées au niveau fédéral pour organiser plus efficacement des thèmes tels que ICT, logistique, GRH et gestion budgétaire.

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

- rationaliser et examiner les possibilités de restructuration/de regroupement d'un certain nombre d'équipes et de services
- 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

Engagements

Objectif transversal

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

Au niveau du Service d'encadrement Logistique

1. établir un 'masterplan bâtiments' pour la période 2017-2018

Au niveau de l'Administration générale de la Trésorerie

1. jusqu'à la reprise du SCDF par le SPF P&O, l'Administration générale de la Trésorerie veillera à la bonne gestion de celui-ci. Après la reprise par le SPF P&O, le SPF Finances exécutera les tâches convenues dans l'accord en vue du bon fonctionnement du SCDF
2. réorganiser la Caisse des Dépôts et Consignations

Au niveau de l'Administration générale de la Fiscalité

1. implémenter le basculement 3

Effets et avantages attendus

- structure organisationnelle orientée « résultats »
- gestion plus efficace des moyens disponibles

Dépendances externes

- *redesign* de l'autorité fédérale
- collaboration avec d'autres services publics
- résistance

Responsable(s) dans l'organisation

- tous les administrateurs généraux et directeurs de services d'encadrement
- le président

PARTIE 18. CONTENU DES OBJECTIFS TRANSVERSAUX POUR TOUS LES SERVICES PUBLICS FÉDÉRAUX

Section 1ère – Dispositions générales

Article 56. Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux

L'objectif principal consiste à responsabiliser les services publics fédéraux, moderniser leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour tous les services publics fédéraux, et approuvée par ceux-ci.

Dans ce cadre, les services publics fédéraux visent à entreprendre des actions communes.

Les normes et standards liés aux objectifs transversaux et posés ici comme principe par accord mutuel constituent un engagement de moyens. Chaque Service public fédéral est encouragé à développer un trajet propre, par phases, basé sur sa position et sa maturité actuelles, trajet qui doit le stimuler à réaliser et implémenter ces normes et standards selon ses possibilités et en tenant compte des circonstances particulières. Il doit également pouvoir fournir des justificatifs à cet égard.

Article 57. Base commune

Les domaines transversaux satisfont aux objectifs compris dans l'accord de gouvernement et traduisent les principes directeurs, qui sont à leur tour une émanation des axes stratégiques communs. Les domaines, sept au total , sont : l'intégration et la coordination de la prestation de services, l'efficience des coûts, l'orientation client, l'innovation, la simplification et la digitalisation. En raison du caractère transversal des axes stratégiques, certains objectifs opérationnels et indicateurs, définis dans un seul domaine, peuvent aussi avoir un effet sur d'autres domaines.

Section 2 – Dispositions spécifiques

Article 58. Améliorer l'efficience et réduire les coûts

L'amélioration de l'efficience et la réduction des coûts sont une conjonction de mesures externes telles que l'e-government, la simplification et la digitalisation des processus, et de mesures et actions internes telles que l'amélioration des processus, l'amélioration de la coordination, de la cohérence et de l'intégration de la prestation de services et l'évaluation correcte des besoins et de l'impact, le tout étant monitoré par le contrôle interne et l'audit interne.

Le Collège et le gouvernement s'engagent à revoir les procédures budgétaires afin d'accroître l'autonomie budgétaire des organisations. Cela implique :

- le développement d'une approche globale des enveloppes
- le maintien des gains d'efficience
- le financement interne de la synergie
- le financement de projets d'investissements exceptionnels

(a) Un premier requis est la *bonne gestion et l'optimalisation des processus et projets et la garantie de leur qualité* afin d'évoluer vers une plus grande maturité. Chaque organisation identifie et décrit ses processus. Le Service public fédéral Finances s'engage à organiser des actions en vue d'améliorer ses processus clés.

(b) Un suivi et une digitalisation poussés des processus peuvent donner lieu à un sérieux gain d'efficience, notamment dans le domaine de *la gestion et du développement du personnel*. Le Service public fédéral Finances s'engage à souscrire à des objectifs stratégiques relatifs à la digitalisation des processus et à fournir les efforts nécessaires.

Comme action commune, le Collège s'engage à enregistrer des progrès en matière de digitalisation des dossiers du personnel.

Cela couvre notamment :

- l'utilisation de Crescendo pour la gestion des dossiers d'évaluation
- l'enregistrement et le suivi de l'absentéisme
- la prévision et le suivi des journées de formation/ETP par fonctionnaire

(c) La digitalisation joue aussi un rôle important en matière de gestion des coûts. Le Service public fédéral Finances s'engage à numériser au maximum ces processus et projets. Le suivi de la proportion de marchés publics qui se déroulent ou doivent se dérouler via e-procurement constitue un indicateur important.

(d) Le dernier point est le monitoring de la production et du coût de production en vue de l'amélioration de l'efficience. Action prévue : le développement d'une méthodologie et d'accords communs sur la mesure de la charge de travail comme instrument d'amélioration de l'efficience.

Article 59. Simplification administrative

La simplification administrative va également de pair avec l'e-government, la simplification et la digitalisation des processus.

(a) Dans le domaine de l'*estimation des besoins et du calcul de l'impact*, le SPF Finances s'engage à répertorier les effets des nouvelles réglementations ou des réglementations planifiées à l'aide d'une analyse d'impact anticipée.

(b) Dans le domaine de la *simplification administrative*, le SPF Finances s'engage à limiter pour la fin du contrat d'administration les charges administratives imposées aux citoyens, entreprises et associations et à contribuer à l'objectif fixé par le gouvernement, à savoir une réduction de 30%.

Le SPF Finances prend part à la mesure de référence du Service de Simplification administrative (SSA) à l'aide du modèle de mesure Kafka et intègre dans son plan

d'administration un plan d'action interne de simplification administrative qui comprend également les actions requises pour satisfaire à la législation 'Only Once'[15].

(c) Dans le domaine de l'*e-government* et de la *digitalisation des processus*, le service public fédéral s'engage à contribuer activement à la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier *(paperless administration*).

À cet effet, un nombre maximum de banques de données ou de sources de données de l'institution seront ouvertes via un intégrateur de services et un nombre maximum de sets de données dans le cadre de la réglementation PSI seront mis à disposition aux fins d'être réutilisés.

Article 60. Orientation client ou amélioration de la relation avec les utilisateurs/ les citoyens

Le SPF Finances s'engage à développer l'orientation client ou l'amélioration de la relation avec les utilisateurs comme point d'attention permanent.

Un facteur important est le développement d'une politique pour une prestation de services alignée de façon optimale sur les besoins et les attentes des utilisateurs – ou de certains groupes d'utilisateurs – et des parties prenantes, sur des relations respectueuses avec les citoyens, entreprises et parties intéressées, avec une attention particulière pour les plus fragiles. En prenant régulièrement le pouls de notre prestation de services, celle-ci peut être corrigée à temps si nécessaire.

Actions prévues :

- l'implication des parties prenantes dans la gestion
- l'intégration des propositions/résultats dans le contrat d'administration

Article 61. Développement durable

Le développement durable a trait à la manière dont les aspects à la fois économiques, sociaux et écologiques sont pris en considération dans le fonctionnement et dans la politique d'une organisation, dans une perspective à court, à moyen et à long terme. S'engager dans le développement durable se fait donc différemment d'une organisation à l'autre, avec des objectifs et des défis spécifiques qui dépendent du core business, de la taille, de l'influence, de la situation géographique, des utilisateurs, etc. de l'organisation.

[15] telle que définie dans la Loi du 5 mai 2014 (M.B. 4 juin 2014).

Dans le domaine du développement durable, le service public fédéral s'engage à monitorer et développer son impact social matériel et immatériel en matière de développement durable en concertation avec ses parties prenantes.

Une attention particulière sera accordée au principe de « gendermainstreaming » et « handistreaming » dans les différentes phases de la mise en œuvre de la politique.

Le SPF Finances a pour mission de :

(1) bien exécuter les tâches confiées avec un impact négatif minimal des processus et services sur les parties prenantes (l'homme et l'environnement)
(2) être attentif à toutes les formes de valeur ajoutée sociale qu'il réalise en tant que service public, et les développer avec les parties prenantes et ce, dans le cadre d'une création de valeur commune

Le SPF accomplira les points suivants :

a) utiliser un **système de gestion** *où les charges restent sous contrôle* (basé sur les directives internationales en matière de responsabilité sociale (**ISO 26000**)), et qui est évalué **sur une base fréquente dans le cadre d'une concertation avec les parties prenantes** et qui fait l'objet d'un rapportage biennal sous la forme d'un ***GRI 4, à condition qu'une solution soit trouvée pour les charges administratives et les coûts considérables (budget supplémentaire)***
b) élaborer chaque année un plan d'action en matière de développement durable[16] et l'intégrer dans le plan d'administration
c) le plan d'action « Handistreaming » fait partie du plan d'administration annuel
d) le plan d'action « Gendermainstreaming » fait partie du plan d'administration annuel
e) entamer un dialogue régulier et qualitatif avec ses parties prenantes concernant son fonctionnement et sa politique
f) rapporter tous les deux ans sur sa responsabilité sociale à l'aide des directives de la Global Reporting Initiative (GRI)

Article 62. Promotion de l'égalité des chances

Le SPF Finances se veut le miroir de la société et il est dès lors en faveur d'une société inclusive. Il entend traduire cette volonté dans la composition du personnel à l'aide d'une politique RH inclusive qui garantit une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen de ce pays.

Dans le domaine du *management de la diversité*, le SPF Finances s'engage à soutenir les initiatives fédérales de promotion de la diversité en fournissant notamment des efforts dans les domaines suivants :

(a) fournir le ratio aux services désignés par le gouvernement concernant les personnes handicapées qui sont en service

[16] A.R. du 22 septembre 2004

(b) fournir les données sur la répartition hommes/femmes dans les premier et deuxième degrés linguistiques de l'administration
(c) respecter l'intégration de la dimension du genre dans l'ensemble de ses activités
(d) participer à des actions spécifiques dans le cadre de l'emploi des catégories de personnes spécifiques
(e) dans les délais fixés, tendre vers le respect et la réalisation effective du quota de 3% de personnes handicapées dans l'effectif du personnel et prendre à cet effet toutes les mesures pour aménager les postes de travail et développer un accueil spécifique à cet effet
(f) fournir des données sur l'emploi de personnes de nationalité autre que la nationalité belge
(g) dans le domaine du traitement différencié concernant l'utilisation prolongée des compétences sur le lieu de travail, le service public fédéral collaborera à des initiatives qui ont pour but de développer une politique du personnel consciente de l'âge

Le SPF Finances s'engage à suivre les indicateurs suivants et à prendre des mesures positives et correctrices.

Article 63. Promotion du bien-être et de la culture organisationnelle

Le SPF prend les actions nécessaires pour :

- faire évoluer la culture d'entreprise de manière à promouvoir le bien-être des collaborateurs et respecter l'équilibre entre travail et vie privée
- donner une plus grande autonomie aux collaborateurs et les responsabiliser
- intégrer un leadership orienté humain, tant pour le top management que pour le middle management.

Article 64. Amélioration du contrôle interne

Dans le domaine de l'amélioration du contrôle interne, le service public fédéral s'engage à augmenter le niveau de maturité en matière de contrôle interne pour la fin du contrat d'administration. C'est le cadre de référence pour le contrôle interne COSO/INTOSAI qui sera utilisé dans cette optique, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur[17].

À cet effet, le SPF s'engage à réaliser une mesure de référence. Celle-ci peut être réalisée sur la base de la MMX (matrice de maturité) du CAAF ou d'une autre matrice qui correspond mieux à la taille et aux besoins de l'organisation. Sur la base du niveau de maturité constaté, un plan d'action sera établi et suivi afin d'améliorer et monitorer la maturité de l'organisation en matière de contrôle interne[18].

[17] arrêtés royaux du 17 août 2007 concernant le système de contrôle interne et les activités d'audit interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral
[18] Les sous-indicateurs à ce sujet dans les plans d'administration peuvent être subdivisés selon les objectifs et les composantes du contrôle interne du cadre de référence COSO.

Article 65. Amélioration de l'audit interne

Vu la création d'un service d'audit interne centralisé. Dans le domaine de l'amélioration de l'audit interne, le SPF s'engage à signer la charte d'audit interne et à collaborer activement avec le Service d'Audit Interne fédéral (AIF) central dans les domaines suivants :

- la collaboration à l'analyse de risques annuelle de l'audit interne,
- la garantie de l'accès à l'information,
- la communication avec le responsable de l'audit interne et avec d'autres responsables définis dans la Charte de l'audit.

Article 66. Collaboration inter-services

Dans le domaine de la collaboration inter-services, le SPF Finances s'engage à promouvoir de manière permanente la collaboration inter-services en participant et en investissant dans les initiatives fédérales ou transversales axées sur la mise en place d'une synergie.

Le SPF Finances s'inscrit dans l'initiative du Collège visant à réaliser une cartographie commune des domaines de synergie possibles.

Le service public fédéral prend part aux actions prioritaires ciblées sur une série de thèmes choisis tels que IT, Logistique, HRM et gestion budgétaire.

Le SPF Finances s'engage à :

(a) inventorier et professionnaliser les données de gestion nécessaires et les mettre à la disposition des acteurs et parties prenantes concernés au format numérique.

(b) contribuer au développement d'un *accompagnement de carrière fédéral*

(c) contribuer à la réalisation de *projets de synergie et de simplification horizontaux coordonnés* dans lesquels plusieurs services ou niveaux de pouvoir sont impliqués

(d) contribuer au *programme fédéral d'efficience* en suivi d'OPTIFED

(e) contribuer à la préparation, la collecte de données et la réalisation du *redesign*

(f) contribuer à une politique de communication transversale, effective, efficiente et interactive (informer, sensibiliser, s'entretenir) adaptée aux exigences des citoyens :
   - fournir une information correcte, compréhensible et en temps opportun, à la fois en interne et en externe, via les canaux de communication adéquats
   - dans le domaine de la communication interne, promouvoir la transversalité, le partage d'information et les interactions au sein de l'organisation
   - mettre en place une synergie et une collaboration avec d'autres organisations dans le domaine de la communication pour renforcer l'effectivité, l'efficience et l'impact

- supporter les changements dans notre organisation en informant les groupes-cibles, en les sensibilisant et en dialoguant avec eux sur le quoi, le pourquoi et le comment du changement à venir

(g) contribuer à la réalisation des droits fondamentaux tels qu'ils sont notamment formulés à l'article 23 de la constitution belge en s'engageant dans une politique fédérale inclusive et transversale en matière de lutte contre la pauvreté. En collaboration avec l'équipe de coordination fédérale, le fonctionnaire fédéral désigné au sein du SPF favorisera l'élaboration et la diffusion d'une vision et d'une approche communes dans le domaine de la lutte contre la pauvreté.

PARTIE 19. PHASES ADMINISTRATIVES

Article 67. Aval du Comité de direction

Article 68. Approbation du Ministre

Fait à Bruxelles le 24 décembre 2015

Au nom du Comité de direction du SPF Finances,

Hans D'Hondt	Johan Van Overtveldt
Président	Ministre des Finances