

Service Public Fédéral Finances



Service d'Encadrement ICT

Plan d'appui ICT  
*copernic*  
2005

Version 1: le 28/02/2005

Contacts : [louis.collet@minfin.fed.be](mailto:louis.collet@minfin.fed.be)

Une version électronique de ce document est disponible  
sur le site Web [www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be), sous la rubrique "ICT et plan informatique"

# Plan d'appui ICT Coperfin 2005

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Première partie: INTRODUCTION .....</b>                                 | <b>5</b>  |
| 1. Plans ICT 2003 et 2004.....   | 5         |
| 2. Le contexte global en 2005 .....  | 5         |
| 3. Le contexte particulier 2005.....                                       | 6         |
| 4. Le plan opérationnel ICT 2005 .....                                     | 6         |
| <b>Deuxième partie: IMPLÉMENTATIONS SUITE AUX ÉTUDES PRÉALABLES .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1. Première série de 6 études préalables (rappel).....                     | 7         |
| 2. Deuxième série d'études préalables .....                                | 7         |
| a. Gestion des connaissances.....  | 7         |
| b. Modernisation du réseau de télécommunications.....                      | 8         |
| 3. Implémentations attribuées en 2004 .....                                | 8         |
| a. Traitement intégré Impôts et Recouvrement – Phase 1 .....               | 9         |
| b. Identity and access management .....                                    | 9         |
| 4. Projets prévus pour 2005.....   | 10        |
| a. Traitement intégré Documentation Patrimoniale - Phase 1.....            | 10        |
| b. Datawarehouse et analyse de risque – Phase 1.....                       | 11        |
| c. Prestation de services "multicanaux".....                               | 12        |
| d. Douanes paperless – Phase 2 : le travail mobile.....                    | 12        |
| <b>Troisième partie: IMPLÉMENTATIONS.....</b>                              | <b>14</b> |
| 1. Utilisateur final .....   | 14        |
| a. Un PC par agent.....  | 14        |
| b. Service Desk Central ICT .....  | 15        |
| c. Services de support bureautique à distance .....                        | 15        |
| d. Environnement de stockage centralisé.....                               | 16        |
| e. Travail collaboratif.....   | 16        |
| f. Mise à jour des antivirus.....  | 17        |
| g. Patch Management.....   | 17        |
| 2. Entité fiscalité et recouvrement .....                                  | 17        |
| A. Fiscalité .....   | 17        |
| a. Douanes Paperless.....  | 17        |
| b. Laboratoire Douanes & Accises .....                                     | 18        |
| c. Tax-on-Web.....   | 18        |
| d. Modernisation du back-office.....                                       | 19        |
| e. VenSoc .....  | 20        |
| f. Belcotax-on-Web.....  | 20        |
| g. Extension ScanFin (déclarations IPP) – adaptation du back-office.....   | 21        |
| h. Nouvelles fonctionnalités du workflow contentieux fiscal .....          | 22        |
| i. Listings clients TVA et relevés intra-communautaires sur Internet ..... | 22        |
| j. Services de recherche (projet NCO) .....                                | 23        |
| B. Recouvrement fiscal.....  | 24        |
| a. Récupération des arriérés.....  | 24        |
| b. Digilist: suivi efficace des mauvais payeurs .....                      | 24        |
| c. Remboursements spéciaux.....  | 25        |
| d. e-Notariat – phase 2 .....  | 25        |
| e. Identification des contribuables étrangers .....                        | 25        |

|  |           |
|--|-----------|
| f. Paiements à l'étranger .....  | 26        |
| g. Support à la décision (titrisation de l'arriéré fiscal) .....           | 26        |
| C. Analyse de risque .....   | 28        |
| a. Extension Datamining .....  | 28        |
| b. Rekanda .....   | 28        |
| D. Lutte contre la fraude .....  | 29        |
| a. LCF-Base .....  | 29        |
| 3. Entité Documentation patrimoniale .....                                 | 30        |
| a. Service Créances alimentaires .....                                     | 30        |
| b. Déclaration épargne à long terme .....                                  | 31        |
| c. Extrait de la matrice cadastrale .....                                  | 32        |
| d. Perception des amendes non fiscales .....                               | 32        |
| d.1 Amendes pénales .....  | 33        |
| d.2 Amende administrative pour le dépôt tardif des comptes annuels .....   | 33        |
| d.3 Autres recouvrements non fiscaux .....                                 | 34        |
| e. Patris – Plans numériques .....   | 34        |
| f. Modernisation Conservations des hypothèques .....                       | 34        |
| g. Archivage légal des comptes mobiles .....                               | 35        |
| 4. Entité Trésorerie .....   | 36        |
| a. Caisse des Dépôts et Consignations .....                                | 36        |
| b. Paiements en ligne .....  | 36        |
| c. Remboursements spéciaux .....   | 37        |
| d. Évolution Mainframe .....   | 37        |
| e. Étude préalable: modernisation SCDF .....                               | 37        |
| 5. Service d'encadrement Budget & Contrôle de Gestion .....                | 38        |
| a. Projet Mississippi .....  | 38        |
| b. Temps effectif de travail par bureau (TBT) .....                        | 38        |
| 6. Service d'encadrement Personnel & Organisation .....                    | 39        |
| a. Extension e-learning .....  | 39        |
| b. Mise à jour DB-PERS et LDAP .....                                       | 39        |
| c. Enregistrement du temps de présence et contrôle d'accès .....           | 40        |
| 7. Service Etude & Documentation .....                                     | 41        |
| a. Bibliothèque centrale .....   | 41        |
| 8. Service d'encadrement Secrétariat & Logistique .....                    | 42        |
| a. Projet "Hippocratus" (attestation de soins) .....                       | 42        |
| b. Gestion des bâtiments .....   | 42        |
| 9. Service d'encadrement PMO Stratégique .....                             | 44        |
| a. Application de Project Management .....                                 | 44        |
| b. Méthodologie gestion de projets .....                                   | 44        |
| <b>Quatrième partie: SÉCURITÉ ET CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ .....</b>        | <b>45</b> |
| 1. Étude préalable Disaster Recovery .....                                 | 45        |
| 2. Plan de continuité de l'activité .....                                  | 45        |
| 3. Site d'émigration Disaster Recovery .....                               | 46        |
| 4. Tape virtualization .....   | 47        |
| 5. Procédure Information Security .....                                    | 47        |
| 6. Prestation de services en dehors des heures habituelles de bureau ..... | 48        |
| <b>Cinquième partie: FONDEMENTS TECHNIQUES .....</b>                       | <b>50</b> |
| 1. Infrastructure matérielle .....   | 50        |
| a. Renforcement de la plate-forme de base .....                            | 50        |
| b. Extension Print Shop Dorothée .....                                     | 50        |
| c. Extension Dominique .....   | 51        |
| d. Consolidation mainframes et serveurs distribués .....                   | 52        |

|   |           |
|---|-----------|
| e. Consolidation servers Windows et Unix .....                              | 52        |
| f. Intégration téléphonie et données .....                                  | 53        |
| 2. Infrastructure logicielle .....  | 54        |
| a. Implémentation Relational Data Center .....                              | 54        |
| b. Application Server .....   | 54        |
| 3. Stratégie, méthodes et standards .....                                   | 55        |
| a. Support au développement d'applications .....                            | 55        |
| b. Enterprise System Management .....                                       | 55        |
| c. Standards développement Intranet et Internet .....                       | 56        |
| d. Implémentation méthodologie ITIL .....                                   | 57        |
| 4. Veille technologique .....   | 57        |
| a. Instant Messaging – Integrated Messaging .....                           | 57        |
| b. Projets pilote XBRL .....  | 58        |
| <b>Sixième partie: ENVIRONNEMENT GLOBAL .....</b>                           | <b>59</b> |
| 1. Environnement européen .....   | 59        |
| a. Modernisation du tarif douanier .....                                    | 59        |
| b. Plate-forme et maintenance dans le cadre du projet NCTS .....            | 59        |
| c. Modernisation de l'accès au réseau européen VIES .....                   | 60        |
| 2. Environnement fédéral (Fedict) .....                                     | 61        |
| a. E-Payments .....   | 61        |
| b. Gestion générale des mandats des partenaires professionnels .....        | 61        |
| c. Banque Carrefour des Entreprises .....                                   | 61        |
| d. Participation aux projets fédéraux .....                                 | 62        |
| e. Bonnes pratiques sur Internet et e-mail .....                            | 62        |
| f. Nouvelle structure du numéro d'identification des entreprises .....      | 63        |
| g. Utilisation eID pour identification sur Intranet .....                   | 63        |
| h. Third Party Authentication .....   | 64        |
| <b>Septième partie : RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION .....</b>          | <b>65</b> |
| 1. Opérationnalisation .....  | 65        |
| 2. Engagement de collaborateurs statutaires ICT .....                       | 65        |
| 3. Programme de formation annuel .....                                      | 67        |
| <b>Annexe A : Principes Stratégiques du Service d'encadrement ICT .....</b> | <b>68</b> |
| Principe stratégique 1 .....  | 68        |
| Principe stratégique 2 .....  | 68        |
| Principe stratégique 3 .....  | 68        |
| Principe stratégique 4 .....  | 68        |
| Principe stratégique 5 .....  | 69        |
| Principe stratégique 6 .....  | 69        |
| Principe stratégique 7 .....  | 69        |
| Principe stratégique 8 .....  | 69        |
| Principe stratégique 9 .....  | 70        |
| Principe stratégique 10 .....   | 70        |
| <b>Annexe B : Thèmes Coperfin .....</b>                                     | <b>71</b> |
| Thème 1 : “Dossier Unique” .....  | 71        |
| Thème 2 : “Traitement intégré” .....  | 71        |
| Thème 3 : “Prestation de services multicanaux” .....                        | 72        |
| Thème 4 : “Assistance, contrôle, recouvrement et informations” .....        | 73        |
| Thème 5 : “Etude de cas” .....  | 73        |
| Thème 6 : “Réglementation Consistante” .....                                | 74        |
| Thème 7 : “Image de marque” .....   | 74        |

## **Première partie: INTRODUCTION**

Le présent *Plan d'appui ICT Coperfin 2005* soutient la troisième tranche de la concrétisation du BPR Coperfin 1 (fonctions de ligne), du BPR Coperfin 2 (fonctions d'encadrement) et du BPR Coperfin 3 (Trésorerie).

Dans un but de transparence, les conclusions de ces BPR Coperfin sont disponibles sur Internet (voir [www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be), accueil, allez sur Copernic-Coperfin, Bibliothèque Coperfin). Dans ce contexte, se référer également aux Annexes A & B du présent plan.

Les plans d'appui ICT 2003 et 2004 sont également disponibles sur Internet (allez à [www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be), rubrique "ICT et plan informatique").

Le *plan d'appui ICT Coperfin 2005* a été approuvé par le Comité de direction du SPF Finances lors de la séance du 19 janvier 2005.

Un résumé du présent plan a été présenté lors du Conseil des ministres du 4 février 2005. Le Conseil des ministres a par ailleurs donné son accord de principe pour les différents projets à réaliser, qui sont également reconnus conformes à la politique fédérale.

### **1. Plans ICT 2003 et 2004**

Le premier plan d'appui ICT de réalisation Coperfin (2003) visait avant tout l'introduction de l'infrastructure de base sur le plan du matériel et des logiciels ainsi que la définition de standards de réalisation du plan Coperfin. Ces standards serviront de plate-forme unique pour des développements ultérieurs. Il a également été prévu d'attribuer quelques études préalables: 2 verticales, 2 horizontales et 1 de sécurité.

Le plan annuel 2004 est basé sur ces éléments et tient compte de la "gestion des changements" exigée pour la mise en œuvre des nouvelles structures ("opérationnalisation") et la réalisation des objectifs de Coperfin.

La priorité était accordée au fonctionnement quotidien ("*day to day*") des services de ligne et d'encadrement. Le déménagement du siège central du SPF Finances vers le complexe North Galaxy a également constitué un aspect important.

Ces objectifs ont été atteints et le budget attribué a été entièrement utilisé.

### **2. Le contexte global en 2005**

Le plan ICT 2005 a été établi conformément:

- au plan de gestion et au plan opérationnel du Président du SPF Finances
- aux décisions prises lors du Séminaire stratégique du SPF Finances des 26 novembre et 10 décembre 2004
- aux décisions prises pendant les Conseils des ministres extraordinaires des 16 - 17 janvier 2004 à Gembloux, des 20 - 21 mars 2004 à Ostende et des 30 - 31 mars 2004 à Bruxelles

- à la note stratégique “Vers une fiscalité humaine par la modernisation” du secrétaire d'état à la Modernisation des Finances et à la Lutte contre la fraude fiscale, présentée au Comité de direction le 16 janvier 2004
- à la note "une coopération fructueuse mène à la simplification", dont le Conseil des ministres du 16 janvier 2004 a pris acte
- à la “Note de priorités en matière d'informatisation de l'Etat pour la législature” du secrétaire d'Etat à l'Informatisation de l'Etat, dont le Conseil des ministres du 21 novembre 2003 a pris acte.
- à la “*note de politique générale de la Simplification Administrative*” du secrétaire d'Etat à la Simplification administrative, dont le Conseil des ministres du 21 novembre 2003 a pris acte.

### **3. Le contexte particulier 2005**

Le plan ICT 2005 continue de définir les projets centrés sur la mise en œuvre de nouveaux instruments de travail pour les différentes administrations. Ces projets renforcent et complètent les efforts fournis dans le cadre du plan quinquennal informatique 2001 – 2005.

Tous les projets sont subdivisés selon les différentes entités du SPF Finances, en veillant tout particulièrement à ce que les administrations continuent de bien fonctionner et puissent ainsi poursuivre leur mission fondamentale : fournir des services publics.

On essaie toujours de pouvoir réaliser les interventions nécessaires au bon fonctionnement à plus long terme en parfaite harmonie avec des bénéfices à court terme démontrables.

### **4. Le plan opérationnel ICT 2005**

En plus du présent plan, le service d'encadrement ICT poursuit la réalisation de son plan opérationnel.

Dans le présent document sont décrits la stratégie, les grandes orientations et les objectifs généraux. Certains de ces objectifs sont précisés dans le *Plan opérationnel ICT 2005*.

## **Deuxième partie: IMPLÉMENTATIONS SUITE AUX ÉTUDES PRÉALABLES**

### **1. Première série de 6 études préalables (rappel)**

Afin d'assurer le succès du plan de réalisation Coperfin, le SPF Finances a attribué en 2003 et réalisé en 2004 des projets "d'études préalables".

Ces études préalables avaient pour objet:

- La description d'un concept et la conception d'une architecture
- Éventuellement, la réalisation d'une analyse fonctionnelle détaillée.
- Éventuellement, l'aide à la rédaction d'un cahier des charges
- Éventuellement, l'assistance de l'administration dans le choix de la firme qui sera chargée de l'implémentation
- Éventuellement, l'accompagnement, le suivi, le contrôle qualité et le *reporting* de l'implémentation

Ces études portaient sur les sujets suivants:

- Douanes Paperless
- Traitement intégré "Impôts et Recouvrement"
- Traitement intégré "Documentation patrimoniale"
- Prestation de services "multicanaux"
- Datawarehouse et analyse du risque
- Identity and access management

### **2. Deuxième série d'études préalables**

#### **a. Gestion des connaissances**

##### *Situation actuelle*

Le projet "datawarehouse" a pour but de recueillir l'information disponible de façon intuitive, dans une image globale (voir infra). Dans ce sens, le projet contribue de façon significative à la réalisation de l'objectif stratégique centré sur le développement des connaissances du citoyen/contribuable en vue de permettre une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés.

En général, les connaissances comportent souvent plus que des informations, il s'agit d'une combinaison d'informations, d'expériences, d'aptitudes et même, la plupart du temps, d'attitudes. Dans une organisation en mutation, il est plus que jamais important de gérer les informations, mais aussi d'accorder toute l'attention nécessaire à la gestion, au partage et/ou à l'acquisition de tous les aspects de la connaissance. Il s'agit, à la base, d'acquérir des connaissances, de prendre conscience du rôle que cette

connaissance joue et peut jouer et de découvrir comment cette connaissance peut être mise en pratique de telle sorte qu'elle profite à toute l'organisation.

#### *Projets 2005*

L'évaluation et l'analyse fonctionnelles dans le cadre du projet "Gestion des connaissances" seront effectuées avant tout par / dans les entités fonctionnelles respectives. Le service d'encadrement ICT assurera le support technique nécessaire à l'analyse d'impact et à la faisabilité technique. À cette occasion, on observera surtout la maturité de la technologie disponible.

### **b. Modernisation du réseau de télécommunications**

#### *Situation actuelle*

Le réseau actuel est déjà en service depuis plusieurs années et a été étendu et consolidé dans le cadre du projet FinNet 2002. Il relie quelque 500 bâtiments dont 300 environ sont raccordés à l'aide de lignes louées et 200 environ sont reliés directement à l'épine dorsale Belgacom ("*backbone*").

Le projet Horizon 2010 vise à une rationalisation importante du nombre de bâtiments, les collaborateurs du SPF Finances devant, finalement, être répartis sur quelque 200 bâtiments. Cette consolidation a un impact important sur la structure de réseau et les besoins.

D'autre part, la technologie utilisée actuellement a quelque peu vieilli et doit être adaptée. Le contrat pour le WAN actuel (lignes louées, usage de l'épine dorsale Belgacom) expire en 2007. Suite à la libéralisation du marché des télécommunications et à la fin du monopole de Belgacom (pour le trafic de voix comme de données), il semble très vivement recommandé que la fourniture de services de télécommunication fasse l'objet d'un appel d'offres général.

#### *Projets 2005*

Avant de consulter le marché, il est nécessaire d'examiner soigneusement les besoins fonctionnels et techniques.

Le projet actuel a pour but l'étude des besoins en matière de trafic de données (LAN et WAN) ainsi que leur évolution. L'étude porte également sur l'analyse des besoins en matière de trafic vocal (téléphonie), dans et à l'extérieur du SPF Finances.

Le besoin de flexibilité joue ici un grand rôle (compte tenu de l'évolution du nombre de bâtiments) dans la mesure où on cherche à simplifier fortement la topologie.

Les constatations de cette étude serviront de base à l'adjudication, prévue en 2006.

## **3. Implémentations attribuées en 2004**



Les adjudications publiques suivantes ont été approuvées lors du Conseil des ministres du 9 juillet 2004:

- Traitement intégré "Impôts et Recouvrement – phase 1"
- Identity and access management

Les deux adjudications ont été attribuées fin 2004.

## **a. Traitement intégré Impôts et Recouvrement – Phase 1**

### *Situation actuelle*

Le projet "Traitement intégré Impôts et Recouvrement" concerne la réalisation d'un système de traitement intégré de toutes les transactions fiscales et non fiscales concernant les citoyens et tous les autres contribuables en relation avec l'entité "Impôts et recouvrement".

À l'heure actuelle, le type d'impôt ou de recouvrement joue un rôle capital dans les agissements des entités fiscales en présence du citoyen ou du contribuable. Ces transactions sont traitées dans les silos fonctionnels isolés, sans le moindre transfert automatisé d'informations.

Le système de traitement intégré organisera toutes les transactions fiscales et non fiscales relatives au citoyen ou contribuable. De cette façon, les silos fonctionnels seront supprimés et l'échange automatisé d'informations entre les différentes entités sera concrétisé.

Ce système est basé sur le "Dossier fiscal unique", qui contient toutes les informations – fiscales ou non – du contribuable. Le système de traitement intégré permet, à terme, au SPF Finances de traiter tous les principaux impôts (y compris l'impôt douanier et sur le patrimoine) de façon intégrée.

La mission d'étude accomplie en 2004 a décrit les besoins et le fonctionnement de l'entité Impôts et Recouvrement, en tenant compte de sa mission spécifique et de ses particularités.

### *Projets 2005*

La première phase du projet a été attribuée fin 2004 et sa réalisation commencera début janvier 2005.

## **b. Identity and access management**

### *Situation actuelle*

La gestion de l'accès à un nombre croissant d'applications et sources d'information destinées à des utilisateurs internes et externes constitue un important défi. Toutes les organisations sont soucieuses de garantir l'intégrité des informations et de les protéger contre les menaces intentionnelles et autres risques. Les différences fonctionnelles entre les différents systèmes constituent généralement un obstacle plus important que les différences sur le plan de la technologie utilisée.

Le projet "Identity and access management" vise, d'une part, une approche consolidée et uniforme de l'identité utilisateur, au profit de l'administration, et d'autre part, la gestion des profils d'accès et l'accès aux systèmes (intégrés ou non).

L'application est construite autour des "directory services", en veillant à ce que le support soit assuré par:

- Une gestion décentralisée, déléguée et orientée sur le *self service*,
- La diffusion automatisée (acheminement et exécution) de profils et droits d'accès *rule driven* ou *role based* et le support de processus d'autorisation,
- La diffusion automatisée (par réplication et synchronisation) de mises à jour vers des systèmes et/ou applications sous-jacent(e)s, sur la base du protocole d'authentification SAML.

#### *Projets 2005*

Le projet a été adjugé et attribué sur la base des résultats de l'étude, en vue de sa réalisation en 2005.

## **4. Projets prévus pour 2005**

### **a. Traitement intégré Documentation Patrimoniale - Phase 1**

#### *Situation actuelle*

Pour le moment, les données relatives au patrimoine des personnes physiques et morales sont réparties sur 3 entités : le cadastre, l'enregistrement et les hypothèques. De plus, comme tous les entités ne sont pas nécessairement informées des modifications effectuées, l'exactitude et la disponibilité ponctuelle des informations ne sont pas toujours garanties. Et pourtant, c'est une des responsabilités de base de l'administration.

Le "Dossier Patrimonial Unique" est à la base d'un traitement parfaitement intégré de la documentation patrimoniale. Cette base de données se propose de rassembler toutes les données mobilières et immobilières sur la composition et la valeur du patrimoine de toutes les personnes physiques et morales. Elle a été entièrement définie dans le cadre de l'étude préalable.

Le traitement parfaitement intégré du secteur "documentation patrimoniale" (cadastre, enregistrement, domaines et conservation des hypothèques) sera centré sur cette base

de données et se déroulera en plusieurs phases. Le Dossier Patrimonial Unique sera intégré dans le Dossier fiscal unique susmentionné.

### *Projets 2005*

La première phase d'implémentation du système de base est prévue pour 2005. Cette phase concerne exclusivement le patrimoine immobilier. Les phases ultérieures seront adjugées en fonction de la réalisation du projet actuel.

## **b. Datawarehouse et analyse de risque – Phase 1**

### *Situation actuelle*

La connaissance du "citoyen" au sens large implique la collecte et l'analyse de données permettant d'identifier des catégories de citoyens avec leurs caractéristiques spécifiques, et notamment les risques et besoins.

Cette connaissance permet de développer des profils, d'organiser efficacement des activités de contrôle et d'assistance et, ce faisant, de diriger certaines activités du SPF Finances.

Dans cette optique, il a été décidé d'implémenter une application capable d'effectuer des recherches dans les / toutes les informations disponibles, de façon intuitive et en tenant compte des liens et associations entre les données présentes.

Les données tirées des systèmes d'information du SPF Finances et de sources externes sont rassemblées en une image globale du contribuable, des liens/associations pouvant être établi(e)s.

L'implémentation de ce système est décisive dans la mesure où le SPF Finances propose une approche centrée sur des contrôles et contribue au travail de rechercher.

L'étude réalisée en 2004 visait la conception fonctionnelle et technique de l'architecture, en s'appuyant sur des technologies de "datawarehouse" et "datamining".

### *Projets 2005*

Le projet "datawarehouse et analyse du risque" concerne la première phase de l'implémentation d'un environnement de "business intelligence" et "datawarehouse" - en ce qui concerne les champs d'application "personnes physiques", "biens" et "personnes morales" – destiné à soutenir l'analyse du risque, le contrôle, le recouvrement, l'assistance et la fourniture de services, et ce sur la base de l'architecture telle que définie dans l'étude susmentionnée.

Le projet comprend la constitution de la plate-forme technologique et des logiciels nécessaires. Cette activité comprend la constitution de la base de données, mais aussi l'implémentation des instruments nécessaires au "datamining". L'environnement de

"datawarehouse" et "datamining" intégrera aussi les fonctions indispensables au support de la décision.

### **c. Prestation de services 'multicanaux'**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances aspire à fournir des prestations de services à part entière par le biais de différents canaux d'interaction. Pour ce faire, les différents canaux d'interaction doivent être adaptés au citoyen/client ou implémentés pour améliorer le niveau de satisfaction général du citoyen et l'efficacité (limitation des frais d'interaction).

Cela veut dire, d'une part, qu'il faut augmenter les possibilités de choix et proposer des services professionnels sur mesure et, d'autre part, qu'il faut utiliser des "canaux" avec un prix de revient par interaction plus réduit.

L'orientation des interactions vers les canaux et fonctions prévus rendra par ailleurs le SPF Finances plus efficace.

En 2004 a été réalisée l'étude pour la définition d'un plan d'approche global concernant la prestation de services multicanaux, en incluant la définition de l'architecture fonctionnelle et technologique de soutien.

#### *Projets 2005*

En 2005, il est prévu - en rapport avec la période d'introduction de la déclaration d'impôts sur les Personnes physiques 2005 – de créer un centre d'appel pour préparer la réalisation ultérieure d'une prestation de services multicanaux à part entière.

Ce centre d'appel répondra aux questions des contribuables dans le cadre de la déclaration d'Impôts sur les Personnes physiques 2005.

Le projet comprend l'implémentation de l'infrastructure nécessaire au support des 22 collaborateurs du centre d'appel. L'implémentation doit néanmoins être construite de façon assez flexible et centrée sur l'avenir pour, d'une part, permettre une extension temporaire du nombre de collaborateurs pendant le dernier mois de la période des déclarations et, d'autre part, permettre l'intégration ultérieure à d'autres activités du centre d'appel, comme notamment les fonctionnaires chargés de l'information ou les activités dans le cadre de la taxe de circulation. En utilisant le support technologique nécessaire, le centre d'appel fera office de centre virtuel unique, malgré sa répartition éventuelle sur plusieurs emplacements physiques.

### **d. Douanes paperless – Phase 2 : le travail mobile**

#### *Situation actuelle*

Le projet "Douanes Paperless" vise à informatiser au maximum les processus Coperfin centrés spécifiquement sur les Douanes & Accises, dans le but de mettre en œuvre un fonctionnement efficace et effectif.

La première phase du projet "Douanes paperless" a été inaugurée en 2004. Cette phase vise la collecte de données dématérialisées (déclaration électronique). Le développement de nouvelles applications basées Web qui seront utilisées tant par des utilisateurs externes que par des utilisateurs internes mobiles joue un rôle capital dans cette phase. Le projet prévoit aussi la mise en œuvre de moyens permettant un échange de données sur la base de standards internationaux.

Le projet "travail mobile" soutient la deuxième phase, destinée à effectuer des contrôles aux endroits mieux adaptés au contrôle des marchandises. Concrètement, cela veut dire que les marchandises ne sont pas acheminées vers les bureaux de douanes, mais que le personnel douanier effectuera les contrôles sur place, aux endroits de transbordement et de stockage.

Pour répartir les missions de contrôle entre les différentes équipes mobiles, la Douane a besoin d'un nouvel instrument de support : les chambres de régie, qui font office de centre de dispatching.

#### *Projets 2005*

Le projet "travail mobile" comprend l'implémentation de l'infrastructure et des applications nécessaires à la construction de 7 chambres de régie pour soutenir les contrôles sur le terrain. Ces chambres de régie centralisent les missions de contrôle provenant des systèmes de déclaration électronique (voir phase 1) et du système de gestion du risque dans le but de planifier cette mission, d'assurer la coordination avec les autres services publics et de répartir ces missions entre les différentes équipes mobiles sur le terrain.

## **Troisième partie: IMPLÉMENTATIONS**

Le présent plan d'appui est élaboré autour de projets transversaux soutenant tous les utilisateurs et qui, grâce à de l'avantage d'échelle et de l'impact, sont de préférence introduits simultanément et gérés pour l'ensemble de l'organisation. Ces projets sont décrits dans les parties 4 et 5.

Il existe également, pour chaque client, des projets spécifiques destinés à soutenir le bon fonctionnement et la réalisation des objectifs prédéfinis par le client.

Dans cette partie sont décrits les différents projets spécifiques, classés en fonction du "client".

### **1. Utilisateur final**

Une des priorités du service d'encadrement ICT est la satisfaction du "client interne" et l'augmentation de sa productivité au travers d'équipements et de services modernes et appropriés.

L'implémentation de nouveaux outils, services et équipements adaptés, la définition de standards ainsi que la mise en place d'un centre d'appel ICT unique ("*service desk*"), sont destinés à garantir à l'utilisateur final un service de meilleure qualité, un confort d'utilisation de l'environnement bureautique accru et une réduction du temps de résolution des problèmes techniques liés au matériel bureautique.

#### **a. Un PC par agent**

##### *Situation actuelle*

L'adaptation de l'environnement informatique global du SPF Finances aux standards de marché et techniques actuelles influence également l'environnement bureautique.

Le projet "Un PC par agent" a pour objectif de mettre à la disposition des agents le matériel bureautique le plus approprié. Cela signifie que chaque agent pourra disposer d'un PC "de bureau" et d'un ordinateur "portable" si nécessaire.

La première phase d'implémentation d'un outil de gestion du parc bureautique a été réalisée en 2004. Cet outil soutient l'élaboration d'un inventaire du matériel informatique. Cet inventaire permettra au SPF Finances de connaître l'emplacement des PC, la liste des logiciels qui y sont installés et quelle utilisation en est faite. Une durée de vie de 5 ans, couverte par un contrat d'entretien, est prévue par défaut. Le remplacement du PC à la fin du contrat d'entretien est prévu.

En rapprochant les informations obtenues par cet outil de la base de données du personnel, il est possible de mettre sur pied un plan de mise à disposition optimale des PC dans l'optique "un PC par personne".

##### *Projets 2005*

La livraison de PC de bureau en 2004 prévoyait le remplacement de tous les PC dont le contrat d'entretien tombe à échéance. La livraison de quelque 6000 PC prévue au deuxième trimestre 2005 sera entièrement utilisée dans le cadre du projet "un PC par personne".

L'achat de 300 ordinateurs portables est également prévu. Ces ordinateurs portables sont réservés exclusivement aux situations particulières dans lesquelles l'utilisation d'un ordinateur portable est requise, voire permet une amélioration incontestable de la productivité. Le remplacement automatique de ces appareils après 5 ans n'est *pas* prévu.

## **b. Service Desk Central ICT**

### *Situation actuelle*

Le Service Desk ICT a été mis en place à l'occasion de l'installation du service d'encadrement ICT dans le pavillon C du complexe North Galaxy, comme prévu dans le plan ICT 2004. Auparavant, chaque entité administrative disposait d'un centre d'assistance personnel ("*helpdesk*") et était responsable du bon fonctionnement de ce centre. Le Service Desk Central ICT soutient l'utilisateur final dans la résolution des problèmes liés à la bureautique.

### *Projets 2005*

Le développement et l'amélioration de la méthodologie du Service Desk ICT sont prévus en 2005. Ce développement et cette amélioration amélioreront la qualité des services, garantiront le confort d'utilisation de l'environnement bureautique et réduiront effectivement le temps nécessaire pour résoudre les problèmes.

Comme les différents collaborateurs soutiennent une clientèle de base très étendue, les formations nécessaires pour garantir la polyvalence des collaborateurs du Service Desk, notamment en rapport avec les différents problèmes "spécifiques" qui peuvent survenir dans les différentes entités administratives, sont prévues.

La réalisation des procédures d'appui "Problem Management" et "Service Level Management" est prévue dans le planning 2005.

## **c. Services de support bureautique à distance**

### *Situation actuelle*

La mise en œuvre des moyens d'aide nécessaires pour permettre un support à distance a été entamée en 2004. Ces moyens d'aide permettent la diffusion automatique de mises à jour dans l'environnement bureautique. Ils permettent aussi aux collaborateurs du Service Desk Central d'intervenir de façon limitée et à distance, le cas échéant.

L'utilisation de ces nouveaux moyens contribue à améliorer le temps de réponse lors de la résolution de problèmes techniques ainsi que le confort d'utilisation.

#### *Projets 2005*

Le développement ultérieur de l'utilisation de ces moyens est prévu dans le plan ICT 2005. Dans le cadre du support du projet "un PC par personne", ce projet représente une valeur ajoutée importante pour une prestation de services efficace et effective centrée sur l'environnement bureautique.

### **d. Environnement de stockage centralisé**

#### *Situation actuelle*

Dans une architecture basée PC, chaque utilisateur est responsable de la gestion des données stockées sur son PC. Ceci suppose également les copies de sauvegarde nécessaires et la sécurité des données pour une utilisation ultérieure.

En 2004, le service d'encadrement a commencé l'implémentation d'un environnement de stockage centralisé et sécurisé (sur "disques virtuels") au service des utilisateurs de bureautique. Cet environnement est déjà accessible pour les utilisateurs dans le complexe North Galaxy.

#### *Projets 2005*

Cet environnement de stockage centralisé et sécurisé sera mis à disposition de tous les utilisateurs de bureautique, en plusieurs phases. Il comprendra notamment des fonctions de stockage, d'archivage et de gestion automatiques de l'espace de stockage attribué (quota) par type d'utilisateur.

### **e. Travail collaboratif**

#### *Situation actuelle*

En 2004, un premier exercice de réflexion a été entamé quant à la réalisation d'infrastructures destinées à supporter les utilisateurs finaux dans leurs tâches bureautiques quotidiennes.

Concrètement, ce projet vise, entre autres, la mise à disposition d'outils de collaboration et de partage de documents dans le cadre de la gestion des marchés publics du service d'encadrement ICT.

#### *Projets 2005*

En 2005, l'exercice de réflexion sera encore étendu pour repérer les besoins collaboratifs de tous les services. Les constatations qui en découleront mèneront à une consultation plus large du marché et à la définition d'une approche à l'échelle de l'organisation.



## **f. Mise à jour des antivirus**

### *Situation actuelle*

La multiplication des virus et des attaques de sécurité met en danger le fonctionnement de la bureautique individuelle et l'accès aux ressources des systèmes d'information centralisés.

Une série de mesures ont déjà été prises pour protéger le SPF Finances:

- Le firewall central protège contre les virus tentant de pénétrer dans le réseau de l'extérieur
- Le serveur de messagerie détruit les virus attachés aux messages venant soit de l'extérieur ou échangés entre les 34.000 boîtes postales internes
- L'installation d'un programme antivirus sur chaque PC.

Pour garantir une protection efficace, il est nécessaire que ces programmes soient mis à jour très régulièrement de telle sorte que de nouvelles protections mises au point par les firmes spécialisées soient disponibles (parfois plusieurs fois par jour). Le firewall central et le serveur de messagerie sont mis à jour en temps réel et, le cas échéant, même plusieurs fois par jour.

### *Projets 2005*

Dans le cadre d'un meilleur confort d'utilisation et pour garantir une meilleure protection, le plan ICT 2005 prévoit une mise à jour automatique du programme antivirus présent sur chaque PC du réseau. L'implémentation débutera pendant le premier trimestre 2005.

## **g. Patch Management**

### *Situation actuelle*

La mise en production de la solution de *Software Update Services* (SUS) a débuté en 2004. Elle simplifie considérablement les processus de tenue à jour des systèmes Windows par le téléchargement et l'installation automatique des corrections fondamentales et des mises à jour de sécurité (“*patches*”).

### *Projets 2005*

En 2005, le système sera rendu applicable à tous les PC reliés au réseau.

## **2. Entité fiscalité et recouvrement**

### **A. Fiscalité**

#### **a. Douanes Paperless**

### *Situation actuelle*

La mission de réalisation de la première phase d'implémentation du projet a été attribuée en 2004, suite à l'étude préalable réalisée en 2003.

Cette phase comporte:

- le développement de l'application Web centrée sur les utilisateurs mobiles internes et externes
- l'échange de données sur la base de standards internationaux
- le développement de l'application back-end
- le développement des services techniques nécessaires pour les utilisateurs internes.

Il a été opté pour une approche progressive avec livraison de 3 sous-systèmes (versions), chaque version prévoyant un système qui, sur le plan fonctionnel, est complet dans sa portée.

### *Projets 2005*

Le projet dans son ensemble s'étend sur une période de 24 mois. La première version s'étend sur une période de 12 mois et la réception est prévue pour le 1.1.2006. La réception de la version 2 est prévue en 2006.

## **b. Laboratoire Douanes & Accises**

### *Situation actuelle*

La décision de déménager le laboratoire actuel du service Douanes & Accises a, en principe, été prise.

Les applications et systèmes actuels commencent à poser problème. Ces problèmes sont dus au vieillissement des systèmes et à un manque de capacité. Ils perturbent le bon fonctionnement et ont, lors d'un récent contrôle de reconnaissance, conduit à la formulation de remarques à ce sujet.

### *Projets 2005*

Le support nécessaire pour le déménagement du laboratoire en matière de câblage de réseau et de raccordement du réseau interne au réseau du SPF Finances est prévu.

Il est également prévu de moderniser l'infrastructure et les applications existantes pour soutenir un fonctionnement fluide du laboratoire. Cette modernisation concerne aussi bien l'appareillage de serveurs que les imprimantes et la connectivité des PC à l'environnement LIMS.

## **c. Tax-on-Web**

### *Situation actuelle*

En 2003, la déclaration à l'IPP a été mise pour la première fois à la disposition des contribuables sur Internet, dans le cadre du projet Tax-on-Web I. Ce projet permettait le calcul préalable du montant à payer ou à rembourser, avec la possibilité d'introduire sa déclaration par voie électronique.

Un certain nombre de modifications importantes ont été effectuées en 2004. On peut désormais aussi introduire la partie II de la déclaration à l'IPP par voie électronique, ajouter des annexes standardisées, faire introduire la déclaration par des mandataires et procéder à l'authentification via une signature numérique. On a également lancé la première phase de la déclaration pré-remplie, pour des rubriques fiscales significatives, en se basant sur des informations connues, vérifiées et disponibles dans le système d'information fiscal au moment où la déclaration est complétée.

Les développements relatifs aux deux phases ont eu lieu en collaboration avec les services de Fedict.

#### *Projets 2005*

Un transfert de connaissance par Fedict est prévu, de telle sorte que le service d'encadrement ICT puisse garantir le développement ultérieur de façon autonome.

Le Projet Tax-on-Web 2005 prévoit principalement une extension supplémentaire de l'application existante (à toutes les déclarations), l'adaptation de l'application en fonction de la réforme fiscale et l'intégration de l'environnement dans la plate-forme CCFF.

Le projet Tax-on-Web 2006 prévoit l'adaptation nécessaire de l'application dans le cadre de la déclaration 2006.

#### **d. Modernisation du back-office**

##### *Situation actuelle*

L'objectif est d'actualiser le back-office, en tenant compte tenu de l'entrée en vigueur de tous les aspects de la réforme fiscale. La définition et l'élaboration de la base de données BO nouvelle / adaptée constitue, sur ce plan, un élément important. Cette base de données rassemblera les données relatives aux différentes déclarations, quelle que soit leur provenance, et les complétera le cas échéant par les données de l'application mainframe centrale. Elle servira également de base à l'introduction automatique de ces données dans l'application mainframe centrale.

En ce qui concerne la déclaration d'impôts 2003 et 2004, un module de calcul IPP séparé a été réalisé en marge du projet Tax-on-Web et de l'utilisation sur Intranet. Ce module a été complété par 2 modules fonctionnels supplémentaires : "validation" – qui examine l'exactitude des données de calcul – et "édition" – qui présente les résultats du calcul à l'utilisateur. En ce qui concerne l'année fiscale 2005, il a été

décidé de développer un module de calcul unique qui sera utilisé par les différents utilisateurs internes et externes.

#### *Projets 2005*

Le projet prévoit la définition et l'élaboration de la base de données centrale IPP et les intégrations nécessaires avec les autres applications. Il est prévu d'intégrer le module de calcul IPP dans un module de calcul unique qui sera utilisé par toutes les applications "clientes". Le projet prévoit également les adaptations nécessaires dans le cadre des réformes fiscales.

La base nécessaire pour la validation des données obtenues dans le cadre de Tax-on-Web et du scanning sera construite.

#### **e. VenSoc**

##### *Situation actuelle*

La déclaration à l'impôt des sociétés a été mise à la disposition des contribuables en 2002, à l'occasion du projet Finform (déclaration *offline* à compléter, imprimer, signer et renvoyer par voie postale).

Le projet VenSoc a été lancé en septembre 2003 dans le cadre du Plan Quinquennal Informatique, avec pour objectif d'introduire la déclaration à l'impôt des sociétés par Internet, en même temps que les annexes. À cet effet, une signature digitale de classe 3 sera utilisée.

Le projet VenSoc prévoit également l'enrôlement automatique (premier degré) et permet aux services compétents du SPF Finances de consulter cette déclaration et ses annexes de façon électronique.

Dans cette première phase, il n'y a pas de calcul en ligne du montant à payer ou à rembourser.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT prévoit d'améliorer la finition de l'application, dans le but de permettre d'ores et déjà une utilisation limitée de l'application dans le cadre de l'exercice d'imposition 2004.

Il est également prévu une extension supplémentaire de la fonctionnalité, la déclaration en ligne pouvant, notamment, être consultée avec ses annexes par le déposant et les mandants pouvant être gérés.

#### **f. Belcotax-on-Web**

##### *Situation actuelle*

Selon les études de faisabilité techniques relatives au projet de déclaration pré-remplie à l'impôt des personnes physiques, une des conditions de réalisation du projet est que les données en provenance des employeurs aient déjà été enregistrées dans le système d'information.

L'acquisition électronique des données des fiches de salaires, pensions ainsi que des autres données fournies par les employeurs et autres débiteurs de revenus est donc une condition indispensable à la réalisation de ce projet qui révolutionnera les relations entre l'administration fiscale et les contribuables.

Le projet Belcotax-on-Web, dans le cadre duquel l'actuelle application Belcotax (dépôt sur support magnétique fiches de salaires 218.10) est adaptée et mise à disposition sur Internet, a été lancé en 2004.

### *Projets 2005*

Le développement supplémentaire de l'application Belcotax-on-Web est prévu dans le plan ICT 2005. La première phase prévoit principalement l'adaptation de la structure des données et de la communication avec le monde extérieur. Cette phase sera opérationnelle début 2006. La deuxième phase, dont les développements débiteront eux aussi en 2005, est centrée principalement sur le traitement interne, l'intégration et la connectivité avec le back-office.

### **g. Extension ScanFin (déclarations IPP) – adaptation du back-office**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances dispose d'un centre de scanning important qu'il utilise pour la saisie des informations TVA (déclaration mensuelle ou trimestrielle, listing clients et relevés intra-communautaires). Ce centre de scanning est pleinement opérationnel depuis début 2003.

Une étude de faisabilité du scanning de la déclaration IPP a été lancée en 2004. Suite à cette étude, il a été décidé de développer à grande échelle le scanning de la déclaration d'impôt au cours de l'année 2005, avec le scanning de plus de 5.000.000 de déclarations. Cela permettra également d'automatiser un certain nombre d'opérations qui, pour le moment, sont effectuées manuellement par les services administratifs du SPF Finances.

Les résultats positifs du scanning de la TVA ont pu être obtenus grâce à l'adaptation des méthodes de travail et à l'intégration des données scannées dans les flux de traitement existants.

Cette intégration doit maintenant aussi être mise en œuvre pour l'ensemble de l'impôt sur le revenu et permettra d'optimiser les traitements dans le cadre de l'impôt des personnes physiques. Il en résultera un traitement plus rapide et une meilleure vue sur le statut des dossiers.

## *Projets 2005*

Le projet back-office souhaite mettre en place un point de passage unique et commun à toutes les déclarations, quelle que soit leur origine, et préalablement aux flux informatiques de calcul et d'enrôlement actuels.

L'application offrira notamment les fonctionnalités suivantes:

- intégration des différentes bases de données de l'IPP en provenance des applications scanning , Tax-on-Web et Betax
- développement d'interfaces de consultation des données structurées des déclarations, avec accès direct aux données déjà centralisées dans Belcotax et Betax
- développement de l'accès aux déclarations originales, en visualisant les déclarations scannées ou en présentant un document pdf pour les déclarations via Tax-on-Web
- mise en place de règles de validation et d'un contrôle automatisé pour optimiser la phase préparatoire à l'enrôlement
- mise en place d'instruments de gestion pour le suivi des activités de taxation
- développement d'instruments de statistiques

### **h. Nouvelles fonctionnalités du workflow contentieux fiscal**

#### *Situation actuelle*

Le projet Workflow du contentieux fiscal a été développé en 2004. Il concerne tous les contentieux fiscaux, tant dans le cadre des impôts directs que dans celui des impôts indirects.

Le système repose sur l'automatisation des processus concernés. Il concerne l'élaboration d'un dossier électronique permettant une transmission accélérée de l'information. Ceci a pour effet d'améliorer et d'accélérer l'offre de services au citoyen/contribuable et d'améliorer le confort d'utilisation pour les collaborateurs.

La formation des premiers utilisateurs a débuté en septembre.

#### *Projets 2005*

Le déploiement de l'application devrait être poursuivi en 2005. En tout, 5.000 collaborateurs pourront utiliser l'application.

Une extension de la fonctionnalité dans le but de soutenir la spécificité des contentieux TVA et des dossiers des Cours d'Appel et de Cassation est également prévue.

### **i. Listings clients TVA et relevés intra-communautaires sur Internet**

#### *Situation actuelle*

La déclaration TVA peut déjà être introduite via Internet grâce à l'application Intervat.

Dans le projet Finprof de déclaration au précompte professionnel sur Internet, le Département a acquis l'expertise nécessaire pour l'envoi sécurisé de grandes quantités de documents en une seule session de travail (processus *Business to Business*).

La base pour la transmission au SPF du listing client annuel et des relevés intra-communautaires trimestriels a été développée en 2004, sur la base de ces connaissances.

#### *Projets 2005*

La mise en production de l'application et du support nécessaire est prévue dans le plan ICT 2005

#### **j. Services de recherche (projet NCO)**

#### *Projets 2005*

L'analyse et la réalisation éventuelle d'une "Base de données des constatations des services d'examen" sont reprises dans le plan ICT 2005. La complémentarité avec l'application "STIR", développée dans le cadre du Traitement Intégré Impôts et Recouvrement – phase I (voir point II.3.a) est prise en considération.

## **B. Recouvrement fiscal**

### **a. Récupération des arriérés**

#### *Situation actuelle*

Nous sommes confrontés, surtout dans le contexte de la récupération d'arriérés éventuels, à des dossiers qui, à cause de leur spécificité, exigent une approche particulière, non traditionnelle.

En 2004, un premier pas a été fait pour aborder également ces dossiers de manière structurée – au delà de l'entité – sur la base du case management, qui présuppose une approche par projets pour le traitement de *cases* spécifiques.

Ces *cases* constituent un dossier autour duquel un certain nombre d'activités doivent intervenir, parfois même par différentes entités. Ces *cases* peuvent prendre différentes formes : exécution de contrôles, règlement d'affaires de fraudes, recouvrement des montants dus, établissement d'actes de saisie, etc.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT apportera un soutien technique au secteur du Recouvrement dans cette matière, au niveau de la faisabilité technique et de l'analyse d'impact.

### **b. Digilist: suivi efficace des mauvais payeurs**

#### *Situation actuelle*

Ce projet consiste à mettre les listings ICPC et PR.P (Précompte professionnel) à disposition des services de Recouvrement sur Intranet. Toutes les dettes sont concernées, y compris les dettes récentes. Ce listing, destiné aux bureaux de recette, est le point de départ du recouvrement par les receveurs.

Le projet a démarré en 2004. La première phase, qui comprend la fonctionnalité de base, est développée.

#### *Projets 2005*

Après le résultat concluant de l'utilisation pilote dans 5 bureaux de recette, l'application est mise à disposition de tous les bureaux de recette.

La poursuite du développement de la deuxième phase avec des possibilités de sélection étendues et la possibilité de définir une sélection pour quelqu'un d'autre est prévue pour qu'en 2005, l'application soit disponible pour tous les utilisateurs. Le projet continuera à être développé pour mettre également à disposition les listings destinés aux services de taxation, sous forme électronique.



### **c. Remboursements spéciaux**

#### *Situation actuelle*

Les demandes de remboursements fiscaux sont transmis par le secteur Recouvrement à la Trésorerie. Le remboursement des cas spéciaux (héritages, faillites, paiements à l'étranger, séparation de fait, divorces, etc.) se fait parfois avec des délais importants, en fonction de la complexité de la situation et des informations complémentaires à obtenir par la Trésorerie ou les receveurs.

En 2004, une étude fonctionnelle a été réalisée conjointement par le Recouvrement et la Trésorerie. Le service d'encadrement ICT a apporté son support à l'étude d'impact et de faisabilité technique.

Dans ce cadre, l'application Belconet (application de l'Administration Recouvrement) a également été rendue accessible à la Trésorerie et l'application GES1 (application de la Trésorerie) a été rendue accessible aux directions régionales Recouvrement.

La réalisation d'une série d'adaptations et de fonctionnalités supplémentaires a été entamée.

#### *Projets 2005*

La poursuite de la réalisation des adaptations et fonctionnalités complémentaires est reprise dans le plan ICT 2005. Le service d'encadrement continue de soutenir l'utilisation.

### **d. e-Notariat – phase 2**

#### *Situation actuelle*

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2003, la première phase de ce projet permet aux notaires d'envoyer certains avis par voie électronique. Ces échanges d'information assurent la confidentialité et la garantie de réception des demandes par l'administration.

La collaboration actuelle avec la Fédération Royale du Notariat Belge est poursuivie, sur base d'objectifs clairement définis et d'investissements équitablement partagés entre les parties visant à simplifier davantage les procédures administratives.

#### *Projets 2005*

L'étude de la deuxième phase du e-Notariat est prévue. Cette étude comprend notamment le renvoi électronique d'informations officielles établies par des destinataires aux notaires. Dans ce cadre, le service d'encadrement ICT prévoit d'ores et déjà d'utiliser la carte d'identité électronique (eID).

### **e. Identification des contribuables étrangers**

### *Situation actuelle*

L'identification des contribuables étrangers (ou des Belges qui résident à l'étranger) a parfois lieu de façon différente dans les différents systèmes d'information, en fonction de l'entité qui les gère.

Comme pour la Banque Carrefour des Entreprises, il y a lieu de viser à une identification unique. Dans le secteur de la sécurité sociale, la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale gère un "registre bis" qui poursuit le même objectif. L'objectif est d'identifier toutes les personnes physiques à l'aide du numéro de registre BIS. Une réception et un traitement automatiques des modifications du registre BIS sont présumés.

En 2004, les démarches nécessaires pour obtenir l'accès au registre BIS ont été entreprises. L'analyse fonctionnelle a été faite en collaboration avec les parties concernées, internes et externes.

### *Projets 2005*

L'accès aux et le traitement automatique des données du registre BIS seront réalisés sur base de l'analyse fonctionnelle.

## **f. Paiements à l'étranger**

### *Situation actuelle*

Une validation des données saisies est nécessaire pour accepter des numéros de compte étrangers. Cette validation se fait aujourd'hui manuellement, avec toutes les conséquences que cela implique : inefficacité due aux nombreux traitements manuels, correspondance multiple et remboursements tardifs.

Une validation correcte lors de l'importation permet clairement une finition plus rapide et, par conséquent, le service concerné peut épargner des heures de travail. Les codes IBAN peuvent, certes, être validés à l'aide d'un numéro de contrôle, mais les codes BIC SWIFT ne peuvent, eux, être validés qu'en contrôlant un fichier reprenant tous les codes BIC valables.

L'utilisation d'un tel fichier offrira une valeur ajoutée importante pour différentes applications (Tax-on-Web, ScanFin, IPP, restitution précompte mobilier, restitution TVA, ...)

### *Projets 2005*

Le projet prévoit l'acquisition et l'intégration d'un fichier de codes BIC SWIFT.

## **g. Support à la décision (titrisation de l'arriéré fiscal)**

### *Situation actuelle*

Le secteur des impôts sur le revenu (tant pour les entreprises que pour les personnes physiques) présente des arriérés importants. Suite aux discussions du Conseil des ministres du 23 décembre 2004 et par analogie avec d'autres pays européens, l'objectif est de récupérer plus rapidement au moins une grande partie de ces arriérés par voie de titrisation et en collaboration étroite avec le secteur privé.

Pour une telle opération, il est essentiel de disposer d'une image claire et détaillée des différents arriérés. Les candidats-partenaires souhaitent percevoir clairement les risques éventuels de leur investissement. Une analyse claire des statistiques et tendances en matière de recouvrement permettra de bénéficier d'offres meilleures et plus fondées. Par ailleurs, cette analyse garantit aussi aux autorités que l'administration choisira bien les arriérés les plus adaptés et les plus intéressants.

### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT prévoit de mettre l'infrastructure et les logiciels statistiques nécessaires à la disposition de la cellule chargée du projet titrisation. Compte tenu de la base de données étendue à traiter et analyser, des postes de travail puissants s'imposent. Des logiciels d'analyse et de reporting spécialisés sont par ailleurs nécessaires. Le service d'encadrement prévoit l'extension et l'acquisition des licences nécessaires.

Le service d'encadrement ICT fournira aussi, pendant le déroulement ultérieur, l'assistance nécessaire pour ce qui concerne, notamment, l'analyse d'impact ou de faisabilité d'autres aspects, comme l'intégration plus étroite dans l'environnement standard et plus particulièrement le projet Atlas, ou l'accès éventuel à des bases de données externes.

## **C. Analyse de risque**

### **a. Extension Datamining**

#### *Situation actuelle*

Parallèlement au projet datawarehouse, important mais vaste, il a été décidé en 2003 de lancer une série d'initiatives de *datawarehouse* et *datamining*, centrées sur les bases de données séparées existantes et qui peuvent déjà donner des résultats à court terme.

Trois projets, dont on a déjà les premiers résultats, ont été lancés. Les résultats de ces projets visent certes le court terme, mais ont été sélectionnés de telle sorte qu'ils puissent continuer de jouer un rôle dans la future architecture Coperfin.

En 2004, il a été décidé d'étendre cette initiative aux déclarations TVA mensuelles et à l'impôt sur les sociétés.

#### *Projets 2005*

La procédure pour cette extension a été lancée en 2004, dans le but de sa réalisation en 2005.

### **b. Rekanda**

#### *Situation actuelle*

En 2004, un premier projet pilote a été lancé pour tester la fiabilité technique et la performance en matière de bande passante de certains moyens de communication (réseau "Astrid" et GPRS) entre la Chambre de Régie d'Anvers et les unités mobiles des Douanes & Accises.

Les premiers tests ont été finalisés et l'évaluation a été établie. Il en résulte, compte tenu notamment de l'évolution rapide sur le plan de la communication mobile en général et de GPRS en particulier, qu'il est conseillé d'examiner davantage les possibilités, tant en ce qui concerne les appareils des utilisateurs finaux, qu'en ce qui concerne la technologie de réseau.

Ce projet est un projet pilote pour la phase II du projet Douanes Paperless et examine aussi et surtout la faisabilité technique. Le service d'encadrement ICT fournit le support technique nécessaire dans le cadre de ces examens, en participant notamment aux activités du groupe de travail technique.

#### *Projets 2005*

Voir le projet Douanes Paperless – Phase 2 : le travail mobile (II.4.d.).

## **D. Lutte contre la fraude**

### **a. LCF-Base**

#### *Situation actuelle*

Quatre directions régionales de l'entité LCF utilisent actuellement des applications locales développées en Access et dBASE.

L'analyse fonctionnelle a été réalisée par les services de l'entité LCF en 2004. Ceci confirme la nécessité, dans un premier temps, de consolider les différentes bases de données et applications comme première étape vers la réalisation de LCF-Base. Des tests limités ont été effectués pour migrer les données des bases de données existantes et transférer les applications actuelles basées Access sur cette nouvelle base de données.

#### *Projets 2004*

Le service d'encadrement ICT fournit le support technique nécessaire à la réalisation de cette première phase. Cette phase comprend surtout un aspect important des activités liées aux données, les données existantes devant être nettoyées pour permettre la migration vers un modèle de données unique. Ces activités doivent être réalisées par le business.

### **3. Entité Documentation patrimoniale**

Plusieurs projets destinés à améliorer et à étendre l'infrastructure actuelle du service Documentation patrimoniale sont prévus, sauf si la réalisation du nouveau système de traitement intégré STIPAD concernant le dossier patrimonial unique (voir plus haut) débute en 2005.

#### **a. Service Créances alimentaires**

##### *Situation actuelle*

Le service des créances alimentaires a été créé au sein du SPF Finances, comme prévu dans la loi du 21 février 2003. La compétence de ce service s'étend au recouvrement des créances alimentaires et des arriérés auprès du débiteur d'aliments défaillant.

Les applications nécessaires au soutien du fonctionnement de ce nouveau service ont été lancées en 2004, dans un premier temps.

##### *Projets 2005*

Le planning pour 2005 prévoit un développement de l'application existante, avec des fonctions complémentaires dans 9 domaines environ, développement centré sur un fonctionnement plus fluide et un recouvrement plus flexible, et complété par une série de composantes supplémentaires en vue de soutenir un suivi et un traitement encore plus fluides des dossiers.

Les nouvelles composantes comprennent les affaires suivantes :

- La connexion avec la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale permettra notamment de rassembler les informations les plus précises sur, d'une part, les débiteurs, et d'autre part, les avances payées par les CPAS. Cette connexion peut aussi, par la suite, être utilisée pour d'autres champs d'application au sein du SPF Finances.
- La constitution d'un registre central des recouvrements de dettes non fiscales fournira une vue d'ensemble de tous les recouvrements en présence d'un débiteur.
- Une nouvelle application pour l'enregistrement des résultats d'analyse de la situation patrimoniale des débiteurs.
- Un système générique de gestion et de suivi des actions de recouvrement.

## **b. Déclaration épargne à long terme**

### *Situation actuelle*

Dans le cadre du projet CCFF, il est prévu que les banques et compagnies d'assurances déposent chaque année une déclaration auprès de l'administration concernant l'épargne à long terme.

Une application a été développée à cet effet en 2004. Cette application a été présentée à l'ABB (Association Belge des Banques) et à Assuralia (l'union professionnelle des compagnies d'assurance). Les adaptations demandées par les banques et assurances ont ensuite été réalisées.

### *Projets 2005*

Pendant le dernier trimestre 2004, l'application a été mise à disposition des banques et assurances pour leur permettre d'harmoniser et de tester leurs propres applications. Cette période de test s'étend jusqu'à fin février 2005. Dans le plan 2005, nous prévoyons le suivi et le support nécessaire de telle sorte que cette nouvelle application soit entièrement opérationnelle pour le 1<sup>er</sup> mars 2005.

### **c. Extrait de la matrice cadastrale**

#### *Situation actuelle*

Les bureaux de recette locaux et les notaires peuvent demander un extrait de la matrice cadastrale par une connexion directe entre les systèmes d'information centraux du SPF Finances et les systèmes d'information de la Fédération des Notaires.

Dans le cadre du projet CCFE et de la recherche consciente d'une plus grande sécurité, de nouvelles applications ont été développées pour que ces deux transferts d'informations puissent se faire par le biais d'une connexion basée Internet.

#### *Projets 2005*

Le développement des deux applications sur la plate-forme CCFE a été finalisé en 2004. L'application destinée aux bureaux de recette a déjà été testée et peut être transférée sur les systèmes de production. Ce transfert est prévu à partir de janvier 2005, avec un premier projet pilote.

L'application destinée aux notaires est également prête à être testée, mais attend le développement du volet correspondant par la Fédération des Notaires. Le plan 2005 prévoit le support nécessaire, dès que la Fédération sera prête.

Le protocole de communication actuel (SNA LU6.2) utilisé pour ces connexions doit évoluer vers le protocole TCP/IP. Ce projet prévoit les adaptations nécessaires à cet effet.

### **d. Perception des amendes non fiscales**

L'administration des Domaines est notamment chargée de l'encaissement d'amendes pénales et d'autres créances non fiscales.

Les activités BPR dans le cadre de Coperfin ont mis en évidence la nécessité de disposer d'un support informatique supplémentaire pour un recouvrement plus ciblé et à moindres frais de ces créances. Ces moyens doivent également permettre au créancier de recueillir des informations sur le déroulement de la procédure et le débiteur.



## **d.1 Amendes pénales**

### *Situation actuelle*

L'analyse fonctionnelle du projet de perception intégrée des amendes a été réalisée conjointement par le SPF Justice et l'entité Documentation patrimoniale, en 2004.

### *Projets 2005*

Ce projet comprend la réalisation de l'application spécifique de gestion des données relatives à une identification complète et précise du débiteur, au montant de la créance/de l'amende, à la solvabilité du débiteur et aux résultats du recouvrement.

## **d.2 Amende administrative pour le dépôt tardif des comptes annuels**

### *Situation actuelle*

Suite à la publication, le 12 octobre 2004, de l'Arrêté Royal exécutant l'article 129bis du Code des Sociétés, le dépôt tardif des comptes annuels met en évidence le besoin urgent et contraignant d'un support informatique de traitement automatisé des amendes pécuniaires administratives.

Comme il a été défini, le SPF Économie est chargé de fixer le montant de l'amende administrative et d'envoyer une invitation à payer. Le SPF Finances est chargé de réceptionner et traiter le paiement et, en cas d'absence éventuelle, de le recouvrer à la charge des sociétés et de leurs mandataires.

### *Projets 2005*

Ce projet concerne le développement d'une nouvelle application pour, d'une part, traiter les procédures de perception automatisées et, d'autre part, soutenir la perception par sommation de la part des bureaux de réception locaux. Les éléments constitutifs sont :

- dossier central
- trafic des paiements & comptabilité

Il est prévu d'élaborer cette nouvelle application en s'appuyant sur des composantes existantes réalisées dans le cadre de la créance alimentaire. La nouvelle application doit être opérationnelle début mars.

### **d.3 Autres recouvrements non fiscaux**

Le développement de l'application susmentionnée est conçu de façon générique, en partant de la perspective selon laquelle le service peut aussi intervenir dans le recouvrement d'autres amendes non fiscales et administratives.

### **e. Patris – Plans numériques**

#### *Situation actuelle*

L'élaboration d'un système de gestion électronique de plans cadastraux numérisés a été entamée en 2004. Outre l'élaboration de l'infrastructure nécessaire, le projet comprenait le développement d'un workflow et d'une application permettant la mise à jour, la gestion, la consultation et l'archivage des plans numériques via un navigateur (browser).

La première phase de l'application (applicable à 30 % des plans cadastraux) a été mise en production en septembre 2004.

#### *Projets 2005*

Le traitement complet de tous les plans est prévu en 2005.

### **f. Modernisation Conservations des hypothèques**

#### *Situation actuelle*

Les Conservations des hypothèques sont aujourd'hui entièrement automatisées sur la base d'un environnement de traitement des images implémenté dans le cadre d'une consultation du marché en 1996. Tous les documents sont scannés, stockés électroniquement et traités. La configuration actuelle consiste en des systèmes locaux autonomes (scanning, serveur, stockage) dans 48 bureaux différents, reliés à une unité centrale par l'intermédiaire du WAN.

Bien que le système ait certainement prouvé sa valeur ajoutée, le matériel original est désuet et doit être remplacé. Ce remplacement est également nécessaire parce que le contrat d'entretien du matériel actuel expire fin 2005.

#### *Projets 2005*

Le projet prévoit la rénovation de l'environnement dans son ensemble. L'objectif est de faire en sorte que le nouvel équipement soit plus conforme à l'architecture ICT moderne du SPF.

Le projet comprend le renouvellement du matériel local actuel (postes de travail et scanners).

## **g. Archivage légal des comptes mobiles**

### *Situation actuelle*

Le compte mobile est un résumé synoptique de l'information patrimoniale relative à un titulaire, personne physique ou morale. Jusqu'en février 2003, ce traitement était entièrement effectué sur papier et les archives étaient donc très étendues. Ces archives concernent en effet un total de 22 millions de comptes mobiles, soit plus de 25 millions de pages A4 recto-verso. Elles ont été réparties sur 212 bureaux, soit un classement total de 6,2 kilomètres. Elles sont consultées très régulièrement – à peu près 80 x par jour – tant pour son propre service qu'à la demande d'autres bureaux, comme les services de la TVA, par exemple.

### *Projets 2005*

Le projet prévoit l'implémentation d'un centre départemental pour l'archivage durable, qui répond aux exigences légales dans le cadre de l'implémentation de STIPAD prévue (voir plus haut) et du scanning des comptes mobiles des bureaux de l'enregistrement.

Le projet prévoit non seulement l'implémentation de l'environnement d'archivage, mais aussi le scanning et l'indexation externes des archives existantes.

Après cette implémentation, toutes les données seront disponibles et exigibles en ligne, par tous les collaborateurs.

## **4. Entité Trésorerie**

### **a. Caisse des Dépôts et Consignations**

#### *Situation actuelle*

L'analyse du projet Access-on-line permettant aux clients de 2 types de consignations, les cautions solidaires et les fonds de faillite, d'accéder de manière sécurisée à leurs propres dossiers, via Internet, a été réalisée en 2004, dans le cadre d'une collaboration étroite entre la CDC et le service d'encadrement ICT.

La première phase du projet s'adresse aux cautions solidaires. L'objectif est que les institutions de crédit, entreprises d'assurances et sociétés agréées puissent, en plus de consulter leurs dossiers "en ligne", inaugurer de nouveaux dossiers.

La deuxième phase s'adresse aux fonds de faillite et souhaite offrir aux curateurs un accès sécurisé à leurs propres dossiers de faillite, avec notamment un aperçu des recettes et dépenses par dossier (sorte d'extraits de comptes)

Les utilisateurs externes et la Caisse des dépôts et Consignations pourront signer les documents de manière numérique, avec la signature électronique.

#### *Projets 2005*

Le projet a été lancé fin 2004 et sera réalisé en 2005. La première phase sera lancée pour la fin du deuxième trimestre, sous la forme d'un projet pilote avec 4 institutions (2 banques, 1 assureur et 1 union professionnelle). L'objectif est d'être pleinement opérationnel à partir de juillet 2005.

La deuxième phase sera opérationnelle fin 2005.

### **b. Paiements en ligne**

#### *Situation actuelle*

Le projet EMIVIR consiste à remplacer les listes collectives de virements papier actuelles établies par les services de comptabilité des SPF, par la création de virements et chèques électroniques en ligne par une application informatique sur la plate-forme CCFE du SPF Finances.

À l'issue de la vérification, ces fichiers seront envoyés via le système sécurisé "ISABEL" à la Poste financière pour exécution. Les services de comptabilité des SPF auront la possibilité d'imprimer à distance les bordereaux de leurs fichiers de paiements dans le format "PDF".

Un premier développement par le centre informatique de la Poste financière a eu lieu en 2004. Cette version expérimentale a été intégrée dans la plate-forme CCFP et évaluée par les utilisateurs. Les codes source de cette application ont été transmis par le centre informatique de La Poste au service d'encadrement ICT du SPF Finances.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT accorde le support technique nécessaire pour l'usage de cette application. Les adaptations demandées par l'entité Trésorerie ont été analysées. Les adaptations retenues seront réalisées en 2005, en concertation avec le business.

### **c. Remboursements spéciaux**

Nous renvoyons ici au projet du même nom décrit sous le point III.2.B.c pour l'entité Recouvrement. Il s'agit d'un projet commun dans lequel les deux entités sont impliquées.

### **d. Évolution Mainframe**

#### *Situation actuelle*

Le mainframe IBM actuel, pour le support de l'entité Trésorerie, est techniquement dépassé et doit être remplacé.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement prépare le dossier pour le remplacement du mainframe actuel, en tenant compte de l'architecture ICT de base et de l'objectif stratégique ICT de ces dernières années, centré sur la consolidation.

Il sera aussi tenu compte de la situation particulière de la Trésorerie, et notamment du fait que la Trésorerie n'est pas hébergée dans le complexe North Galaxy.

### **e. Étude préalable: modernisation SCDF**

#### *Situation actuelle*

Le BPR Coperfin 3 a indiqué la nécessité de moderniser le secteur des paiements de salaires et pensions du Service Central des Dépenses Fixes.

#### *Projets 2005*

L'objectif est de réaliser une étude préalable concernant l'application de gestion des ressources humaines pour le secteur paiements des salaires et pensions ("payroll"). Les résultats de cette étude visent à moderniser cette application.

## **5. Service d'encadrement Budget & Contrôle de Gestion**

### **a. Projet Mississippi**

#### *Situation actuelle*

Le projet Mississippi a comme objectif la mise en place, fin de l'année 2006, d'un système de mesure de la performance et la récolte d'informations stratégiques à destination du management.

Une première série de tableaux de bord des entités fiscales et services d'encadrement a déjà été réalisée en 2004. La base nécessaire à l'introduction d'un cockpit Management global a été réalisée.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit de poursuivre l'extension des tableaux de bord avec, comme objectif, la réalisation et l'opérationnalisation d'un cockpit Management intégré.

Le développement d'un système de gestion de crédits basé Web est également prévu dans le cadre des tableaux de bord. Ce système, qui sera opérationnel fin 2005, permettra de suivre avec efficacité le suivi et l'utilisation des crédits disponibles.

### **b. Temps effectif de travail par bureau (TBT)**

#### *Situation actuelle*

L'obtention des résultats présumés et les moyens utilisés à cet effet forment un tout indivisible. Ceci s'applique certainement aussi aux moyens personnels.

Aujourd'hui, la corrélation entre les résultats obtenus en présence des objectifs opérationnels apparentés et les moyens personnels utilisés n'est toujours pas suivie de façon systématique. L'objectif est de relier, sur une base structurée et permanente, le modèle de personnel aux autres indicateurs et critères pertinents. Mentionnons comme exemple le critère pour l'encaissement d'impôts en présence des personnes qui en ont la charge.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT fournira le support technique nécessaire à la réalisation des tableaux de bord relatifs au modèle de personnel.

## **6. Service d'encadrement Personnel & Organisation**

### **a. Extension e-learning**

#### *Situation actuelle*

Le nouveau projet "e-learning" a été lancé en 2004, sur base des expériences positives engrangées lors d'un projet pilote de téléformation portant sur des cours d'initiation à la bureautique, cours de langues, de communication et d'informatiques, organisé en 2003. Ce projet souhaite donner à 5.000 collaborateurs la chance de se former et/ou de se perfectionner sur certains thèmes, via Intranet. Des formations classiques, comme des cours de langue, des formations en applications de bureautique ou en informatique et autres cours spécifiques au SPF Finances, sur la fiscalité, par exemple, seront proposées.

Avec ces atouts, l'e-learning deviendra le complément des formations traditionnelles dispensées par les Centres de Formation Professionnelle (CFP) et l'école nationale et signifiera un complément des formations traditionnelles données dans les Centres De Formation Professionnelle (CFP) et l'Ecole Nationale de Fiscalité (ENF).

Le projet sera réparti sur 3 ans. La consultation de marché a eu lieu en 2004. Le cahier des charges concernait 3 lots : une solution d'e-learning globale, les formations "maison" et les formations standard (langues, bureautique et informatique).

#### *Projets 2005*

Les e-formations débutent en 2005. Le service d'encadrement ICT prévoit le support technique nécessaire à cet effet.

### **b. Mise à jour DB-PERS et LDAP**

#### *Situation actuelle*

Pour certains des systèmes existants (comme le WANG VS – Belconet), l'accès aux systèmes et à l'information est déterminé par l'emplacement physique du poste de travail de l'utilisateur.

On passe peu à peu à une nouvelle approche dans laquelle l'accès est entièrement et exclusivement basé sur une identification personnelle de l'utilisateur. Tout le monde reçoit un code utilisateur unique et un mot de passe. Il est extrêmement important que les données personnelles et la description de la fonction de chaque collaborateur soient reprises dans la base de données du personnel.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire à une mise à jour permanente de la base de données du personnel. L'intégration entre la base de données du personnel et les autres applications comme LDAP veille à ce que les données ne doivent être introduites qu'une fois.

### **c. Enregistrement du temps de présence et contrôle d'accès**

#### *Situation actuelle*

Le système d'enregistrement du temps de présence actuel, basé sur des fiches en carton, est dépassé et doit être adapté aux besoins actuels.

En outre, la sécurité des bâtiments et bureaux des collaborateurs du SPF est une des priorités prédéfinies par le Comité de direction. Le contrôle d'accès est un élément clé important dans cette sécurité.

#### *Projets 2005*

Un groupe de travail pluridisciplinaire (constitué de collaborateurs des services d'encadrement S&L, P&O et ICT) effectuera une enquête d'exploration de marché pour sonder les possibilités (technologiques) actuelles.

Les résultats de cette étude d'exploration seront examinés par le Comité de direction, afin de décider des options futures pour le projet, son phasage et son périmère.



## **7. Service Etude & Documentation**

### **a. Bibliothèque centrale**

#### *Situation actuelle*

La bibliothèque centrale utilise un logiciel ne répondant plus aux besoins actuels des utilisateurs. Le logiciel actuel ne fonctionne pas sur Intranet, ce qui empêche les utilisateurs d'effectuer des recherches rapides et ciblées. Aucune statistique n'est présente et il n'est pas possible de faire des réservations.

L'analyse concernant la modernisation a été effectuée en 2004. Les résultats de cette étude ont servi de base pour l'appel d'offres. Une procédure de négociation a été adoptée.

#### *Projets 2005*

Le cahier des charges a été envoyé aux candidats retenus début 2005.

Le projet prévoit l'implémentation d'une nouvelle application de gestion pour la bibliothèque centrale. Le système sera étendu avec un système pour codes à barres. Un système pour la sécurité – la protection contre le vol – sera également prévu.

## **8. Service d'encadrement Secrétariat & Logistique**

### **a. Projet "Hippocratus" (attestation de soins)**

#### *Situation actuelle*

L'environnement de production actuel des attestations médicales et para-médicales doit être modernisé d'urgence.

#### *Projets 2005*

Un marché d'entretien du matériel existant (serveurs et imprimantes d'impact) sera attribué au deuxième trimestre pour garantir la période de transition vers une solution plus fondamentale.

Un appel d'offres général ciblé sur la fourniture d'une solution stable et performante satisfaisant aux besoins de la Santé Publique, en collaboration avec les services de l'INAMI, sera préparé en 2005.

Un choix stratégique devra être fait entre:

- Une externalisation complète, y compris des aspects liés à la commande, la facturation et la livraison,
- L'externalisation de la production des "attestations d'aide fournie",
- Une solution interne au sein du SPF Finances, en tenant compte des moyens budgétaires nécessaires.

### **b. Gestion des bâtiments**

#### *Situation actuelle*

Tous les services du SPF Finances sont aujourd'hui hébergés dans 500 bâtiments. Le projet Horizon 2010 vise une consolidation importante et a pour objectif de ramener le nombre de bâtiments à quelque 200.

La gestion de l'hébergement incombe en partie à la Régie des Bâtiments. Dans ce sens, la relation entre le SPF Finances et la Régie des Bâtiments est une relation stratégique mutuelle, dans laquelle les deux parties doivent veiller à ce que l'hébergement du SPF Finances soit mis en œuvre et géré de façon pertinente et efficace.

La Régie des Bâtiments a conclu un contrat pour l'achat d'un logiciel de gestion de bâtiments (*Facility Management*). Ce logiciel sera employé avant tout par les services de la Régie des Bâtiments pour le suivi de l'entretien technique et la gestion de l'espace des bâtiments North Galaxy et Eurostation.

Ceci s'inscrit dans le cadre de la relation stratégique entre les deux organisations et constitue aussi la base pour une gestion efficace dans laquelle les données de base ne sont introduites et adaptées qu'une seule fois.

### *Projets 2005*

Un appel d'offres général sera lancé en collaboration avec la Régie des Bâtiments et d'autres SPF intéressés, et sur base des résultats du projet pilote.

Cet appel d'offres comprendra l'achat du logiciel nécessaire, l'installation et la formation.

## **9. Service d'encadrement PMO Stratégique**

### **a. Application de Project Management**

#### *Situation actuelle*

Un nombre important de projets de changement ont été réalisés au sein du SPF Finances, dans le cadre du plan de gestion, d'une part, et du BPR Coperfin, d'autre part.

Le service d'encadrement PMO Stratégique est chargé du suivi et du guidage corrects de ces projets. Pour que ce suivi et ce guidage puissent être gérés de manière fluide et claire, un système de suivi des projets solide est nécessaire.

L'application "Projectic" employée dans le service d'encadrement ICT répond également aux besoins du service d'encadrement PMO Stratégique. En 2004, cette application a aussi été rendue accessible dans une version personnelle du service d'encadrement PMO Stratégique.

#### *Projets 2005*

Le support et la gestion nécessaires pour une utilisation fluide de l'application par le service d'encadrement PMO Stratégique sont prévus dans le plan ICT 2005.

### **b. Méthodologie gestion de projets**

#### *Situation actuelle*

Ces dernières années, plusieurs actions destinées à normaliser et standardiser les plates-formes matériel et logiciel ont été entreprises au sein du SPF Finances.

Un projet d'étude et d'implémentation de standards et d'une méthodologie de support des développements a été lancé en 2004.

#### *Projets 2005*

Un projet d'implémentation d'une méthodologie standard et des moyens de support pour la gestion des projets est lancé en 2005. Le projet prévoit également les procédures et processus nécessaires dans le cadre du change management. L'objectif est de mettre en œuvre cette méthodologie à l'échelle de l'organisation.

# Quatrième partie: SÉCURITÉ ET CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ

## 1. Étude préalable Disaster Recovery

### *Situation actuelle*

Le bon fonctionnement des différents services des SPF Finances repose en grande partie sur l'équipement IT de support nécessaire. Les processus critiques pour l'entreprise exigent une disponibilité permanente de l'information et des applications. En même temps, toute perturbation ou perte de données doit être évitée.

Bien que, par le passé, on se dirigeait, en cas de "disaster recovery", surtout sur les catastrophes naturelles, l'accent est aussi mis sur d'autres causes potentielles, comme les hackers ou une erreur humaine délibérée ou non.

En 2004, un marché a donc été attribué en vue de fournir le support nécessaire à l'élaboration d'un plan Disaster Recovery stratégique et opérationnel.

L'objectif du plan est d'abord et avant tout la mise en place d'une analyse de vulnérabilité de l'environnement ICT actuel. Les différentes procédures à lancer seront ensuite indiquées dans le plan opérationnel, en fonction de l'analyse d'impact. Dans ce sens, le plan Disaster Recovery fournira une réponse univoque et structurée aux différents scénarios et déterminera l'équipement minimal de base à assurer.

### *Projets 2005*

L'étude préalable "Disaster Recovery" est réalisée début 2005 et sera finalisée début juin. Cette étude demande une implication à grande échelle des services de ligne et du service d'encadrement ICT.

## 2. Plan de continuité de l'activité

### *Situation actuelle*

La disponibilité de l'information et des applications est une des priorités du service d'encadrement en matière de prestation de services aux clients. Dans ce sens, le service d'encadrement ICT accorde au concept de disponibilité une place importante dans le thème sécurité et continuité de l'activité.

Dans tous les environnements fortement automatisés, la dépendance en présence de l'environnement ICT est importante. De plus, l'importance des interactions avec le citoyen via Internet augmente progressivement, notamment dans le cadre de nos initiatives d'e-government. Chaque indisponibilité aura donc un impact important sur le bon fonctionnement de l'administration, la confiance des utilisateurs internes et externes en présence des systèmes, mais aussi l'image du SPF Finances.

Le plan Disaster Recovery a pour objectif de régler les situations rendant impossible tout travail à partir du site personnel. Le plan prévoit aussi le début des activités de réparation.

Le plan de continuité de l'activité comprend les mesures de prévention nécessaires pour prévenir les interruptions et détermine les mesures à prendre pour certains incidents bien précis. La détection d'un (risque de) problème à temps joue un rôle important en la matière. Le plan de continuité de l'activité inclut aussi un aperçu de l'organisation de crise et des tâches et compétences respectives. Le plan comprend les mesures nécessaires à la poursuite des processus critiques pour l'entreprise, et notamment l'arrêt temporaire éventuel des processus non critiques pour l'entreprise.

Le SPF Finances souhaite donc réaliser une solution pour l'infrastructure technique et développer une stratégie globale destinée à garantir la disponibilité des processus critiques pour l'entreprise, en toutes circonstances, en partant de la considération de base entre, d'une part, les charges liées à l'apparition des problèmes et dues aux problèmes et, d'autre part, les niveaux de services, nécessaires pour garantir une poursuite des activités.

#### *Projets 2005*

Le projet a pour objectif de définir et d'implémenter le plan de continuité de l'activité pour le SPF Finances, sur base des observations tirées de l'analyse de vulnérabilité et d'impact effectuée dans le cadre de l'étude préalable Disaster Recovery. Le cahier des charges sera mis à disposition fin juin, début juillet, en vue d'une dotation du marché fin 2005.

### **3. Site d'émigration Disaster Recovery**

#### *Situation actuelle*

La garantie d'une possibilité d'émigration efficace est une composante fondamentale de l'offre de services du service d'encadrement ICT aux clients. Elle constitue également la base de la réalisation de la stratégie Disaster Recovery dont question ci-dessus.

Ce site d'émigration sera établi dans l'agglomération bruxelloise, mais à une distance suffisante du centre de données primaire, pour, en cas de calamité importante, limiter la vulnérabilité à un risque négligeable. En cas de calamité, toutes les opérations ICT seront transférées le site d'émigration, où tous les systèmes opérationnels, l'appareillage de communication et les fichiers de données seront présents. À cet effet, le support technologique nécessaire pour maintenir le deuxième centre de données au même niveau que le centre de données primaire, de façon permanente, et pour empêcher toute perte d'information, est prévu.

Le site sera conçu sous la forme d'un "*site hot*", de telle sorte que la reprise des systèmes critiques pour l'entreprise puisse se faire sans interruption. Ce site sera aussi

utilisé dans le cas où une panne de courant dans la région du centre de données primaire menace le bon fonctionnement dudit centre.

#### *Projets 2005*

L'architecture nécessaire est d'ores et déjà créée dans le centre de données actuel, avec aussi un dédoublement des systèmes critiques et une réplication des données stockées.

Cette architecture sera transférée vers le site d'émigration une fois que ce site sera disponible, soit en 2006 (en collaboration avec Fedict, dans le cadre de l'initiative de "Shared Datacenter"). Les processus de support des activités seront rendus opérationnels.

## **4. Tape virtualization**

#### *Situation actuelle*

Les activités de gestion quotidienne d'un environnement ICT comprennent de nombreuses tâches répétitives standard qui peuvent être automatisées à condition de disposer de l'infrastructure nécessaire et d'adapter les processus. Ceci décharge dans une large mesure les équipes d'exploitation et permet d'optimiser l'exécution desdites tâches.

Cette automatisation avait déjà bénéficié de toute l'attention nécessaire au sein du service d'encadrement ICT car il devient, notamment, de plus en plus difficile d'attirer des personnes pour la fonction d'opérateur lorsque les agents-opérateurs dévoués actuels prennent leur retraite.

La garantie de back-ups fiables est un élément important pour garantir la disponibilité de l'information. La Tape virtualization est un élément clé pour l'utilisation, comme "tape device" unique, de la tape library prévue dans le projet Atlas, avec tous les mainframes, et donc pour l'automatisation effective de la production. Une autre conséquence directe sera la réduction substantielle du nombre de cassettes actuel (60.000).

#### *Projets 2005*

Un cahier des charges pour l'acquisition d'une solution de tape virtualization a été rédigé début 2005. Le projet prévoit la consultation de marché (publication du cahier des charges en avril), l'analyse, la dotation et le début de l'implémentation au 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> trimestre 2005.

## **5. Procédure Information Security**

#### *Situation actuelle*

La sécurité de l'information est un aspect extrêmement important dans le contexte plus large de sécurité et de continuité de l'activité. Elle comprend des aspects d'accessibilité, mais aussi de protection physique. La nécessité d'une approche structurée et uniforme de cette problématique est évidente, y compris à la lumière des projets d'e-government au sein du SPF Finances, où l'interaction avec les partenaires externes et le citoyen a lieu de plus en plus souvent par voie électronique.

Cette approche devra être clairement directive et décrire à cet effet les règles, procédures, instructions de travail et processus nécessaires à la sécurité. Les attentes du client seront prises en compte.

Ce projet est quelque peu apparenté avec le projet lancé en 2004, qui prévoyait le développement et l'implémentation de la méthodologie ITIL : une méthodologie de "meilleure pratique" applicable à tous les aspects de la prestation de services IT, en ce compris le développement d'applications, la gestion de l'infrastructure, la livraison de services, etc. (voir plus loin).

La méthodologie ITIL fournit aussi le support nécessaire en ce qui concerne la protection de l'information. L'objectif est de s'assurer que la sécurité de l'information bénéficie de l'attention nécessaire, sur les plans stratégique, tactique et opérationnel.

#### *Projets 2005*

Le projet vise le développement et l'introduction de processus de sécurité opérationnels conformes à la méthodologie ITIL. Ce projet est mené avec Fedict.

## **6. Prestation de services en dehors des heures habituelles de bureau**

### *Situation actuelle*

Le projet Continuité de l'activité vise une disponibilité maximale des systèmes et de l'information. L'E-government vise une prestation de services aux moments qui conviennent le mieux au citoyen. Autrement dit, les systèmes doivent aussi être disponibles le soir ou le week-end.

Une gestion automatisée y contribue déjà en optimisant et exécutant certaines tâches administratives bien précises aux moments où le risque d'interruption est le moins élevé, comme la nuit.

Un contrôle de la bonne exécution des tâches et de la disponibilité des systèmes reste toutefois nécessaire, à tout moment. Ce suivi ne peut en aucun cas être effectué à tout moment par des opérateurs. Une surveillance automatisée émettant les signaux d'alarme nécessaires en cas de perturbation ou d'erreur éventuelle est nécessaire pour pouvoir garantir une prestation de services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

#### *Projets 2005*



Le projet vise l'introduction d'un système de contrôle automatisé permettant un suivi de l'infrastructure ICT 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

# Cinquième partie: FONDEMENTS TECHNIQUES

## 1. Infrastructure matérielle

La base de l'infrastructure matérielle est constituée par l'infrastructure centralisée introduite dans le cadre du plan ICT 2003 et 2004. Cette infrastructure est utilisée pour tous les systèmes d'information à l'occasion de nouveaux développements, de la réalisation de nouveaux projets, ou lors du renouvellement de serveurs assurant la production d'applications critiques.

### a. Renforcement de la plate-forme de base

#### *Situation actuelle*

Atlas est la plate-forme de stockage de base qui servira de fondation pour le futur système d'information rénové.

Elle est constituée :

- de périphériques de base centralisés : disque dur et robot pour la manipulation des cassettes
- de périphériques de back-up
- de périphériques de sauvetage distants : les données critiques seront écrites simultanément sur l'infrastructure miroir, installée dans le Centre de *Disaster Recovery*.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit un renforcement de la plate-forme de base (capacité de stockage supplémentaire, serveurs, licences) pour offrir le support nécessaire aux différents nouveaux projets d'application, comme le projet Datawarehouse et les différents projets de traitement intégrés, tels Douanes Paperless, STIR et STIPAD.

### b. Extension Print Shop Dorothée

#### *Situation actuelle*

Le projet Dorothée (données output) a pour objectif de digitaliser les données sortantes de nos systèmes d'information selon un format standard, de les indexer selon une identification unique, de les stocker et de les mettre à la disposition des utilisateurs internes via Intranet.

Cela permettra des économies importantes, mais aussi une meilleure disponibilité de l'information. Ces données feront partie du dossier unique.

En 2004, le nouveau Print Shop a été installé dans le bâtiment Diamant Boart, les machines ont été testées et activées et le volume important d'imprimantes et autres machines de posttraitement a été transféré vers ce bâtiment.

## *Projets 2005*

La conversion et la production des différents documents vers le format A4 débutent en 2005. Une approche par étapes est suivie à cette occasion :

- phase 1 : avertissement-extrait de rôle à l'impôt des personnes physiques exercice d'imposition 2004
- phase 2 : les documents les plus volumineux, et plus exactement :
  - les invitations à payer la taxe de circulation
  - l'extrait de compte paiements anticipés
  - l'invitation au paiement anticipé
  - la déduction du précompte professionnel
  - l'utilisation de paiements (fiche 242)
  - l'extrait de compte courant TVA

On opte dans un premier temps pour une conversion des documents volumineux, de telle sorte qu'une bonne partie des documents imprimés produits soient convertis vers le nouveau format papier A4 en cours d'année.

Les copies de ces documents seront immédiatement mises à la disposition des agents fiscaux, par voie électronique. Un stockage temporaire des documents sur la plateforme Atlas est prévu, en attendant que le système de gestion documentaire Dominique soit disponible.

La sécurité bénéficiera d'une attention particulière, et notamment les aspects de continuité de la production.

### **c. Extension Dominique**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances souhaite créer une plate-forme sur laquelle toutes les informations fiscales pertinentes dans un dossier électronique peuvent être mises à la disposition des agents fiscaux.

Ce système de gestion documentaire centralisé doit créer un environnement de travail plus "collaboratif" - sur le Web - que ce qui est disponible aujourd'hui. L'objectif est double : d'une part, augmenter la productivité et l'efficacité des collaborateurs en réalisant un environnement de travail performant et pratique, et d'autre part, améliorer les services au citoyen par un traitement plus rapide et meilleur des dossiers.

Le projet Dominique s'inscrit dans cette stratégie et a pour objectif de scanner et d'indexer toutes les informations entrantes et non structurées (correspondance, fax, etc.) et de les mettre à la disposition des collaborateurs via Intranet. Ces données feront partie du dossier unique.

Cet environnement doit s'intégrer entièrement dans la plate-forme ICT de base du SPF Finances.

Le cahier des charges a été attribué en 2004.

#### *Projets 2005*

L'analyse technique a été réalisée en 2004. L'analyse fonctionnelle sera finalisée début 2005. Les développements commenceront au début de l'année 2005.

Les entraîneurs seront formés en avril, pour que les sites pilotes puissent être lancés dans la deuxième moitié du mois de mai. Dans cette première phase seront concernées les arrondissements de Charleroi et Gand. En cas d'évaluation favorable, l'objectif est de lancer la deuxième phase du projet et de mettre le système à la disposition de quelque 20.000 agents.

### **d. Consolidation mainframes et serveurs distribués**

#### *Situation actuelle*

L'évolution technologique de ces dernières années a entraîné une tendance à la consolidation de serveurs auparavant distribués et à la centralisation des applications sur une même machine. L'objectif est d'augmenter la flexibilité, de comprimer les frais administratifs et d'entretien et de mieux exploiter les moyens disponibles.

Le service d'encadrement ICT a suivi cette évolution avec intérêt et a commencé, ces dernières années, à mettre en œuvre une série de consolidations. Une consolidation stratégique dans le cadre de laquelle les différents mainframes Bull ont été consolidés en 1 seul mainframe Bull de production a déjà été effectuée en 2004.

Les Data Centers TVA régionaux ont été créés à une époque où les ordinateurs centraux et les liaisons de réseau n'étaient pas assez puissants pour un traitement et une mise à disposition fluides des informations. Le Data Center régional de Malines a déjà été repris sur le mainframe central BS2000 en 2004.

#### *Projets 2005*

En 2005, l'environnement décentralisé de Namur sera lui aussi transféré vers l'environnement de production centralisé. À cet effet, le mainframe central sera étendu. Une fois cette dernière consolidation terminée, tout le traitement TVA sera consolidé sur l'environnement de production centralisé.

### **e. Consolidation servers Windows et Unix**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances dispose de nombreux serveurs Windows et Unix. Ce nombre élevé pose de grands défis en matière de gestion opérationnelle : la gestion des machines, la gestion et le support de licences, mais aussi la disponibilité et l'évolutivité de certaines applications doivent au moins être améliorés.

De ce point de vue, le service d'encadrement ICT souhaite également procéder à un mouvement de consolidation pour les serveurs distribués.

#### *Projets 2005*

Le projet de consolidation des serveurs comprend 2 phases :

L'étude préalable sera réalisée en 2005.

Les objectifs de cette étude préalable sont :

- l'inventaire et l'analyse du parc de serveurs actuels (matériel et logiciel)
- l'élaboration d'une architecture consolidée et des procédures d'exploitation y relatives

Les résultats de cette étude préalable serviront de base à un cahier des charges devant prévoir l'acquisition du matériel et du logiciel nécessaire pour permettre la consolidation.

Le projet sera entamé en 2005, par la consolidation de serveurs Windows à l'aide de la technologie Windows 2005 Virtual server.

### **f. Intégration téléphonie et données**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances a, compte tenu de l'évolution technologique sur ce terrain, pris la décision stratégique de concrétiser l'intégration entre la téléphonie et les données pour tous les types de communication – locales ou à distance – et sur tous ses sites.

L'intégration du trafic de téléphonie et de données sur le même réseau intégré entraîne non seulement une limitation des frais de trafic téléphonique entre les différents sites, mais aussi une gestion de réseau simplifiée. Le support, l'adaptation et l'entretien d'un seul réseau sont en effet plus simples que pour deux réseaux séparés.

Les premières réalisations concrètes ont été effectuées en 2004, dans le complexe North Galaxy et dans le bâtiment Diamant Boart.

#### *Projets 2005*

Le travail sera poursuivi sur cette base en 2005 et en attendant un renouvellement complet de l'environnement de réseau (voir plus haut), on procédera d'ores et déjà à

l'intégration de la téléphonie et des données à chaque renouvellement de l'infrastructure de téléphonie ou de réseau locale.

Lors de la consolidation des sites gantois vers le complexe de Gent Zuiderpoort, un réseau adapté a été prévu, dans lequel la téléphonie et les données seront intégrées par analogie avec le complexe North Galaxy. On optera aussi pour un réseau de téléphonie et de données intégré en cas de remplacement éventuel de l'infrastructure de téléphonie très désuète à Anvers.

Pour le site liégeois, l'évolution vers un réseau de téléphonie et de données intégré est également prévue.

## **2. Infrastructure logicielle**

### **a. Implémentation Relational Data Center**

#### *Situation actuelle*

Avec l'implémentation du Relational Data Center, le SPF Finances a choisi d'évoluer vers un seul standard en matière de bases de données relationnelles, et de consolider lors de chaque nouveau développement. Cette évolution contribue à une gestion plus effective et plus efficace.

Le projet vise l'implémentation du logiciel de base, ainsi que des outils de développement et du logiciel de gestion correspondants et connexes. Le Relational Data Center constituera la base de données relationnelle en tant que telle et comprend la prestation des services nécessaires pour les autres applications, y compris le personnel spécialisé dans la gestion et l'administration des bases de données constituées au sein de la plate-forme. Le Relational Data Center est entièrement intégré dans la plate-forme ICT de base, dont il fait d'ailleurs partie.

#### *Projets 2005*

Le Relational Data Center a été rendu opérationnel en 2004 avec, comme première phase, l'installation sur Atlas. La poursuite de l'implémentation est prévue en 2005. Les formations nécessaires et le transfert de connaissances nécessaire à une gestion efficace ont également été prévus.

### **b. Application Server**

#### *Situation actuelle*

Le projet CCFF, Centre de Communication de la Fiscalité Fédérale, a été lancé en 2003 dans le but de créer une plate-forme d'e-government pour le SPF Finances. Cette plate-forme doit fournir des services électroniques aux particuliers et entreprises, mais aussi aux collaborateurs personnels et aux collègues d'autres services publics.

La puissance d'une telle plate-forme d'intégration, de développement et de gestion d'applications entraine elle aussi en ligne de compte dans les projets pilote. Compte tenu de la grande hétérogénéité des différentes applications, la plate-forme offre une plus-value importante pour constituer une couche supérieure intelligente, intégrante et transparente pour l'utilisateur, au-delà des systèmes hérités existants.

Le CCFF qui, au départ, était une plate-forme de communication, a été entièrement intégré dans les fondations ICT et représente un choix stratégique, sur le plan de la technologie comme de la méthodologie. Toutes les nouvelles applications seront intégrées dans la logique CCFF et les applications plus anciennes seront, en même temps, modernisées.

#### *Projets 2005*

Plusieurs nouvelles applications et extensions faisant appel à la plate-forme CCFF ont été prévues au sein du plan ICT, dans le prolongement du succès des 6 projets pilotes. L'acquisition des licences de serveurs d'applications nécessaires pour soutenir l'extension de la plate-forme est prévue.

### **3. Stratégie, méthodes et standards**

#### **a. Support au développement d'applications**

##### *Situation actuelle*

Le projet "support au développement" a été lancé en 2004, en réaction à la situation du moment, le SPF Finances ne possédant pas, à l'époque, d'approche uniforme ou de moyens de développement d'applications.

Le projet prévoit la définition et la mise en place d'un "matelas" méthodologique commun à l'ensemble des futurs développements entrepris au sein du SPF Finances. L'acquisition et l'implémentation des outils informatiques requis à cet effet ont été prévues dans le même temps. Le projet contribuera également à la normalisation des relations du service d'encadrement ICT avec les fonctions de ligne, dans le but, notamment, de formaliser les analyses fonctionnelles.

Un marché pour l'acquisition de l'environnement de développement et des moyens de base pour la couche de base méthodologique a été annoncé en 2004.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit la réalisation phasée du projet.

#### **b. Enterprise System Management**

##### *Situation actuelle*

Le projet "Enterprise System Management" lancé en 2004 vise l'utilisation d'outils (intégrés) pour la gestion et l'exploitation des différents systèmes informatiques du SPF Finances. L'exploitation actuelle est basée sur un mélange hétérogène d'outils de gestion aux performances et fonctionnalités diverses.

La rédaction du cahier des charges et la consultation du marché ont eu lieu en 2004. Le marché a été attribué fin 2004.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit la mise en place et l'intégration de l'environnement de gestion.

### **c. Standards développement Intranet et Internet**

#### *Situation actuelle*

Le projet CCFF lancé en 2003 est devenu la plate-forme de base du SPF Finances pour le développement de nouvelles applications (voir aussi plus haut) Toutes les nouvelles applications sont développées conformément à la logique CCFF.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 reprend 8 nouvelles applications développées sur la plate-forme CCFF. Plusieurs applications existantes sont également modernisées et reprises dans la plate-forme CCFF.

Grâce à l'environnement CCFF, l'utilisateur (interne et externe) peut accéder à toutes les applications et informations dont il a besoin. Il est important de respecter une approche uniforme.



## **d. Implémentation méthodologie ITIL**

### *Situation actuelle*

Le projet lancé en 2004 (voir aussi plus haut) a un double objectif :

- D'une part, définir et mettre en place un "matelas" méthodologique commun à tous les futurs développements entrepris au sein du SPF Finances et acheter et implémenter les éventuels outils informatiques nécessaires.
- D'autre part, normaliser les relations du service d'encadrement ICT avec les fonctions de ligne, et plus précisément formaliser les analyses fonctionnelles.

Le fondement de ce nouveau "matelas" méthodologique sera constitué par **ITIL**, un encadrement structuré des "meilleures pratiques" pour la fourniture et le support des services informatiques dans 24 domaines, notamment les centres d'assistance, la gestion des problèmes, la gestion des mises à jour et la distribution des logiciels.

Le cahier des charges est paru fin juin 2004. Le marché a été attribué fin 2004.

### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit la définition des standards pour le SPF Finances, sur la base de la méthodologie ITIL, l'acquisition et l'utilisation des moyens nécessaires et l'introduction de la nouvelle méthodologie définie.

## **4. Veille technologique**

### **a. Instant Messaging – Integrated Messaging**

#### *Situation actuelle*

La dénomination "Instant Messaging" désigne les technologies dont l'objectif est de transmettre des messages le plus rapidement possible. Par opposition à la messagerie électronique, où la vitesse de transmission est moins importante. De plus en plus d'organisations optent pour l'utilisation de l'Instant Messaging. L'Instant Messaging permet aux gens de "communiquer" directement et en temps réel, "dans un environnement interactif". Il constitue, en ce sens, un complément important aux moyens de communication comme le téléphone et l'e-mail.

L'Instant Messaging a pour objectif d'améliorer l'accessibilité des collaborateurs, d'accroître la vitesse de réaction de l'organisation et de faciliter la collaboration et l'échange de connaissances entre collaborateurs.

Cette technologie peut aussi être intégrée dans des solutions (portails). Ceci peut améliorer sensiblement la prestation de services à destination du citoyen. L'integrated

messaging peut, dans le cadre d'une prestation de services multicanaux, permettre un support en temps réel et en ligne.

### *Projets 2005*

Cette technologie peut apporter une plus-value importante. Ceci dit, l'utilisation incontrôlée de l'instant messaging peut aussi occasionner une fuite dans la protection contre les agressions extérieures (virus, spyware, ...). Le service d'encadrement prévoit d'examiner les possibilités offertes par cette technologie, d'analyser quelle est la plus-value qu'on peut en tirer et d'étudier comment cette technologie peut être utilisée de manière sûre pour améliorer la prestation de services aux clients internes et externes et proposer aux collaborateurs internes une plate-forme de collaboration étroite.

## **b. Projets pilote XBRL**

### *Situation actuelle*

XBRL est un format électronique destiné à simplifier l'échange de déclarations financières, rapports, données chiffrées et autres informations financières entre programmes informatiques. XBRL, un standard ouvert, est basé sur XML.

Le SPF Finances est un des 8 preneurs d'initiatives, en même temps que l'institut des Comptables et Conseillers Fiscaux (IAC), l'Institut professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés (IPCF), l'Institut des Réviseurs d'entreprises (IRE), l'Association Belge des Banques (ABB), la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA), la Banque Nationale de Belgique (BNB) et la Commission des Normes Comptables (CNC), pour la création de la plate-forme visant à promouvoir, en Belgique, l'utilisation de XBRL comme instrument pour un échange standardisé et optimisé d'informations financières. La Belgique adhère ainsi à un développement international de l'utilisation de XBRL comme standard ouvert pour les rapports financiers. Le SPF Finances agit en tant que vice-président de XBRL asbl, fondée le 22 novembre 2004.

### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit une étude avec, dans une première phase, l'analyse des processus et taxonomies actuels. L'objectif est de définir et lancer un projet pilote dans 3 domaines. Le but est de faciliter l'échange de données financières, comme les comptes annuels des sociétés, par exemple.

## **Sixième partie: ENVIRONNEMENT GLOBAL**

Bien entendu, le SPF Finances n'agit pas dans un cadre isolé, mais dans un contexte fédéral et même international plus large. Des initiatives de coopération bilatérales et européennes existent au départ des différentes entités du SPF Finances. Elles requièrent le support et l'encadrement technologiques nécessaires. Le plan ICT 2005 comprend une série de projets devant permettre une collaboration nationale et internationale meilleure et plus fluide.

Le service d'encadrement ICT souhaite offrir le support technique nécessaire à ces projets et recherche une collaboration étroite avec Fedict, dans le cadre de divers projets fédéraux.

### **1. Environnement européen**

#### **a. Modernisation du tarif douanier**

##### *Situation actuelle*

De nouveaux concepts en rapport avec les activités de Douanes et Accises sont élaborés dans l'Union européenne (et au niveau mondial). Ces nouveaux concepts répondent à la responsabilité croissante de douanes et accises dans la garantie de sécurité (et donc au niveau de l'importance des échanges de données avant l'arrivée et le départ) et concernent le rôle de facilitateur que douanes et accises assume de plus en plus dans l'ensemble du commerce international.

Le projet Douanes Paperless est un maillon important dans le support et la modernisation des services belges Douanes et accises et représentera, à terme, la plate-forme unique. L'intégration de Douanes Paperless dans le réseau de douanes européen est une étape importante et nécessaire dans l'optique de l'échange de données.

##### *Projets 2005*

L'intégration entre la plate-forme Douanes Paperless et NCTS est prévue dans le cadre des obligations européennes et de l'objectif visé, à savoir, d'une part, simplifier le règlement administratif des formalités de douane et, d'autre part, soutenir l'utilisation progressive de Douanes Paperless. (voir aussi plus loin)

#### **b. Plate-forme et maintenance dans le cadre du projet NCTS**

##### *Situation actuelle*

NCTS ou New Computerised Transit System a été introduit en avril 2003 et a par conséquent été rendu obligatoire pour tous les pays européens à partir du 1/7/2003. NCTS a pour objectif le dépôt électronique de toutes les déclarations concernant le transport de marchandises communautaire et commun. Le système NCTS est relié à un réseau de communication commun de la Communauté européenne dans le cadre de l'échange structuré d'informations. En Belgique, les déclarants peuvent utiliser 3

méthodes différentes pour déposer leur déclaration NCTS : une application SADBEL, EDIFACT ou une application Web mise à disposition par l'administration.

#### *Projets 2005*

Le plan ICT 2005 prévoit une modernisation de l'infrastructure de matériel pour la plate-forme NCTS. À cet effet, un appel d'offre général sera émis pour la fourniture, l'installation et la maintenance d'un serveur UNIX consolidé.

### **c. Modernisation de l'accès au réseau européen VIES**

#### *Situation actuelle*

Le réseau européen VIES (*Vat Information Exchange System*) relie les bases des données TVA des États membres. L'objectif est double :

- donner aux entreprises l'occasion d'obtenir rapidement la confirmation du numéro de TVA de leurs partenaires commerciaux
- faciliter l'échange d'informations entre les États membres dans le cadre de la lutte contre la fraude fiscale

L'interface entre ce réseau et l'ordinateur central de la TVA a déjà été installée en 1992. Le projet visant à moderniser cette interface et à l'adapter à l'évolution technologique (transition vers VIES phase V) a été lancé en 2004.

#### *Projets 2005*

La finalisation ultérieure de l'interface et son utilisation sont prévues en 2005.

## **2. Environnement fédéral (Fedict)**

### **a. E-Payments**

#### *Situation actuelle*

Fin 2004, Fedict a, après une consultation du marché, choisi un partenaire pour l'élaboration d'une plate-forme censée permettre des paiements par Internet. Cette plate-forme doit permettre aux citoyens et entreprises d'effectuer des paiements aux autorités par Internet. La même plate-forme pourra aussi être utilisée pour des paiements émanant des autorités.

#### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT apportera, dans le courant de l'année 2005, sa collaboration technique à l'implémentation de la plate-forme d'E-Payment.

### **b. Gestion générale des mandats des partenaires professionnels**

#### *Situation actuelle*

Un environnement de gestion pour mandataires a été mis au point dans le cadre de l'application "Tax-on-WEB 2004", en collaboration avec Fedict, le portail fédéral et SMALS-MVM.

#### *Projets 2005*

Une solution globale couvrant tous les besoins du SPF Finances, mais aussi des autres SPF, des administrations régionales ou des autres intéressés en matière de gestion des mandats sera élaborée en 2005. Fedict a un rôle "moteur" dans ce projet.

Les projets suivants ont été impliqués à court terme, spécifiquement pour le SPF Finances : Intervat, Finprof, Web-Ncts, Epargne long terme, Tax on Web, Edivat, VAT e-services.

### **c. Banque Carrefour des Entreprises**

#### *Situation actuelle*

La Banque Carrefour des Entreprises est un important projet d'e-government fédéral. La BCE est même une source authentique pour le numéro d'identification unique et les données d'identification de base des entreprises. La BCE contient aussi des liens vers les différentes autres sources authentiques qui tiennent à jour des données plus détaillées sur un sujet spécifique.

Le SPF Finances a un accès en ligne à la BCE et reçoit toutes les modifications. Le SPF Finances est aussi une source authentique pour plusieurs données.

L'adaptation de tous les systèmes informatiques au sein du SPF Finances, en vue d'une intégration étroite avec la BCE, aura lieu en plusieurs phases. L'implémentation d'un outil pour l'échange d'information avec la BCE (via UME) et l'adaptation d'applications internes, principalement la signalétique et le Compte Courant TVA, la liste avec les personnes juridiques et le fichier avec les entrepreneurs enregistrés, a débuté en 2004.

#### *Projets 2005*

La réalisation et l'extension supplémentaires du projet lancé en 2004 est prévu pour l'année 2005.

### **d. Participation aux projets fédéraux**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances a toujours opté pour une participation active à certains projets informatiques fédéraux. La participation aux projets UME, Fedman ou au portail fédéral ne sont que quelques exemples. En 2004 également, le service d'encadrement ICT a participé à une série de projets horizontaux au niveau fédéral, dont les projets FedDS et Fed e-view.

Une collaboration étroite avec Fedict dans le cadre de projets spécifiques au SPF Finances est également à l'ordre du jour, comme dans les premières phases du projet Tax-on-Web, par exemple.

#### *Projets 2005*

En 2005 également, le service d'encadrement ICT collabore étroitement avec Fedict dans le cadre de plusieurs projets. Mentionnons notamment la collaboration dans le cadre de Disaster Recovery et de la continuité de l'activité, ainsi que la création du shared datacenter et du site d'émigration disaster recovery. Ajoutons encore une série de projets fédéraux horizontaux auxquels le service d'encadrement ICT apporte sa collaboration et qui soutiennent une approche commune et uniforme à l'échelle fédérale.

### **e. Bonnes pratiques sur Internet et e-mail**

#### *Situation actuelle*

Le SPF Finances met une boîte postale électronique à la disposition de tous ses services et collaborateurs. Certains collaborateurs ont aussi accès à Internet, en fonction de leurs tâches et besoins.

#### *Projets 2005*

Un code déontologique définissant les droits et obligations de chacun est élaboré en collaboration avec Fedict. Ce code sera mis à la disposition de chaque collaborateur et sera aussi intégré dans le Règlement de travail. L'objectif est de garantir le respect de la vie privée tout en évitant les abus éventuels.

## **f. Nouvelle structure du numéro d'identification des entreprises**

### *Situation actuelle*

Les numéros d'identification des entreprises actuels (numéro de TVA, registre du commerce, O.N.S.S., ...) sont remplacés par un numéro d'identification unique. Ceux-ci sont stockés et gérés au sein de la Banque Carrefour des Entreprises (voir plus haut). Le SPF Finances joue ici un rôle important en tant qu'utilisateur et fournisseur d'information.

L'introduction de cette nouvelle réglementation a aussi une répercussion importante sur la gestion financière du SPF Finances. La possibilité de rassembler les données historiques et futures des entreprises reste un objectif. Dans une phase de transition, les entreprises peuvent continuer d'utiliser le numéro d'identification (numéro de TVA) actuel à 9 positions, dans le cadre de leurs obligations TVA, par exemple. L'utilisation obligatoire et unique de la nouvelle identification (10 positions) sera d'application à partir du 1/1/2008.

### *Projets 2005*

Le service d'encadrement ICT prévoit le support et l'évolution nécessaires pour garantir une mise à disposition et un échange précis de données. Il est ici prévu de pouvoir traiter aussi bien la structure actuelle que la structure future.

## **g. Utilisation eID pour identification sur Intranet**

### *Situation actuelle*

Le signal de départ pour l'introduction de la carte d'identité électronique a été donné fin 2002. L'objectif est que chaque citoyen dispose d'une nouvelle eID pour la fin de l'année 2008. Le projet eID est supporté par Fedict.

Cette nouvelle eID présente de nombreux avantages et permet notamment l'identification électronique du porteur. Cela simplifiera nettement l'administration, tant pour le citoyen que pour la société (exemple : pour l'échange de données personnelles), réduira les coûts et, surtout, protégera davantage le monde numérique.

Dès le départ, le service d'encadrement Finances s'est montré très intéressé et a participé intensivement au projet eID, notamment parce que cette nouvelle technologie offre bien des possibilités en matière de protection de l'information et des applications du SPF Finances. La carte eID permet en effet d'identifier les utilisateurs "en ligne", avec un niveau de sécurité plus élevé que celui proposé par les systèmes actuels.

L'eID peut aussi jouer un rôle important dans le cadre de projets d'e-government et de l'échange électronique de données. Grâce au support de l'eID, chaque document qui, aujourd'hui, exige une signature peut en fait être remplacé par un document numérique. La simplification administrative pour les citoyens et entreprises peut ainsi être poursuivie, notamment dans le cadre du dépôt de la déclaration d'impôts, par exemple.

#### *Projets 2005*

L'an dernier, le service d'encadrement ICT a déjà entamé la préparation visant à permettre une utilisation de l'eID à grande échelle. Tous les nouveaux PC sont équipés en standard d'un clavier avec lecteur de cartes intégré, capable de lire la nouvelle carte d'identité.

Un premier projet concerne l'utilisation de l'eID pour identifier les utilisateurs lorsqu'ils accèdent à leurs informations et dossiers sur Intranet.

Un deuxième projet pilote concerne l'utilisation de l'eID dans les services des bureaux de recette, le receveur pouvant, à l'avenir, envoyer aux notaires un accusé de réception électronique "signé". Dans une phase ultérieure, l'objectif sera d'utiliser l'eID comme plate-forme d'identification et d'authentification au sein des différentes applications basées Web.

### **h. Third Party Authentication**

#### *Situation actuelle*

La protection de et l'accès aux applications et informations respectives ont lieu sous la responsabilité de chaque SPF. Chaque utilisateur doit s'authentifier dans les systèmes prévus à cet effet. Cela vaut donc aussi pour l'utilisateur externe, collaborateur d'un autre SPF.

Du fait de cette méthodologie, la gestion des utilisateurs externes est un aspect important dans lequel l'exactitude des données constitue un risque important. D'autre part, cela implique aussi pour l'utilisateur une situation peu conviviale car il doit décliner son identité plusieurs fois pour pouvoir utiliser les applications et informations nécessaires.

#### *Projets 2005*

L'objectif du projet "*Third Party Authentication*" est que les utilisateurs du SPF Finances ne doivent plus décliner leur identité que dans les systèmes du SPF. Dans le cas d'applications ou d'informations provenant d'autres SPF, le SPF Finances confirme leur authentification automatiquement et ils bénéficient d'un accès direct.

La collaboration avec les autres SPF garantit l'acceptation et la confiance de l'authentification unique.



# **Septième partie : RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION**

## **1. Opérationnalisation**

### *Situation actuelle*

Dans le cadre de la réforme Copernic, il a été décidé de créer un service d'encadrement ICT au niveau N de chaque Service Public Fédéral.

Le nouvel organigramme du service d'encadrement ICT pour le SPF Finances a été élaboré dans le cadre du BPR Coperfin 2.

Ce nouvel organigramme est introduit progressivement en tenant compte des nouvelles carrières à l'échelle fédérale et du rythme de réalisation de Coperfin.

En 2004, l'objectif était de :

- pourvoir à toutes les fonctions dirigeantes du service d'encadrement ICT.
- pourvoir à toutes les fonctions de la division "Operations" lors de l'installation du datacenter intégré.

Cet objectif n'a été atteint qu'en partie, pour diverses raisons.

### *Projets 2005*

Les projets prévus pour 2005 sont les suivants :

- la réalisation complète des objectifs pour 2004.
- L'opérationnalisation des divisions "Clients" et "Management Support"

## **2. Engagement de collaborateurs statutaires ICT**

### *Situation actuelle*

Le plan de personnel 2004 prévoyait l'engagement de :

- 10 informaticiens
- 20 programmeurs

Cet objectif n'a pas été atteint, pour diverses raisons.

### *Projets 2005*

Le plan du personnel 2005 prévoit l'engagement de :

- 20 informaticiens
- 40 développeurs

## ▪divers autres agents ICT

À ce sujet, la note adressée au Conseil des ministres du 4 février 2005 contenait le point suivant :

### 11. Plan de personnel 2005

Les dossiers dont il est question dans la présente note tendent à apporter au SPF Finances l'aide de firmes extérieures pour le développement et l'implémentation des nouveaux systèmes applicatifs.

L'exécution de ces marchés nécessite de dégager en interne des ressources humaines non négligeables, que ce soit sous la forme du détachement temporaire de spécialistes métiers pour collaborer avec les firmes privées ou pour renforcer, sans doute de manière plus permanente, les équipes internes chargées de la maintenance des nouvelles application (nouvelles fonctionnalités, évolution de la législation, etc.).

L'expérience montre qu'il existe un certain nombre d'obstacles qui freinent le constitution de ces équipes, ce qui, si on ne peut y remédier, conduira à entraver et à retarder la modernisation que les dossiers repris dans la présente note ont pour ambition de réaliser.

Les difficultés rencontrées peuvent être résumées comme suit :

- d'une part, le détachement de fonctionnaires déjà en service se heurte à des obstacles tenant à la perte d'avantages dont ces fonctionnaires bénéficient dans la fonction fiscale qu'ils exercent, perte qui vient s'ajouter à l'obligation de venir travailler à Bruxelles (il n'est pas possible de déconcentrer largement le travail de développement des nouvelles applications); le SPF Finances demande que priorité soit donnée à la concrétisation d'une solution réglementaire levant les obstacles à la constitution des équipes de développement des nouvelles applications.
- d'autre part, le recrutement de fonctionnaires disposant de qualifications techniques pointues, notamment dans le domaine informatique, est ralenti par la nécessité de devoir attendre l'approbation du plan annuel de personnel pour entamer le long processus de recrutement de ces fonctionnaires; le SPF Finances demande à pouvoir entamer immédiatement ce processus (phase de préparation des dossiers, y compris du côté du Selor) pour un quota de raisonnablement prévoir dans le cadre du plan de personnel 2005; pour rester dans cette limite, l'autorisation porte sur un éventail de profils qui devront faire l'objet de recrutements prioritaires, à imputer dans l'enveloppe du plan de personnel 2005:
  - des informaticiens
  - un agent de liaison ICT - DW
  - des programmeurs
  - des agents pour la gestion de Datawarehouse
  - des analystes fonctionnels métiers
  - des chefs de projets métiers
  - des logisticiens

Les deux formules, à savoir détachement de fonctionnaires internes et accélération du recrutement de nouveau personnel disposant des qualifications nécessaires, vont de pair et doivent être réalisées parallèlement. Elles sont indispensables compte tenu de l'ampleur exceptionnelle du processus de modernisation en cours au SPF Finances.

Le Conseil des ministres a pris la décision suivante :

- Charger le Selor de lancer dès que possible des procédures de recrutement pour les fonctions visées dans l'avant-dernier paragraphe du point 11 de cette note;
- Procéder, en concertation avec le SPF Personnel et Organisation et le SPF Budget-Contrôle de gestion, à un examen des mesures à prendre pour supprimer les obstacles dont il est question sous le point 11;

### **3. Programme de formation annuel**

#### *Situation actuelle*

La formation des collaborateurs internes en ce qui concerne les nouvelles technologies et les nouveaux standards, en particulier les fondements ICT, constitue un réel défi.

L'adjudication pour la formation du personnel informatique technique a été attribuée en 2004 (potentiel de 3.500 formations) et couvre les besoins de formation jusqu'à la fin de l'année 2005.

#### *Projets 2005*

En principe, le plan Coperfin est basé sur les éléments suivants :

Initialement, il est fait appel à un groupe de ressources externes important, dans le cadre de l'analyse et du redéveloppement des applications spécifiques.

À la fin de chaque projet, les connaissances sont transférées vers les propres collaborateurs du SPF. Pour que ce transfert de connaissances puisse avoir lieu, il est donc très important de disposer de collaborateurs suffisants formés aux nouvelles technologies ICT.

À défaut, le service d'encadrement se verra dans l'obligation de s'adresser à des entreprises ICT externes pour garantir des ressources suffisantes, sur la base de contrats de support adaptables et évolutifs ou sur la base de "*body shopping*".

# **Annexe A : Principes Stratégiques du Service d'encadrement ICT**

## **Principe stratégique 1**

*Le Service d'encadrement TIC se consacre à 4 domaines clés*

Le service d'encadrement TIC est composé de 4 grands domaines qui lui permettent de gérer et de garantir, d'une part, la fourniture quotidienne de services TIC opérationnels et, d'autre part, le développement de nouvelles initiatives et de leur intégration optimale dans les services existants

IT Governance

Strategy, Architecture and Planning

Service provision

Capability Development

## **Principe stratégique 2**

*ICT fonctionne en tant que “facilitateur” et “fournisseur de services” pour le SPF Finances*

ICT est un Partenaire Commercial interne des différents départements du SPF Finances.

La mission de ICT au sein du SPF Finances est double :

- ICT fonctionne en tant que “facilitateur” pour le business : ICT propose des solutions afin que le SPF Finances soit en mesure d'optimiser ses processus
- ICT joue le rôle de “fournisseur de services”, c'est-à-dire que ICT fournit des services afin de garantir le bon fonctionnement du SPF Finances

## **Principe stratégique 3**

*Le service d'encadrement ICT et le business travailleront en collaboration*

La collaboration entre le service d'encadrement ICT et le business est essentielle pour atteindre les objectifs communs. Les rôles et responsabilités de chacun seront clairement établis. Les structures adéquates seront mises en place afin de faciliter et d'encourager le dialogue et la collaboration.

## **Principe stratégique 4**

*Dans le cadre des projets de changement, dans l'élaboration et dans le cas de modifications significatives des SLA attribués par le Program Management Office, le service d'encadrement ICT mettra en place les structures et processus qui permettront de livrer les services définis endéans les délais fixés et de générer la valeur attendue (IT Governance)*

ICT joue – conjointement au Business – un rôle important dans la détermination et la réalisation des objectifs stratégiques du SPF Finances. Dès lors, le Business et ICT

sont conjointement responsables de l'alignement et de l'intégration durable entre ICT et le business.

Le service d'encadrement ICT veillera, par conséquent, à ce que ses collaborateurs, ses processus et sa technologie soient toujours à même de soutenir les objectifs stratégiques du SPF Finances.

### **Principe stratégique 5**

*Le Service d'encadrement ICT vise des synergies maximales pour des projets ICT génériques*

Afin d'assurer une fourniture de services de qualité, le service d'encadrement ICT cherchera à mettre en place des synergies maximales avec ses différents partenaires pour la réalisation des projets ICT horizontaux (tant internes au SPF Finances qu'externes). Plus particulièrement, le service d'encadrement ICT respecte et fait usage des services et des fondements technologiques du Fedict, dans la mesure où cela est possible et pertinent.

### **Principe stratégique 6**

*Le développement de nouveaux services ICT et l'amélioration de services ICT existants seront organisés sous forme de projet*

Tous les projets ICT sont supportés par le Business et ICT et définis sur la base de plans et d'accords clairs. Les rôles et responsabilités de toutes les parties concernées (ICT, Business...) seront déterminés préalablement.

### **Principe stratégique 7**

*Pour chaque initiative ICT, on étudiera les possibilités en termes de ressources et de produits (sourcing), en tenant compte des limites de temps imposées par le plan de réalisation de Coperfin*

Ce principe s'applique tant au sourcing de nouveaux projets qu'à celui relatif à la production et la gestion ICT opérationnelle quotidienne.

### **Principe stratégique 8**

*Le service d'encadrement ICT visera une réutilisabilité maximale dans le cadre des développements*

Le service d'encadrement ICT vise à des solutions dont les applications sont vastes. Il faut, par exemple, que les connaissances et l'expérience acquises puissent être réutilisables pour le développement de nouvelles solutions ICT au sein du SPF Finances et également par d'autres instances.

A l'inverse, le service d'encadrement ICT devra vérifier si certaines solutions ICT ont déjà été réalisées auprès d'autres instances afin de rechercher la possibilité d'une éventuelle réutilisation.

### **Principe stratégique 9**

*Le Service d'encadrement des ICT visera l'optimisation de l'utilisation des ressources attribuées (personnel, infrastructure...) pour la réalisation de nouveaux projets et la réalisation d'activités opérationnelles*

Dans la réalisation des nouveaux projets et dans l'exécution de ses activités opérationnelles, le service d'encadrement ICT visera la réalisation d'économies d'échelle et une cohérence maximale des solutions proposées.

### **Principe stratégique 10**

*Pour l'élaboration et l'implémentation d'une politique de sécurité globale, le Service d'encadrement ICT du SPF Finances s'alignera sur les règles fédérales.*

## **Annexe B : Thèmes Coperfin**

### **Thème 1: “Dossier Unique”**

Le « Dossier Unique » crée une vision intégrée du citoyen. Il permet au SPF Finances d’approcher le citoyen comme un tout et d’éviter une scission en fonction du type d’impôt. De cette manière, on peut garantir la consistance et l’unité des informations.

Le « Dossier Unique » structure toutes les informations dont dispose le SPF Finances. Le SPF Finances sera alors capable de conserver un résumé du contenu, de la place et de l’utilisation de l’information interne et externe.

Le « Dossier Unique » n’est pas une application mais un principe de base qui sera utilisé à l’implémentation des nouvelles applications d’ICT. L’objectif est d’offrir à l’utilisateur toute l’information dont il a besoin pour effectuer ses tâches de la meilleure façon.

Le “Dossier unique” contribue de façon essentielle à introduire une demande unique de données auprès du citoyen, et constitue par conséquent un pilier de la simplification administrative. Il a également son influence sur la responsabilisation des fonctionnaires en lui permettant d’effectuer des contrôles polyvalents grâce à la vue intégrée qu’il a sur le contribuable.

L’implémentation du Dossier Unique a un impact fondamental dans tout le SPF Finances étant donné qu’il constitue le pivot de l’architecture ICT future du SPF Finances.

### **Thème 2 : “Traitement intégré”**

Le système de traitement intégré organise les opérations/transactions fiscales et non fiscales relatives au citoyen et autres opérateurs fiscaux. De cette façon, les silos fonctionnels sont supprimés et l’échange automatisé d’informations entre les différentes entités est concrétisé.

Traditionnellement, les services fiscaux traitent leurs citoyens par type d’impôt/de prélèvement/de transaction. Ces dernières années, plusieurs « ministères de finances » ont mis sur pied une nouvelle approche consolidée quant à la gestion de leurs services fiscaux.. Cette approche englobe le passage de silos fonctionnels, structurés autour des impôts, vers un traitement intégré autour des citoyens, pour tous les types d’impôt et au travers des différentes entités organisationnelles.

Ce traitement intégré incorpore à la fois les opérations fiscales et non fiscales. (Ex. Conservation des informations patrimoniales,...) Ce système répond, nonobstant l’application éventuelle pour différents types d’impôt, également aux exigences fonctionnelles et légales spécifiques à chaque impôt ou à chaque pilier.

Le système de traitement intégré est un système étendu et complexe qui offre tout un éventail de fonctionnalités communes. Toutes les activités clés du SPF Finances telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance de même que l'entretien de la Documentation Patrimoniale et les activités douanières spécifiques sont traitées de façon intégrée.

Dès que le système sera implémenté, il sera possible, dans des releases ultérieurs, d'intégrer différents impôts/prélèvements (bilan fiscal).

Un traitement intégré débouche sur:

Des prestations de services améliorées vis-à-vis du citoyen

- Une compliance supérieure
- Une utilisation efficiente des moyens disponibles (traitement efficace des informations et processus)
- Une vision intégrée du citoyen en ce qui concerne ses droits et ses obligations pour les différents types de transactions/de prélèvements/d'impôts
- Des avantages financiers pour le SPF Finances et pour le trésor belge

### **Thème 3 : “Prestation de services multicanaux”**

Les prestations de services multicanaux visent à fournir des prestations de services à part entière au citoyen/client par le biais de différents canaux d'interaction : le contact center (téléphone & correspondance (lettre, fax et messagerie électronique), via les bureaux du front office et un self-service via l'Internet.

Ces canaux d'interaction permettront également d'entreprendre les actions d'assistance prévues. Les prestations de services multicanaux visent, par conséquent, à assurer des interactions bilatérales entre le citoyen et le SPF finances. L'augmentation des canaux d'interaction éventuels impliquera un renforcement de la satisfaction générale du citoyen et de l'efficience (diminution des frais d'interactions):

L'augmentation de la satisfaction générale sera notamment réalisée par le biais des éléments suivants :

- Augmentation des possibilités de choix du citoyen entre les différents canaux d'interaction. De ce fait, le citoyen pourra interagir avec le SPF finances par le biais du canal qu'il estime être le plus approprié à ce moment-là.
  - Possibilité d'offrir des prestations de services personnalisées (sur la base des connaissances que l'on a du client)
  - Possibilité d'offrir des informations consistantes par le biais des différents canaux d'interaction
  - Possibilité d'offrir des prestations de services rapides et professionnelles
  - Possibilité d'offrir des prestations de services proactives qui permettront de communiquer les produits ou informations pouvant être utiles ou judicieuses pour un citoyen (ou groupe) déterminé de façon proactive
  - Possibilité d'offrir une base simple pour la réception de plaintes
- L'augmentation de l'efficience sera notamment réalisée par :
- Une utilisation accrue des canaux d'interaction avec coût limité par interaction



- L'augmentation du temps que le fonctionnaire peut consacrer aux tâches à valeur ajoutée.

- 

#### **Thème 4 : “Assistance, contrôle, recouvrement et informations”**

Le thème assistance, contrôle, recouvrement et information est un thème dans lequel la connaissance du citoyen, du client, du contribuable, de l'assujetti à la TVA, du débiteur, de l'entreprise ou des biens occupe une position centrale. Cette connaissance du “citoyen” et des “biens” doit servir de base aux processus dirigeants dans le schéma des processus esquissés dans Coperfin et permettra de fournir une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblées de la façon la plus efficace qui soit.

La connaissance du “citoyen” et des “biens” dans le sens large du terme implique le rassemblement de données et l'analyse des données qui permettent de détecter des catégories de citoyens. Ces informations sont utilisées pour acquérir des connaissances sur les “citoyens” et sur les “biens” ainsi que pour découvrir leurs caractéristiques spécifiques et notamment les risques et besoins.

Cette connaissance permet de développer des profils et d'organiser des activités d'assistance, de contrôle, de recouvrement et d'information de façon efficace et, de cette manière, de diriger certaines activités du SPF Finances.

La connaissance du “citoyen” et des “biens” ne peut certainement pas être dissociée du Dossier Unique. A terme, le Dossier Unique conservera l'ensemble des informations connues à propos d'un “citoyen” et des “biens” et représentera, par conséquent, une source d'information importante pour la connaissance du “citoyen” et des “biens”.

#### **Thème 5 : “Etude de cas”**

“L'étude de cas” a trait à l'introduction d'une approche axée sur le projet en vue du traitement de cas spécifiques appelés “cases” et du soutien des fonctionnaires concernés par le traitement du cas. Ces cas représentent un dossier ou une affaire nécessitant différentes activités, certaines entités peuvent se voir en être chargées.

Ces cas peuvent prendre différentes formes : contrôles à effectuer, affaires de fraude à traiter, montant à recouvrer, acte d'expropriation à établir, litiges, etc. Ce thème constitue, conjointement aux thèmes “Traitement intégré” et “Assistance, contrôle, recouvrement et informations” le cœur même des activités opérationnelles. Le thème “Traitement intégré” a trait à des activités standards, “Assistance, contrôle, recouvrement et informations” à des activités analytiques et de recherche tandis que le thème “Étude de cas” a trait à des activités opérationnelles et plutôt non standardisées.

L'introduction de cette approche implique que pour un tel “case”, il faille déterminer des objectifs, établir un planning, désigner des fonctionnaires chargés du traitement du cas et effectuer le suivi de l'avancement. En outre, en fonction de ce

suivi, la stratégie mise sur pied pour le cas est éventuellement modifiée ou le traitement est arrêté. En fonction du type de cas, ces étapes se présenteront sous une forme plus ou moins étendue.

Les fonctionnaires concernés par le traitement d'un cas bénéficient d'un soutien dans différents domaines: on leur fournit les données, les informations et "l'intelligence" dont ils ont besoin pour le traitement du cas, les aides leur permettant de structurer leur travail et on les dirige au travers des différentes étapes. En outre, on met à leur disposition l'expertise nécessaire (éventuellement acquise lors du traitement de cas antérieurs).

## **Thème 6 : "Réglementation Consistante"**

Si l'on veut mettre sur pied une approche axée sur le client, il est nécessaire que la législation et, plus généralement la réglementation, soient plus cohérentes et plus consistantes. Afin d'optimiser les conditions de travail des fonctionnaires, la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation doivent être renforcées.

En premier lieu, la réglementation doit être plus cohérente, les définitions doivent être uniformes et claires, les dispositions ne doivent pas être contradictoires. Afin de concrétiser cet objectif, une approche commune s'impose. C'est la raison pour laquelle la mise sur pied de la réglementation doit être centralisée pour les différents domaines fonctionnels ce qui implique la création d'un service de staff ESF pour les impôts & les Recouvrements de même qu'un service de staff ESF pour la Documentation Patrimoniale. Le fait que l'on atteigne ou non ces objectifs seront notamment déterminé par les compétences au niveau européen ou supranational ou par celles du législateur fédéral ou régional.

La cohérence et la consistance impliquent également que la réglementation soit durable. Une réglementation judicieuse ne peut être mise sur pied qu'après une analyse, une étude et un développement détaillés au sein d'une entité spécialisée du SPF Finances (service de staff ESF). Au stade de la politique décisionnelle, une concertation préalable (fonctionnement proactif) avec les instances politiques (notamment fédérales, régionales, européennes,...) s'impose. En outre, une concertation avec les services actifs sur le terrain, avec les stakeholders et les opérateurs économiques s'impose également en vue du contrôle de l'applicabilité. Leurs expériences, propositions et idées serviront d'impulsions en vue de la préparation de la politique et déboucheront sur une amélioration de la réglementation et de son exécution. Une politique de qualité intégrale débouchera sur une réglementation de qualité supérieure et plus stable. Un suivi permanent permettra de contrôler l'efficacité et l'efficience des mesures prises.

Une cohérence et une consistance identiques doivent être assurées en ce qui concerne l'application de la réglementation. Les commentaires et la prise de décisions de principe quant à l'exécution de la réglementation devront également être centralisés et intégrés ce qui permettra de renforcer l'égalité et la sécurité juridique.

## **Thème 7 : "Image de marque"**

Si l'on souhaite changer l'image de marque du SPF Finances, on ne peut pas se baser sur une vision personnelle et sur des intentions stratégiques propres. Nous ne pouvons pas nous fonder sur ce à quoi l'image de marque devrait correspondre mais plutôt sur un diagnostic de:

- Ce que les différents citoyens, clients, entreprises du SPF Finances attendent, ce qu'ils définissent comme étant une expérience optimale = diagnostic de l'expérience des clients
- Ce que les collaborateurs / le management du SPF Finances identifient comme une image de marque idéale = diagnostic de l'expérience des collaborateurs
- La façon dont des organisations et les Ministères des Finances comparables se profilent = diagnostic benchmark

En effet, lorsque l'on se base sur sa propre vision et sa propre stratégie, on réalise un modèle opérationnel (processus d'exploitation), un modèle de marketing (notamment en ce qui concerne les communications relatives à l'image de marque) et une culture (attitudes et comportement) qui ne contribuent pas nécessairement à développer l'image de marque que l'on souhaite engendrer.

En effet, elles sont en premier lieu au service de la stratégie d'organisation et non au service de l'image de marque. En outre, tous les aspects mentionnés ci-dessus connaissent une origine différente (stratégie d'organisation par rapport au positionnement de l'image de marque) et de ce fait, elles ne débouchent pas nécessairement sur une expérience consistante en ce qui concerne la façon dont le client et/ou le personnel ressentent l'image de marque souhaitée. Comme l'expérience du client, de l'employé, et du benchmark (par rapport à ce que l'image de marque doit être) est à la base du développement de la stratégie et de la vision de l'organisation en ce qui concerne l'identité souhaitée, le modèle opérationnel, le modèle de marketing et la culture de l'organisation sont automatiquement harmonisés les uns aux autres. Ceci permet de fournir une image de marque consistante au niveau des différents points de contact entre l'organisation et le client/ l'employé.