



coperfin

**Plan d'appui ICT
2006**

**Version 1
15 janvier 2006**

*Louis Collet
Directeur
Service d'encadrement ICT*

Table des matières

Partie 1 : Introduction	9
1. Retour sur les précédents plans d'appui ICT	10
2. Le contexte global en 2006	10
3. Le contexte spécifique en 2006	11
4. Le plan opérationnel 2006	12
Partie 2 : L'environnement européen	13
1. Participation au plan pluriannuel de la DG TAXUD	13
2. Plate-forme et appui dans le cadre du projet NCTS	14
3. Collaboration avec les Etats-membres de l'UE	14
4. Echanges d'information internationaux	15
5. Euroboundaries	15
6. Organisation du « IT Directors Meeting »	16
Partie 3 : L'environnement national	17
1. Fedict	17
a. E-payments	17
b. Participation aux projets fédéraux	17
c. Bonnes pratiques en matière d'Internet et d'e-mail	18
d. Utilisation de l'e-ID pour l'identification sur l'intranet	18
e. Gestion des utilisateurs et authentification par une troisième partie	18
Authentification par une troisième partie	18
Gestion des utilisateurs	19
f. Utilisation du Catalogue de services	20
2. Asbl Egov	20
a. Modalités de collaboration spéciales	21
b. Mise à disposition de personnel	21
3. Banque Carrefour de la Sécurité Sociale	22
a. Identification des contribuables étrangers (Registre BIS)	22
b. Echanges de données entre le SPF Finances et la Sécurité Sociale	22
4. Autres échanges de données	23
a. Avec le SPF Justice	24
Partie 4 : L'utilisateur final	25

1. Environnement bureautique	25
a. Un PC par agent	25
b. Projet Papyrus : gestion du parc d'imprimantes.....	26
c. Inventaire dynamique du parc bureautique	26
d. Projet « My PC » : le PC suit le fonctionnaire	27
e. Domaine FINBEL	27
f. Back-up centralisé	28
g. Mise à jour automatique de la protection antivirus	28
h. Gestion des correctifs et inventaire des logiciels	29
i. Plate-forme collaborative	29
j. Scanners locaux.....	30
k. Imprimantes locales.....	30
l. PC et projecteurs portables.....	30
m. Télémètres à laser.....	31
2. Support	31
a. Amélioration de l'ICT Service Desk.....	31
b. Projet pilote OpenOffice.org	32
Partie 5 : Mises en œuvre suite aux préétudes	33
1. Les 8 préétudes (pour rappel)	33
2. Mises en œuvre adjudgées en 2005	33
a. Projet STIR – traitement intégré Impôts et recouvrements, phase 1.....	34
b. Gestion des identités et de l'accès.....	34
c. Projet STIPAD – traitement intégré Documentation patrimoniale, phase 1	35
d. Projet DWH – Data warehouse et analyse des risques, phase 1	35
e. Projet PLDA – Paperless Douane, phase 1 – extension de l'analyse fonctionnelle. 36	
3. Projets prévus pour 2006	36
a. Projet STIMER – système intégré de Recouvrement à l'appui des différents services 36	
b. Service « multicanal »	37
Centre de Contact Contribuable.....	37
Projet pilote CRM	38
Content Management – gestion de contenu	38
Espaces informatiques publics.....	39
c. Paperless Douane – phase 2 : Projet MODA (activités mobiles).....	40
Salles de régie et intégration PLDA phase 1	40
Equipement pour le matériel roulant.....	41
Réseau ASTRID.....	41
d. Modifications STIR et STIPAD suite aux changements fonctionnels.....	42
e. Gestion des identités et de l'accès.....	42
f. Gestion des connaissances	43
Partie 6 : Les services de ligne	45
1. Projets horizontaux	45

a.	Plate-forme « e-payment » intégrée	45
b.	Approche globale des mandats « professionnels des chiffres »	46
c.	Approche globale des mandats « professionnels des lettres »	47
d.	Migration et modernisation FINFORM	47
e.	Connexion aux bases de données externes.....	48
f.	Projet e-Notariat – phase 2.....	48
g.	Publications officielles et extraits des annexes du Moniteur Belge.....	49
2.	Entité Impôts et recouvrement.....	49
A.	Impôts.....	50
a.	Calcul de l'impôt des personnes physiques	50
b.	Projet LIMS : Laboratoire Douane et Accises	52
c.	Amélioration de Tax-on-Web 2006	52
d.	Impôt des sociétés (projet VENSOC)	53
e.	Mise en service de Belcotax-on-Web.....	54
f.	Extension de la capacité des centres de scanning de Namur et Gand	55
g.	Extension du workflow Contentieux fiscal	55
h.	Mise en service du projet DOMINIQUE	55
i.	Interopérabilité entre les projets DOROTHEE et DOMINIQUE	56
B.	Recouvrement fiscal.....	56
a.	Amélioration de la plate-forme ICPC	56
b.	Synchronisation avec le projet STIR.....	57
c.	Intégration à STIMER.....	58
d.	Appui ICT à la cellule de support de la titrisation des arriérés fiscaux	60
e.	Projet « e-attestation Dettes fiscales » – « e-attestation Absence de dettes fiscales ».....	60
C.	Analyse des risques	60
a.	Data mining – troisième tour.....	61
b.	Reprise de l'historique « faillites »	61
c.	Modèle de prévision des faillites.....	61
D.	Lutte contre la fraude	61
a.	Base STF	62
b.	Support e-Audit (IT forensics)	62
E.	Services de recherche	62
a.	Projet NCO.....	63
b.	Projet CAMADA – case management	63
3.	Entité Documentation patrimoniale.....	64
a.	Migration de la plate-forme Siemens	64
b.	Informatisation « droit de timbre »	64
c.	Remplacement des microfiches (projet pilote du projet SUPDEV).....	65
d.	Consultation en ligne des matrices cadastrales et plans cadastraux.....	65
e.	Projet CADMAP : extension du plan numérique.....	66
f.	Projet CADGIS	66
g.	Modernisation de l'infrastructure Conservation des hypothèques.....	66
h.	Réalisation de l'archivage numérique « comptes mobiles »	67
i.	Recouvrement.....	67
j.	Projet OSIRIS : plate-forme d'échanges avec le monde universitaire.....	68
k.	Migration de la plate-forme PADOCC	68

1. Intégration dans STIPAD	69
4. Entité Trésorerie	69
a. Opérationnalisation de la modernisation de la Caisse des Dépôts et Consignations	70
b. Avis et consultance dans les projets ECM	70
c. Dégrevements fiscaux et remboursements	71
d. Consolidation Mainframe	71
e. Document Output Management	72
f. Prétude : modernisation SCDF	72
g. Intégration dans STIMER	72
h. Traitement automatique de la déclaration DMFA.....	73
i. Gestion des cautions solidaires	73
Partie 7 : Les services d'encadrement	74
1. Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion	74
a. Projet Mississippi	74
b. Durée effective du travail	75
c. Support technique au projet Web-KBS	75
d. Evolution technique BISFIN	76
2. Service d'encadrement Personnel et Organisation	76
a. Développement e-learning	76
b. Gestion des compétences	77
c. Enregistrement du temps de présence et contrôle d'accès	77
d. Evolution technique DB-PERS	78
e. Actions de formation ciblées.....	78
f. Extension de la capacité de formation technique	78
g. Support des connaissances lors de la mise en service.....	79
h. Banque de données de la structure des différents services.....	79
3. Service Etude et Documentation	79
a. Bibliothèque centrale.....	80
b. Revue de presse électronique	80
4. Service d'Encadrement Secrétariat & Logistique	80
a. Facility Management.....	80
b. Projet Hippocrate – remise des attestations de soins à l'INAMI	81
5. Service d'encadrement PMO stratégique.....	82
a. Assurance qualité : planning et gestion de calendrier intégrés	82
b. Assurance qualité : application de « management monitoring »	82
c. Assurance qualité : project monitoring	83
d. Méthodologie de développement et outils de gestion de projet.....	83
Partie 8 : Maintenance adaptative et évolutive	84
1. Patrimoine d'applications mainframe.....	84
a. Sous-traitance de la maintenance des applications	84
b. Collaborateurs internes ou compétences spéciales ?.....	84

c. Migration IDS2/Bull vers le Relational Data Center	85
2. Nouveaux développements	85
a. Sous-traitance de la maintenance	85
b. Collaborateurs internes ou compétences spécifiques ?	86
c. Interventions dues à des circonstances ou modifications imprévues	87
3. Adaptation aux fondations et normes	87
a. Participation des projets de développement à la mise en vigueur des normes.....	87
b. Modifications aux applications suite à des modifications au framework et aux composants partagés.....	88
Partie 9: Sécurité et continuité de l'activité	89
1. Plan de continuité de l'activité	89
2. Opérationnalisation du site d'émigration Disaster Recovery	89
3. Tape virtualization	90
4. Renouvellement de la plate-forme Pare-feu (firewall).....	91
5. Prestations de services en dehors des heures habituelles de bureau	92
6. Introduction des recommandations relatives à l'audit de sécurité	92
7. Mise à disposition de tiers du centre de données	93
8. Plan de continuité DOROTHEE	93
9. Stratégie de blocage des courriels indésirables (SPAM)	94
10. Audit de sécurité ciblé sur les risques d'intrusion et les codes malicieux	94
Partie 10: Fondements (techniques) et support ICT	95
1. Infrastructure Matériel.....	95
a. Réalisation de la plate-forme d'archivage légal.....	95
b. Consolidation de la plate-forme de base ATLAS	95
c. Consolidation et extension des fonctionnalités DOROTHEE.....	96
d. Projet PRINT ON DEMAND – centralisation des impressions individuelles.....	96
e. Consolidation mainframes et serveurs distribués.....	97
f. Consolidation serveurs UNIX/AIX.....	97
g. Modernisation de la cellule CPG	98
h. Echange de gros volumes de données (FTP sécurisé).....	99
i. Migration de la plate-forme mainframe BS2000	99
j. Migration de la plate-forme WANG-VS.....	99
2. Infrastructure Réseau	100
a. Contrat cadre téléphonie IP	100
b. Infrastructure télétravail via l'Internet	101
c. Marché public WAN (voix et données)	102
d. Augmentation du débit du réseau.....	102

e.	Programme de câblage des bâtiments	103
f.	Développement Fedman 2.....	103
g.	Choix d'un opérateur de télécommunications mobiles	104
h.	Extensions des adaptations LAN.....	104
3.	Infrastructure Logiciel intégré.....	104
a.	Implémentation du Relational Data Center.....	104
b.	Développement du fondement Application Server	105
c.	Publish & Subscribe	106
d.	Communication entre applications.....	106
4.	Surveillance, suivi de la performance et de la stabilité	106
a.	Enterprise System Management – phase 2.....	106
b.	Mesures applicables à la performance de l'infrastructure.....	107
c.	Procédure de mise en service des applications.....	107
d.	Projet CAPPa – stabilisation du système d'information	108
e.	Automatisation de la production	108
f.	Virtualisation des systèmes d'exploitation.....	109
g.	Tableaux de bord JUST IN TIME (JIT).....	109
5.	Architecture, stratégie, méthodes et standards	110
a.	Projet SupDev – Support au développement d'applications	110
	Remplacement des microfiches de la matrice cadastrale.....	110
	E-Dette.....	110
b.	Choix des standards de développement Intranet et Internet.....	110
c.	Développement de la méthodologie ITIL	111
d.	Information technologique	112
e.	Document Open Format – Applications Open Source.....	112
f.	Web Services.....	113
g.	Technical Master ICT Plan	113
6.	Veille technologique et innovations technologiques.....	113
a.	Instant messaging – integrated messaging	113
b.	TV interactive (Tax-on-TV).....	114
c.	Vidéoconférence.....	115
d.	Vidéosurveillance.....	115
e.	Evolution vers IP v6.....	115
f.	Etude archivage du courrier électronique.....	116
g.	Projet pilote PDA	116
h.	Identification biométrique	117
i.	Méthodologie et support aux audits informatiques	117
	Partie 11: Ressources humaines et organisation ICT.....	119
1.	Pourvoi aux postes de la hiérarchie de deuxième ligne.....	119
2.	Engagement de collaborateurs ICT statutaires	119
3.	Détachement de collaborateurs SMALS-MVM / eGOV.....	120
4.	Programme de formation annuel	120
5.	Réorientation vers les nouvelles technologies	120

6. Préparation aux conséquences de la pyramide des âges.....	121
7. Amélioration des processus internes de gestion des marchés publics	122
8. Approche méthodologique	124
Partie 12: Support à l'opérationnalisation	126
1. Support ICT pour le déménagement de PC	126
Annexes	127
1. Principes stratégiques du service d'encadrement ICT.....	127
a. 4 domaines clés	127
b. Facilitateur et fournisseur de services	127
c. Collaboration	127
d. IT-Governance	128
e. Synergie maximale	128
f. Approche 'projet'	128
g. Gestion des ressources	129
h. Réutilisabilité	129
i. Utilisation optimale des moyens	129
j. Conformité	129
2. Thèmes Coperfin	130
a. "Dossier unique"	130
b. "Traitement intégré"	130
c. "Prestation de services multicanaux"	131
d. "Assistance, contrôle, recouvrement et information"	132
e. "Étude de cas"	133
f. "Réglementation consistante"	133
g. "Image de marque"	134

Partie 1 : Introduction

Le présent *Plan ICT 2006 pour l'exécution de Coperfin* marque la quatrième étape de la réalisation concrète du BPR Coperfin 1 (fonctions de ligne), BPR Coperfin 2 (fonctions d'encadrement) et du BPR Coperfin 3 (Trésorerie).

Dans le cadre de ce plan d'appui, nous poursuivons régulièrement la modernisation, à partir des fondations déjà posées et des normes mises en place ces dernières années.

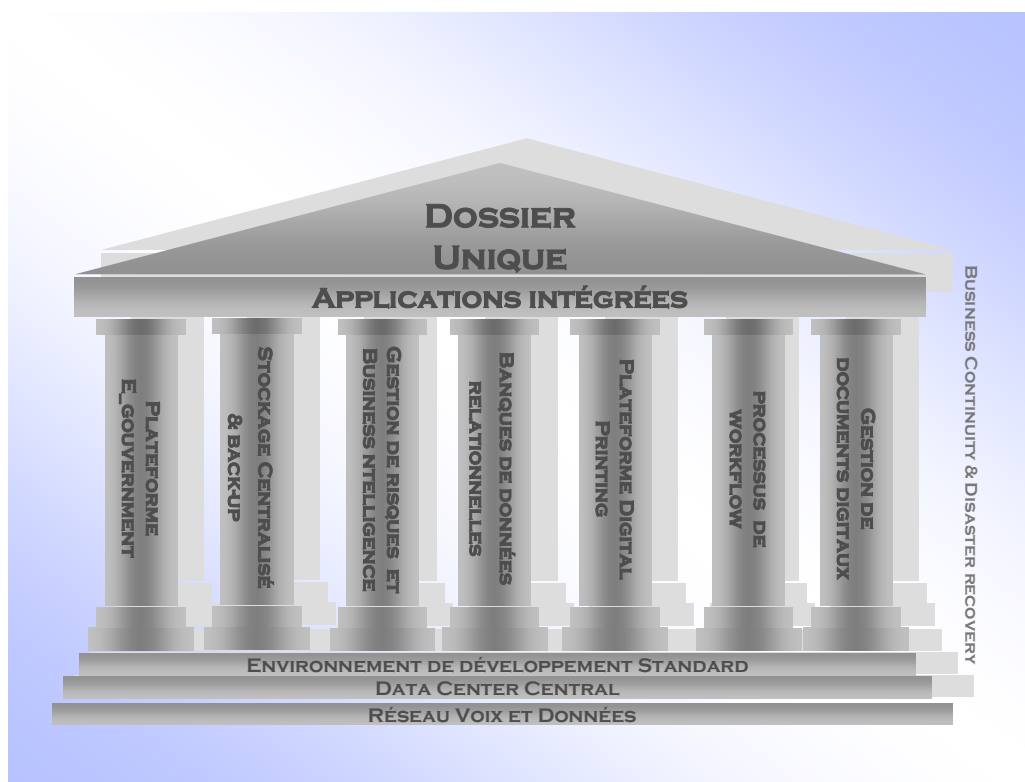


Figure 1: objectif de modernisation de la plate-forme ICT

Pour plus de détails, nous vous renvoyons aux programmes BPR et aux plans ICT des années précédentes, que vous trouverez sur le site www.minfin.fgov.be, rubrique *Copernic-Coperfin*, *Bibliothèque Coperfin* et rubrique *ICT et plans informatiques*.

Le Plan ICT 2006 pour l'exécution de Coperfin a été adopté par le Comité de Direction du SPF Finances lors de la réunion du 18 janvier 2006.

Un résumé du plan a été soumis au Conseil des Ministres du 3 février 2006. Le Conseil des Ministres a donné son accord de principe quant aux divers projets à réaliser, dont la conformité à la politique fédérale est reconnue.

1. Retour sur les précédents plans d'appui ICT

La modernisation de tout l'environnement ICT du SPF Finances est une entreprise extrêmement vaste et complexe, qu'il est impossible de mener à bien dans la précipitation, sans structure ou sans réflexion préalable.

Initialement (dans le plan quinquennal mis au point en 2000 puis complété en 2001 par la stratégie Coperfin), l'on optait pour une politique active à deux axes : d'une part les projets stratégiques et fondamentaux de moyen terme, d'autre part les possibilités de « quick wins ». A cet égard, les mots clés sont centralisation, standardisation et intégration. Les graphiques ci-dessous illustrent clairement les importants efforts (budgétaires et autres) que la modernisation représente :

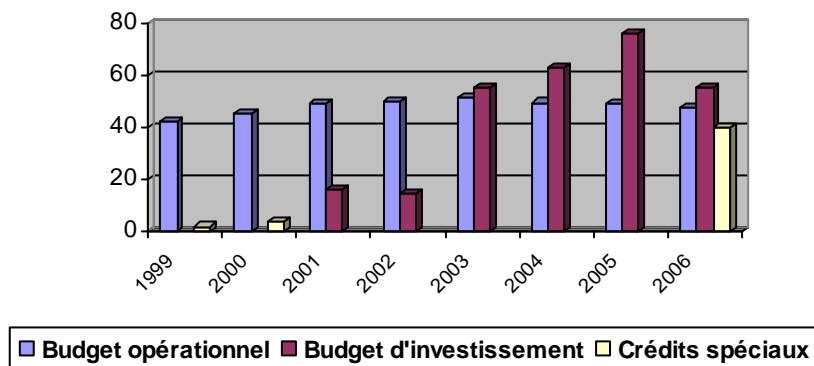


Figure 2: évolution du budget en millions d'euro

Les plans ICT 2003, 2004 et 2005 avaient pour premier but de mettre en place les fondations et les normes du nouvel environnement ICT, ainsi que de lancer le développement de nouvelles applications critiques intégrées.

2. Le contexte global en 2006

Le plan ICT 2006 a été élaboré conformément aux éléments suivants :

- Plan de management et plan opérationnel du Président du SPF Finances
- Décisions prises lors du séminaire stratégique du SPF Finances le 28 octobre 2005
- Décisions prises dans le sillage de l'examen des plans Coperfin, lors des Conseils des Ministres des 25/7/2003, 7/11/2003, 9/7/2004, 4/2/2005, 8/7/2005, 20/7/2005 et 25/11/2005
- « Plan National de Lutte contre la Fracture Numérique », adopté par la Conférence interministérielle du 12/10/2005

- « 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 a pris acte le 21 novembre 2003
- « Note de politique générale de la Simplification administrative » du Secrétaire d'Etat à la Simplification administrative, dont le Conseil des Ministres a pris acte le 21 novembre 2003.

3. Le contexte spécifique en 2006

Dans le prolongement des réalisations des années précédentes, le plan ICT 2006 réserve une large place au (lancement du) (re)développement de nouvelles applications critiques intégrées. Les fondations et les normes déjà mises en place sont entièrement respectées et servent de socle à la poursuite de la modernisation.

Cela signifie que pour certaines applications existantes, l'on songera à prévoir une période de transition en attendant que les nouvelles applications soient disponibles (soit en 2008 vu l'importance de certaines d'entre elles). Les mesures nécessaires sont prises pour garantir la continuité de l'environnement actuel.

Notre approche est claire : d'abord consolider les applications et serveurs existants, ensuite migrer aux fondations et normes existantes. Lorsque les nouvelles applications intégrées seront disponibles, elles assumeront la tâche des applications actuelles. Les fonctionnalités ou applications complémentaires et inexistantes seront a priori développées directement dans les nouvelles applications intégrées.

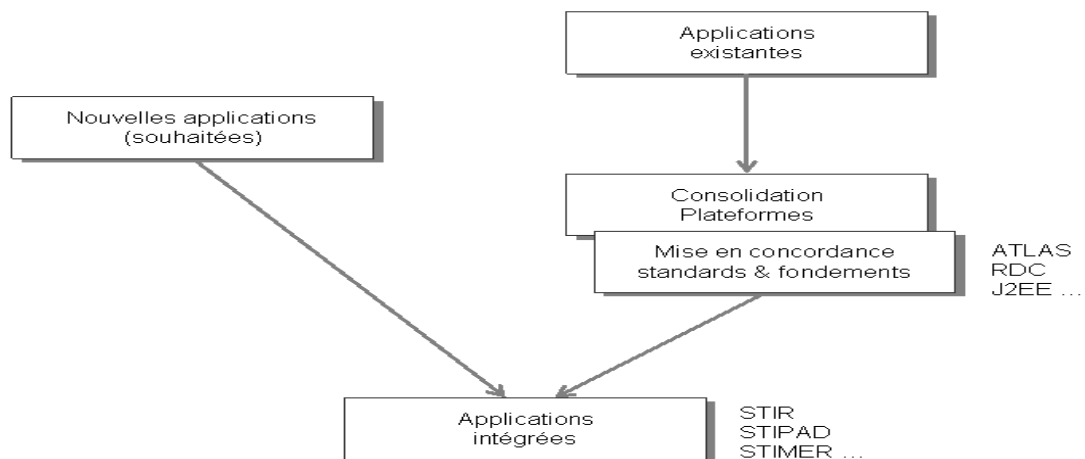


Figure 3 : évolution des applications

La migration, les nouvelles applications et l'extension des fonctionnalités exercent naturellement une influence sur les fondations existantes, qui doivent être encore étendues et stabilisées en vue du développement des nouvelles applications.

4. Le plan opérationnel 2006

Le présent document s'attache principalement à exposer la stratégie, les tendances importantes et les objectifs généraux.

Certains objectifs et leur réalisation pratique sont décrits plus en détail dans le *Plan ICT opérationnel 2006*.

Partie 2 : L'environnement européen

La collaboration et les accords internationaux sont plus que jamais à l'ordre du jour. Dans cette perspective, le contexte européen constitue un élément important pour le SPF Finances. En effet, ses différents départements coopèrent étroitement avec leurs homologues des pays de l'Union Européenne. Cette collaboration exige un support ICT.

Voici les principaux projets :

1. Participation au plan pluriannuel de la DG TAXUD

La Direction Générale « Fiscalité et Union Douanière » de la Commission Européenne élabore et veille à une application correcte des réglementations communautaires dans le domaine de la fiscalité et des douanes. Une collaboration étroite avec et entre les Etats-membres revêt une importance certaine.

La DG TAXUD a mis au point un plan stratégique pluriannuel, dont un des objectifs majeurs se situe dans le développement de systèmes d'appui permettant d'améliorer la synchronisation, les échanges de données et la collaboration entre les Etats-membres.

Un de ces systèmes est celui de la déclaration d'exportation automatisée (AES).

La douane sans papier (PLDA – Paperless Douane et Accises) est la plate-forme nouvelle et unique au sein de laquelle les fonctionnalités nécessaires devront être mises en œuvre dès que les spécifications seront disponibles.

Dans le développement de la nouvelle plate-forme « Paperless Douane », nous avons donc déjà inclus la première phase de la plate-forme AES, l'Export Control System.

Dans les autres domaines aussi (importation, gestion des risques, enregistrement et identification...), la Belgique participe activement à la définition des besoins des utilisateurs et des fonctionnalités attendues. Il appartiendra ensuite aux Etats-membres de mettre en œuvre ces besoins et fonctionnalités.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT fournit l'assistance nécessaire dans le cadre des discussions évoquées plus haut et dans l'identification des impératifs techniques.

Dans le plan ICT 2006, la suite du développement et la mise en service de l'Export Control System sont prévues pour l'automne. Pour pouvoir mettre en œuvre les

nouvelles fonctionnalités et/ou l'extension des fonctionnalités existantes, un upgrade de l'environnement Paperless Douane est planifié.

Le plan prévoit également des contrats d'entretien évolutifs pour les plates-formes existantes « TARBEL » et « TARWEB », en vue de garantir l'intégration avec les banques de données et systèmes de référence européens concernés.

2. Plate-forme et appui dans le cadre du projet NCTS

Le système NCTS (New Computerised Transit System) a été introduit en avril 2003. Il est obligatoire depuis le 1/7/2003 dans tous les pays européens. Le NCTS vise le dépôt électronique de toutes les déclarations concernant les transports communautaires de marchandises. Il est relié à un système de communication de l'Union Européenne dans le cadre des échanges d'information structurés.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit le support et l'entretien des systèmes concernés.

3. Collaboration avec les Etats-membres de l'UE

Dans le cadre des initiatives lancées sous l'impulsion de la DG TAXUD et des accords de collaboration avec les autres Etats-membres de l'UE, les échanges de données et d'information occupent une place fondamentale. Le système VIES (VAT Information Exchange System) en est un bon exemple. L'adaptation mutuelle des systèmes n'est pas moins importante. C'est la raison d'être de la CCN/CSI (Common Communication Network/Common Systems Interface).

Projets 2006

La Belgique a été choisie comme site pilote pour le projet CCN-MAIL2, qui a pour but de permettre les échanges de données directs par courrier sécurisé. Le service d'encadrement ICT se charge des adaptations nécessaires aux systèmes de messagerie existants, ainsi que de l'assistance nécessaire. Le projet doit commencer au 2^{ème} trimestre 2006.

Le système VIES existant sera adapté le 1/1/2007 suite à l'accession des nouveaux pays.

De même, dans le cadre de VIES2, le support nécessaire est prévu dans le plan ICT 2006. Celui-ci tient compte du délai de réalisation avancé par la Commission, délai qui dépend de l'entrée en vigueur de la nouvelle législation.

4. Echanges d'information internationaux

Au sein de l'OCDE, le groupe de travail TIES (Tax Information Exchange Systems) se penche sur la standardisation et l'informatisation des échanges internationaux d'information fiscale. TIES constitue un sous-groupe des groupes de travail fiscaux (impôts directs et indirects). Il étudie la problématique informatique pour formuler ensuite des avis.

La Belgique a été invitée à participer en 1999. Depuis, notre pays est membre actif du groupe de travail, y dépêchant des informaticiens comme des représentants du métier.

L'IOTA, ou Intraeuropean Organisation of Tax Administrations, a vu le jour en 1997, en guise de forum permettant d'évoquer les situations et problèmes concrets auxquels les administrations fiscales sont confrontées, de promouvoir la collaboration entre administrations fiscales d'Europe et d'apporter un soutien à ces administrations dans le cadre de leur développement et de leur modernisation, en fonction de leurs besoins individuels. La Belgique est un des 29 membres de l'IOTA.

L'IOTA compte une série de groupes de travail (notamment sur les call centers et les déclarations fiscales précomplétées) chargés de développer les « bonnes pratiques » et de les diffuser.

La Belgique fait également partie du CREDAF (Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales) et prend régulièrement part aux colloques, séminaires et réunions des groupes de travail.

Projets 2006

Le service d'encadrement prévoit le support et les moyens nécessaires pour poursuivre activement ces participations.

5. Euroboundaries

Le but du projet « Euroboundaries » est de mettre au point un modèle de données commun concernant les frontières nationales des Etats-membres, modèle à développer suivant le système de référence géodésique européen ETRS 89 (European Terrestrial Reference System 89).

Ce projet s'inscrit entièrement dans la volonté des institutions européennes d'une plus grande convergence dans les informations géographiques, en vue de permettre des échanges plus rapides et mieux fondés juridiquement.

Dans ce sens, le projet complète la stratégie de l'administration de la Documentation patrimoniale, qui vise l'obtention d'informations précises et fiables, donc

juridiquement sûres. Il regroupe en effet les frontières nationales déterminées légalement par le biais de traités et de relevés géodésiques dans ETRS 89.

Projets 2006

Le service d'encadrement prévoit le support technique nécessaire pour contribuer à l'accomplissement des obligations qui résultent du projet « Euroboundaries ».

6. Organisation du « IT Directors Meeting »

Depuis plus de 30 ans, les services ICT belge, danois, allemand, irlandais, néerlandais, espagnol et britannique organisent chaque année, en alternance, des journées internationales de contact chargées de tisser des liens personnels entre les services ICT des administrations fiscales et de favoriser les échanges d'information concernant leurs projets d'informatisation.

Ces rencontres sont l'occasion de discuter des défis informatiques que pose l'évolution des services fiscaux, d'échanger les expériences et meilleures pratiques, et de voir un thème spécifique exposé en détail par chaque pays participant.

Projets 2006

Cette année, le service d'encadrement ICT organise au nom de la Belgique la 31^{ème} réunion des IT Directors.

Partie 3 : L'environnement national

Le SPF Finances a toujours expressément privilégié une participation et un soutien actifs à une approche uniforme et commune de certains problèmes informatiques du niveau fédéral.

Cette année encore, les projets sont nombreux, tant sous la direction de Fedict que dans un cadre bilatéral impliquant le SPF Finances et d'autres organismes publics.

1. Fedict

a. E-payments

Les enquêtes récentes montrent que l'achat et le paiement via Internet gagnent sans cesse du terrain. En 2005, par exemple, le nombre de paiements Internet par carte de crédit dépassait de 88% le chiffre de 2004 ! Dans ces conditions, l'e-government n'échappe pas à l'obligation d'offrir ce service.

Fin 2004, après une consultation du marché, Fedict a choisi un partenaire pour développer une plate-forme de paiement par Internet. Grâce à ce dispositif, les citoyens et les entreprises pourront passer par Internet pour acquitter les sommes dues à l'Etat. La même plate-forme pourra aussi acheminer les paiements de l'Etat aux citoyens et aux entreprises.

Projets 2006

La mise en service et l'intégration de la nouvelle plate-forme d'« e-payment » figurent dans le plan ICT 2006, avec le support nécessaire et l'assistance aux utilisateurs internes.

b. Participation aux projets fédéraux

Par le passé, comme il est dit plus haut, le SPF Finances a participé activement à divers projets d'informatisation fédéraux.

UME, Fedman, FedDS ou Fed-e-view en sont quelques exemples.

Projets 2006

De même, en 2006, le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire et la participation à des projets fédéraux (Fedman2, Open Source, ...).

c. Bonnes pratiques en matière d'Internet et d'e-mail

Le SPF Finances met une boîte aux lettres électronique à la disposition de chacun de ses collaborateurs. Selon leur travail et leurs besoins, bon nombre d'agents ont aussi accès à Internet.

En 2005, en étroite collaboration avec Fedict, on a entamé la mise au point d'un code de conduite spécifiant les droits et obligations de chacun. Le but est de garantir le respect de la vie privée et de prévenir les abus éventuels.

Projets 2006

En 2006, l'instauration et le suivi du code de conduite vont se poursuivre.

d. Utilisation de l'e-ID pour l'identification sur l'intranet

Pour fin 2008, chaque citoyen (donc chaque fonctionnaire du SPF Finances) disposera d'une nouvelle carte d'identité électronique (e-ID). Dès le début, le service d'encadrement ICT a manifesté un vif intérêt pour le projet e-ID. Cette nouvelle technologie offre en effet de nombreuses possibilités dans la protection de l'information et des applications du SPF Finances.

Dès 2004, il a commencé les préparatifs devant permettre une large utilisation de l'e-ID. Depuis, tous les nouveaux PC sont équipés d'un clavier intégrant un lecteur capable de lire la nouvelle carte d'identité.

Projets 2006

Un premier projet concerne l'utilisation de l'e-ID pour l'identification des utilisateurs qui accèdent à leurs informations et à leurs dossiers sur l'intranet. L'analyse et la préparation du projet ont commencé en 2005.

Une initiative législative s'imposera cependant.

En 2006, le plan prévoit le développement et la mise en service de la plate-forme.

e. Gestion des utilisateurs et authentification par une troisième partie

Authentification par une troisième partie

L'accès aux applications et informations réciproques ainsi que leur protection incombent aujourd'hui à chaque SPF. Chaque utilisateur doit s'authentifier dans les systèmes prévus à cet effet.

En 2005, le projet « Third Party Authentication » a fait ses débuts. Le but est que les utilisateurs du SPF Finances ne doivent plus s'identifier que dans les systèmes du SPF. La collaboration avec les autres SPF garantit l'acceptation de l'authentification unique et la confiance réciproque qu'elle implique.

Dans l'utilisation des applications ou informations des autres SPF, le SPF Finances confirme automatiquement l'authentification de ses agents, qui bénéficient alors d'un accès direct (et inversement pour les fonctionnaires des autres SPF).

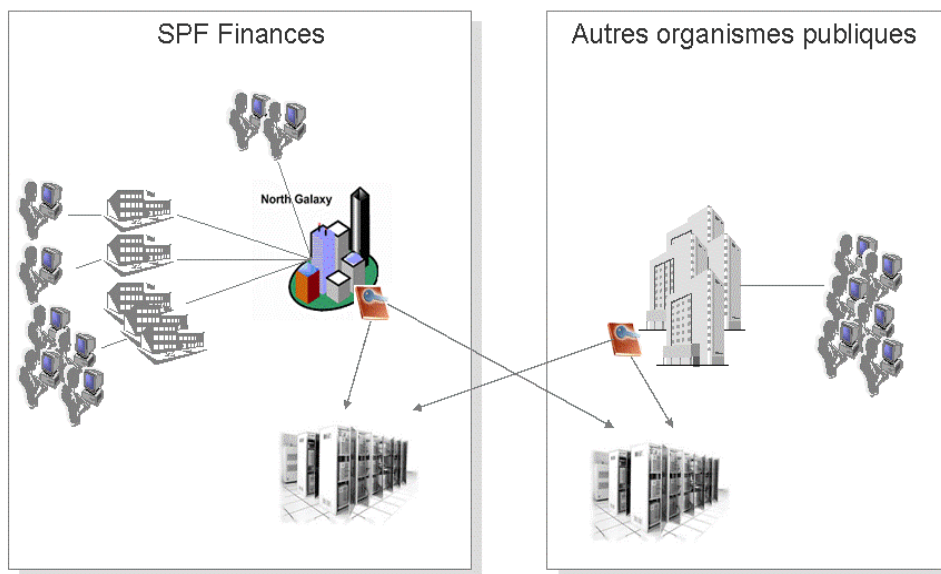


Figure 4 : Third Party Authentication

Projets 2006

Des accords de collaboration ont déjà été conclus avec la plupart des organismes publics. En 2006, le projet va se poursuivre. Le but est de conclure et d'opérationnaliser les accords de collaboration avec les organismes restants, notamment le Registre National, dans le cadre de l'authentification unique des tiers.

Gestion des utilisateurs

La gestion des droits d'accès concerne aussi l'utilisateur externe (citoyen, entreprise, mandataire professionnel...).

En collaboration avec l'asbl SMALS-MvM, Fedict a lancé le programme « User Management » dans le but d'arriver à « un système d'identification et d'authentification des entités et de leurs caractéristiques pertinentes, afin de rendre possible les processus d'autorisation, à l'intention des instances chargées de la fourniture des services d'intérêt général ».

Tax-on-Web repose déjà sur cette plate-forme en ce qui concerne la gestion et l'authentification des utilisateurs.

Projets 2006

Dans les nouvelles applications (axées sur l'utilisateur externe), il sera fait appel à cette plate-forme dans la mesure du possible.

L'application Belcotax-on-Web (qui permet d'envoyer directement les déclarations Belcotax via Internet) fera elle aussi usage de la plate-forme. La première phase concerne seulement la gestion des utilisateurs. La deuxième s'étendra aux mandats et aux droits d'accès. Cette deuxième phase entrera en service début 2007.

L'emploi de la plate-forme est envisagé pour d'autres applications, notamment Paperless Douane, FinProf ou Vensoc.

f. Utilisation du Catalogue de services

Ces dernières années, Fedict a élaboré un ensemble de « composants et solutions informatiques de base » et de « services de base » correspondants. Le tout est regroupé dans un catalogue de services, accessible à chaque SPF.

Ces composants standard contribuent d'une part à l'uniformisation de diverses problématiques ICT spécifiques, mais peuvent d'autre part représenter un avantage économique pour l'Etat fédéral.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT a toujours opté pour une étroite collaboration avec Fedict et les autres SPF. De même, en 2006, le service d'encadrement ICT privilégiera dans la mesure du possible et du souhaitable le recours aux solutions et services standard proposés par Fedict.

2. Asbl Egov

Le SPF Finances est un des acteurs à l'origine de la constitution de l'asbl Egov, qui a pour mission de mettre du personnel ICT spécialisé à la disposition de ses membres.

Le Président du SPF Finances, Monsieur J.-C.Laes, préside aussi le Conseil d'Administration de l'asbl Egov.

L'asbl Egov dispense seulement les services à ses membres (exclusivement des services publics fédéraux et des institutions fédérales de droit public, hormis la sécurité sociale).

a. Modalités de collaboration spéciales

L'asbl Egov est un lieu de rencontre naturel pour ses membres. Elle sert de facilitateur aux projets qui franchissent les frontières entre administrations.

Diverses modalités de collaboration s'appliquent :

- seuls les coûts réels peuvent (et doivent) être facturés ;
- l'action de l'asbl vise la conservation des connaissances au bénéfice des membres ;
- l'asbl est un partenaire fiable pour ses membres-clients. Ceux-ci, grâce à la structure, sont assurés d'une possibilité d'intervention en cas de crise ;
- la collaboration permet des engagements d'une durée particulièrement longue par nature, impossibles à organiser contractuellement sur une telle durée ;
- le modèle représente une importante réduction de la préparation administrative (le gain peut atteindre un an).

b. Mise à disposition de personnel

L'asbl Egov met (exclusivement) des collaborateurs spécialisés à la disposition de ses membres, dans le cadre de missions de long terme (besoin permanent).

Ces personnes sont entièrement intégrées dans les équipes du membre-client, qui est donc toujours impliqué – le cas échéant – dans l'engagement. Les frais de formation et autres sont toujours à la charge du membre-client. Les frais facturés pour la mise à disposition sont les coûts salariaux directs, augmentés d'une redevance mensuelle couvrant les frais administratifs.

En l'absence de personnel spécialisé propre dans le service d'encadrement ICT, l'asbl Egov est le partenaire privilégié pour la mise à disposition de personnel spécialisé à long terme.

3. Banque Carrefour de la Sécurité Sociale

a. Identification des contribuables étrangers (Registre BIS)

Pour les contribuables étrangers qui ne sont pas inscrits dans un registre belge de la population ou des étrangers, et ne peuvent donc être identifiés à l'aide d'un numéro du Registre national des personnes physiques, il importe de disposer néanmoins d'un moyen d'identification unique.

Dans le secteur de la sécurité sociale, la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale gère le « Registre BIS », qui a pour but d'identifier par un numéro BIS toutes les personnes physiques non inscrites au Registre national.

Le plan prévoit la réception et le traitement automatique des changements au registre BIS. Les mesures nécessaires sont prises pour obtenir l'accès au registre BIS. L'analyse fonctionnelle a été menée en collaboration avec les parties concernées internes et externes. L'accès aux données du registre BIS et leur traitement automatique ont été réalisés en 2005.

Projets 2006

La mise en service et le support sont prévus dans le plan ICT 2006.

b. Echanges de données entre le SPF Finances et la Sécurité Sociale

Le Conseil des ministres du 22 avril 2005 a décidé d'élargir la mission du groupe de travail « Modernisation de la gestion de la sécurité sociale » aux échanges de données entre les secteurs social et fiscal.

Des sous-groupes de travail étudient les échanges de données entre le SPF Finances et les IPSS (institutions publiques de sécurité sociale), les thèmes prioritaires et de moyen terme, l'adaptation mutuelle des concepts fiscaux et sociaux ainsi que la coordination des échanges de données et de la sécurité de l'information.

Dans le cadre des échanges de données, on a décidé de travailler par groupes thématiques. Ces groupes réunissent des représentants du SPF Finances et des acteurs concernés de la sécurité sociale :

- biens immobiliers – CADNET
- rentes pour victimes de guerre
- soldes des créances soumises à l'ONVA
- données de l'avertissement-extrait de rôle
- recouvrement social
- recouvrement fiscal et non-fiscal
- accès aux registres de la BCSS
- datamining.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit les moyens nécessaires (personnel et budgets) pour remplir adéquatement les engagements dans les différents groupes de projet et sous-groupes de travail.

Deux principes sont retenus :

- Premier principe : l'agent du SPF Finances ou du secteur social accède directement aux applications et informations. Ce principe repose sur l'authentification des tiers (voir plus haut). Dans la sécurité sociale, l'authentification des tiers est assurée par la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale.
- Deuxième principe : il repose sur un échange de données « consolidé », à base de « FTP (File Transfer Protocol) sécurisé », entre le SPF Finances et la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (qui distribuent à leur tour l'information dans leurs services internes).

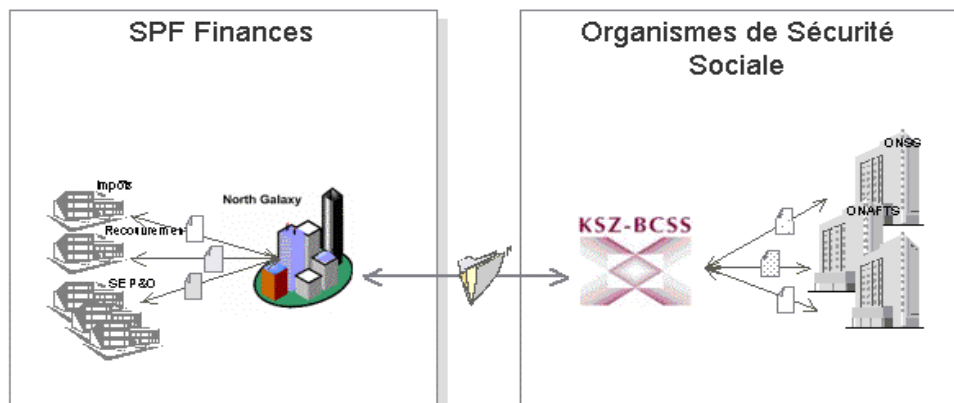


Figure 5 : échanges de données via FTP sécurisé

4. Autres échanges de données

Régulièrement, nous sommes amenés à échanger des fichiers de données, parfois volumineux, avec des correspondants extérieurs (par exemple la Communauté flamande ou l'INS).

Le plan ICT 2006 prévoit la mise au point d'une méthode simple et standard pour réaliser ces échanges, via une liaison FTP sécurisée. Cette méthode est expressément privilégiée pour son efficacité ainsi que ses possibilités de contrôle et de suivi.

Avec des partenaires, un échange de données spécifique, automatisé et intégré est mis au point (voir plus haut l'échange d'information avec la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale).

a. Avec le SPF Justice

Dans le cadre du recouvrement des amendes pénales par l'Administration des Domaines, le développement d'une application spécifique a commencé sur la base de l'analyse fonctionnelle de l'encaissement intégré, réalisée en 2004 en concertation avec le SPF Justice. Les données gérées par l'application concernent une identification complète et exacte du débiteur, le montant de la dette/amende, la solvabilité du débiteur et les résultats du recouvrement.

Le développement résulte du besoin d'échanges réguliers et structurés d'informations entre le SPF Justice et le SPF Finances.

Projets 2006

En 2006, le plan prévoit la poursuite du développement et le support de cet échange et traitement de données automatique.

Partie 4 : L'utilisateur final

La satisfaction du « client interne » et l'augmentation de sa productivité via un équipement et des services adaptés occupent toujours une place en vue dans les objectifs du service d'encadrement ICT.

Le plan ICT 2006 prolonge les efforts des années précédentes, dans le but de :

- offrir à l'utilisateur final un service d'une qualité sans cesse améliorée ;
- renforcer le confort d'utilisation dans l'environnement bureautique ;
- réduire le délai nécessaire pour résoudre les problèmes techniques affectant le matériel bureautique.

1. Environnement bureautique

a. Un PC par agent

Un des objectifs des plans de modernisation informatique du SPF Finances consiste à mettre à la disposition du fonctionnaire le matériel bureautique qui lui convient le mieux. Cela signifie que chaque fonctionnaire doit pouvoir disposer d'un PC « desktop » ou portable, selon ses besoins.

Dans le cadre de l'initiative « un PC par agent », un total de 29.250 PC neufs ont déjà été acquis depuis 2001. L'opération compte sur une durée de vie standard de 5 ans, couverte par un contrat d'entretien.

Projets 2006

La livraison de 7.000 nouveaux PC est prévue pour le deuxième trimestre 2006. Ils serviront principalement à remplacer des PC vieillissants. Néanmoins, 750 machines serviront à l'extension du nombre de postes de travail.

La nouvelle livraison va permettre de franchir le cap des 30.000 postes de travail et d'atteindre le ratio « théorique » d'un PC par fonctionnaire.

En 2006, 7.500 PC neufs seront achetés pour être livrés début 2007. Sur ce total, 6.000 remplaceront des postes de travail en fin de vie ; les 1.500 autres étendront le parc pour atteindre le ratio « effectif » d'un PC par agent.



Figure 6: évolution du parc de PC 2001 - 2007

b. Projet Papyrus : gestion du parc d'imprimantes

Le SPF Finances utilise actuellement quelque 24.000 imprimantes, réparties entre différents sites et services. La gestion des imprimantes et surtout des accessoires (avec la logistique que cela suppose) génère des difficultés non-négligeables : problèmes de distribution des cartouches d'encre, excédents de stock de cartouches pour anciennes imprimantes ou dont la date de péremption est dépassée...

Adjugé fin 2005, le projet Papyrus prévoit la sous-traitance complète de la gestion des imprimantes (y compris l'entretien et les fournitures) à un fournisseur de services spécialisé. Grâce à un logiciel spécial, chaque imprimante signalera elle-même au fournisseur quand elle aura besoin de certaines fournitures.

Le but est d'améliorer le service aux utilisateurs, d'abaisser le coût total (en réduisant les gaspillages) et d'obtenir une vue plus précise des coûts réels.

Projets 2006

La mise en service du logiciel de gestion spécifique est prévue à partir du premier trimestre 2006, de même que le transfert de la gestion au fournisseur de services spécialisé choisi.

c. Inventaire dynamique du parc bureautique

La gestion du vaste parc de PC du SPF Finances constitue un autre défi permanent, dont nous voulons continuer à professionnaliser l'approche.

Une bonne gestion repose sur un inventaire précis de tout le matériel bureautique : il faut savoir à tout moment qui utilise tel PC ou telle application, et où.

Projets 2006

Le nouveau logiciel (System Management Server) de gestion dynamique de tout le parc de PC, écrans et imprimantes entrera en service en 2006.

Un inventaire précis sera automatiquement dressé. Chaque agent se verra attribuer son « propre » PC, éventuellement avec une imprimante. A partir de ce moment, tout changement sera enregistré.

Ce logiciel de gestion sera relié à la banque de données du personnel via le répertoire LDAP. De nouveaux outils seront également introduits (notamment Active Directory) pour assurer à la gestion un support dynamique.

d. Projet « My PC » : le PC suit le fonctionnaire

Un des principes de base mis en avant dans la (nouvelle) gestion de notre parc de PC est l'attribution d'un PC à chaque utilisateur en particulier. Le but est que l'utilisateur dispose de ce PC pendant toute sa durée de vie et en assume aussi la responsabilité.

Le projet My PC, basé sur IMACD, a pour but de garantir le service (standard) nécessaire durant le cycle de vie de l'ordinateur. Les initiales IMACD signifient Install (installation) – Move (déménagement) – Add (extension) – Change (modification) – Dispose (mise hors service).

Ici encore, l'idée est de collaborer avec un fournisseur spécialisé, à l'instar du projet Papyrus, qui confie à un tiers l'ensemble de la gestion des imprimantes du terrain.

Projets 2006

Une consultation du marché sera organisée pour sélectionner le fournisseur de services spécialisé qui sera chargé des services IMACD sur le terrain.

e. Domaine FINBEL

La gestion centrale de toute l'information concernant les utilisateurs et les systèmes du réseau constitue un outil important pour gérer le parc existant de façon dynamique et efficace.

Active Directory est un composant de gestion standard dans l'architecture de serveurs Windows 2000 et Windows 2003. Il s'agit essentiellement d'une banque de données centrale, fondée sur LDAP et DNS, et contenant des informations sur l'ensemble de l'infrastructure.

Importante plus-value pour l'utilisateur : avec une seule identification et un mot de passe, il peut accéder à tous les services (réseau et autres) qui lui sont autorisés.

Projets 2006

La mise en service d'Active Directory a commencé en 2005 avec l'inclusion graduelle des PC dans le « domaine » géré. Le plan ICT 2006 prévoit l'inclusion de tous les PC au premier trimestre et la suite de la mise au point des règles applicables.

f. Back-up centralisé

Dans une architecture à base de PC, il appartient normalement à chaque utilisateur de gérer les données conservées sur son ordinateur. Il doit notamment prendre les copies de sécurité (back-ups) nécessaires et les mettre à l'abri pour pouvoir les utiliser au besoin. L'expérience montre cependant que les utilisateurs négligent souvent cet aspect, avec toutes les conséquences que cela suppose.

En 2004, le service d'encadrement a commencé la mise en œuvre d'un environnement de stockage sécurisé et centralisé (sur des « disques virtuels »), à l'intention des utilisateurs bureautiques. L'environnement comporte des fonctions de stockage automatique, d'archivage et de gestion des espaces de stockage (quotas) attribués à chaque type d'utilisateurs. Actuellement, deux profils standard sont définis.

Projets 2006

En 2006, cet environnement de stockage centralisé sera étendu au back-up centralisé des données de tous les utilisateurs.

La vision et la stratégie en matière de back-up centralisé prévoient notamment l'affinement des profils suivant la fonction et le rôle de l'utilisateur concerné.

g. Mise à jour automatique de la protection antivirus

La multiplication des virus et des attaques dont sont victimes les systèmes de protection met en péril le fonctionnement de l'environnement bureautique individuel et l'accès aux systèmes d'information centralisés. Au sein du SPF Finances, différentes mesures sont prises pour y parer.

Une protection efficace exige que les programmes antivirus soient mis à jour très régulièrement, dès que les nouvelles protections, mises au point par les entreprises spécialisées, sont disponibles.

En vue d'un meilleur confort d'utilisation et d'une protection renforcée, on a entamé en 2005 la mise en œuvre d'une mise à jour entièrement automatique du programme antivirus, sur chaque PC du réseau.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la suite de la mise en service et du support de la mise à jour automatique.

h. Gestion des correctifs et inventaire des logiciels

L'année 2004 a vu le début de la mise en production de la solution *Software Update Services* (SUS). La solution simplifie la mise à jour des systèmes Windows en automatisant le téléchargement et l'installation des correctifs importants et autres mises à jour de sécurité (« *patches* »). En 2005, la fonctionnalité a été étendue à tous les utilisateurs du réseau.

Projets 2006

En 2006, le plan prévoit la suite de la distribution des « hot fixes » sur tous les clients Windows.

Le plan ICT 2006 prévoit aussi la phase suivante de l'automatisation de la gestion du parc de PC, avec la mise en service du SMS (System Management System), qui supporte l'installation automatique des logiciels.

La première étape est l'installation automatique des « agents » (notamment nécessaires dans le projet Papyrus), chargés de la gestion tout automatique des imprimantes locales.

A l'étape suivante, la distribution automatique des logiciels sera développée et testée.

i. Plate-forme collaborative

Une brève étude a commencé en 2005 concernant la nécessité pour les différentes entités de disposer d'une plate-forme permettant de collaborer et d'échanger des informations avec différents utilisateurs autour de certains documents.

Projets 2006

A partir des conclusions de l'étude évoquée plus haut, le but est de procéder en 2006 à un « proof of concept » limité au sein du service d'encadrement ICT, en vue du traitement intégré de toutes les adjudications publiques.

Le « proof of concept » doit mettre en évidence les possibilités techniques et les difficultés éventuelles. A la phase suivante, ces constatations et expériences pratiques pourront servir de base à une approche à l'échelle de l'organisation.

j. Scanners locaux

Dans divers projets (notamment le « workflow contentieux » et Dominique), l'utilisation de scanners locaux (petits et moyens) est à l'ordre du jour.

Il est recommandé d'opter pour une standardisation au-delà des limites entre projets et pour la consolidation des achats, afin de réduire les coûts et de rendre la gestion et le support plus simples et plus flexibles.

Projets 2006

Un marché public est prévu, sur la base d'un nombre limité de types de scanners, et en fonction des besoins des différents projets.

k. Imprimantes locales

La nouvelle stratégie d'impression – qui vise l'optimisation de l'utilisation des imprimantes et la baisse du nombre d'imprimantes bureautiques – repose sur 3 principes de base :

- a priori, les imprimantes sont raccordées au réseau, et partagées de façon transparente par les utilisateurs ;
- utilisation d'imprimantes multifonctionnelles ;
- si possible, impression centralisée via l'imprimerie Dorothee.

Comme les PC, les imprimantes installées sont assorties d'une durée de vie de 5 ans, couverte par un contrat d'entretien.

Projets 2006

En 2006, 5.000 imprimantes locales seront achetées pour remplacer 10.000 unités en fin de vie. Le plan prévoit aussi l'acquisition d'un nombre limité d'imprimantes couleur et de 30 imprimantes AFP (pour le tirage des extraits cadastraux).

l. PC et projecteurs portables

Un nombre limité d'utilisateurs ont expressément besoin d'un PC portable. Actuellement, des PC portables sont déjà utilisés au SPF Finances.

L'utilisation des projecteurs portables se développe aussi. Un certain nombre d'appareils sont dépassés et doivent être remplacés.

Projets 2006

Le plan prévoit l'achat de 300 PC portables pour poursuivre l'extension du parc. Ces PC seront attribués nominativement, en fonction des besoins réels.

Le plan prévoit l'achat d'un nombre limité de projecteurs multimédias. Ils remplaceront des appareils en fin de vie et serviront aussi d'appareils attirés dans certaines salles de réunion.

m. Télémètres à laser

Les experts de la Documentation patrimoniale (ACED) visitent et contrôlent les bâtiments neufs et modifiés. Souvent, les dimensions citées dans le permis de construire ne correspondent pas aux dimensions réelles. L'expert doit alors remesurer les lieux.

Jusqu'à présent, ces relevés se faisaient à l'aide d'un décamètre qui nécessitait la présence d'une deuxième personne. L'administration souhaite remplacer le décamètre par un télémètre portatif à laser, qui doit permettre à l'expert de relever seul les dimensions du bâtiment et de son implantation.

Projets 2006

Le plan prévoit un marché public en vue de l'achat de 200 télémètres portatifs à laser.

2. Support

a. Amélioration de l'ICT Service Desk

Lorsque le service d'encadrement ICT a emménagé dans le pavillon C du complexe North Galaxy fin 2004, l'ICT Service Desk central s'y est installé aussi. L'ICT Service Desk central assiste l'utilisateur final dans les problèmes de nature bureautique.

L'année 2005 a vu des investissements dans le développement et l'amélioration du fonctionnement de l'ICT Service Desk central. Des formations ont été organisées pour augmenter la polyvalence des préposés au Service Desk et améliorer les procédures sous-jacentes (Problem Management et Service Level Management).

Projets 2006

Le support de l'utilisateur final est fondamental. Il est important d'évaluer constamment les nouveaux processus et procédures et de les optimiser le cas échéant.

Il est par ailleurs prévu de poursuivre les investissements dans le service, notamment par des formations complémentaires et la mise en service de nouvelles applications (p.ex. gestion d'actifs).

b. Projet pilote OpenOffice.org

Dans l'environnement bureautique, un aspect important de l'organisation se situe dans la diversité des applications bureautiques et des licences correspondantes (avec leur gestion). Des études montrent que la plupart des applications bureautiques existantes sont trop élaborées (donc trop chères) par rapport aux besoins de l'immense majorité des utilisateurs.

Depuis quelques années, l'arrivée des applications « open source » constitue une tendance indéniable, dont il convient de tenir compte dans les applications bureautiques comme ailleurs. L'Etat fédéral s'intéresse lui aussi aux possibilités des applications libres (« open source ») en tant qu'instrument de maîtrise des coûts informatiques.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT suit de près les développements en la matière, et souhaite acquérir en 2006 l'expérience nécessaire. D'une part, l'utilisation d'un format ouvert (par exemple le format XML OpenDocument, supporté par OASIS) est un élément important qui simplifie les échanges de documents. D'autre part, le facteur coût ne peut être sous-estimé face à un parc de plus de 30.000 PC.

Il importe aussi de s'assurer de la stabilité et de la fiabilité des logiciels libres, des possibilités en termes de support et de l'adéquation réelle par rapport aux besoins des utilisateurs.

Le plan 2006 prévoit un projet pilote, avec la suite d'applications bureautiques OpenOffice.org (reconnue comme la première dans l'industrie).

Partie 5 : Mises en œuvre suite aux préétudes

1. Les 8 préétudes (pour rappel)

Depuis 2003, pour garantir le succès du plan d'exécution de Coperfin, le SPF Finances a expressément résolu d'adjuger les projets importants et complexes sur la base d'une préétude approfondie.



Figure 7 : approche stratégique des projets d'exécution

Ces préétudes poursuivaient les buts suivants :

- Décrire le concept et l'architecture
- Eventuellement, élaborer une analyse fonctionnelle détaillée
- Eventuellement, contribuer à la rédaction du cahier des charges
- Eventuellement, assister l'administration dans la sélection de l'entreprise chargée de la mise en œuvre
- Eventuellement, accompagner, suivre, contrôler la qualité et faire rapport sur la mise en œuvre

Les préétudes déjà réalisées portent sur les thèmes suivants :

- Douane sans papier
- Traitement intégré « Impôts et recouvrement »
- Traitement intégré « Documentation patrimoniale »
- Fourniture de services « multicanaux »
- « Data warehouse » et analyses de risques
- Gestion des identités et de l'accès
- Gestion de la connaissance
- Modernisation du réseau de télécommunications
- Modernisation Payroll SCDF.

2. Mises en œuvre adjudgées en 2005

En 2005, les projets suivants ont été adjudgés suite aux préétudes réalisées :

a. Projet STIR – traitement intégré Impôts et recouvrements, phase 1

Le projet « Traitement intégré Impôts et recouvrement » concerne la réalisation d'un système de traitement intégré de toutes les transactions fiscales et non-fiscales en relation avec les citoyens et tous les autres contribuables dans le cadre de l'entité « Impôts et recouvrement ».

A la base du système se trouve le « Dossier fiscal unique », qui regroupe toutes les informations (fiscales et non-fiscales) du contribuable. A terme, le système de traitement intégré permettra au SPF Finances d'assurer le traitement intégré de tous les principaux impôts.

La première phase du projet a été adjugée fin 2004, et la réalisation a commencé début 2005.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la poursuite de la réalisation du projet STIR phase 1 et sa mise en service.

b. Gestion des identités et de l'accès

Le projet « Identity and access management » vise d'une part une approche consolidée et uniforme de l'identité des utilisateurs pour les besoins de l'administration, d'autre part la gestion des profils d'accès et l'accès aux systèmes (intégrés ou non).

L'application est construite au tour des « directory services » (services de répertoire) et comporte le support de :

- Une gestion centralisée, déléguée et orientée *self-service* ;
- La diffusion automatique (acheminement et exécution) des profils et droits d'accès à base de règles (*rule driven*) ou de rôles (*role based*), ainsi que le support des processus d'autorisation ;
- La diffusion automatique (par réplication et synchronisation) des mises à jour des systèmes et/ou applications sous-jacents, suivant le protocole d'authentification SAML.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la réalisation et la mise en service du projet « Identity and access management », lancé en 2005.

c. Projet STIPAD – traitement intégré Documentation patrimoniale, phase 1

Les données concernant le patrimoine des personnes physiques et morales sont actuellement réparties dans trois départements : le cadastre, l'enregistrement et les hypothèques. Tous les changements à ces données n'étant pas nécessairement connus de chaque service, l'exactitude et la disponibilité ponctuelle de l'information n'est pas toujours garantie. Or, il s'agit là d'une des responsabilités de base de l'administration.

Le traitement entièrement intégré de la documentation patrimoniale repose sur le « Dossier patrimonial unique ». Cette banque de données doit abriter toutes les informations concernant la composition et la valeur du patrimoine mobilier et immobilier de toutes les personnes physiques et morales. Elle a été entièrement définie dans le cadre de l'étude préalable.

Le traitement entièrement intégré de la documentation patrimoniale s'articulera sur cette base (cadastre, enregistrement, domaines et conservation des hypothèques). A terme, le Dossier Patrimonial Unique s'intégrera au Dossier Fiscal Unique déjà évoqué.

Projets 2006

La première phase de la réalisation du système de base a commencé en 2006. Elle concerne exclusivement le patrimoine immobilier. Le plan ICT 2006 prévoit la poursuite de la réalisation et de la mise en service de cette première phase.

d. Projet DWH – Data warehouse et analyse des risques, phase 1

Le projet « data warehouse et analyse des risques » concerne la première phase de la mise en œuvre d'un environnement de *business intelligence* et *data warehouse* (concernant les champs d'application « personnes physiques », « marchandises » et « personnes morales »), à l'appui de l'analyse des risques, du contrôle, du recouvrement, de l'assistance et du service, sur la base de l'architecture définie dans la préétude de 2004.

Le projet comporte la mise en place de la plate-forme technologique et des logiciels nécessaires. Cela comprend la construction de la banque de données, mais aussi l'installation des outils de *data mining*. Parallèlement, l'environnement de *data warehouse* et de *data mining* intégrera aussi les fonctions nécessaires au support décisionnel.

Projets 2006

Le projet « DWH » a été adjugé en 2005 pour être réalisé et mis en service en 2006. Le support (évolutif) nécessaire est également inscrit dans le plan pour 2006.

e. Projet PLDA – Paperless Douane, phase 1 – extension de l'analyse fonctionnelle

Le projet « Paperless Douane » vise une informatisation maximale des processus Coperfin spécifiquement axés sur les Douanes et Accises, dans le but de renforcer leur efficacité.

La première phase du projet « Paperless Douane » a commencé en 2004. Cette phase visait la collecte des données « dématérialisées » (déclaration électronique). Le développement de nouvelles applications web, qui seront accessibles à des utilisateurs externes et à des utilisateurs mobiles internes, y occupe une place centrale. Le projet prévoit également la réalisation des outils nécessaires pour permettre les échanges de données suivant les normes internationales. L'ensemble du projet couvre une période de 24 mois et 3 releases.

Projets 2006

Le premier release de PLDA – phase 1 est prévu pour le deuxième semestre 2006. Les releases 2 et 3 seront disponibles en 2007.

Le plan prévoit par ailleurs l'extension systématique de l'analyse fonctionnelle, notamment dans la perspective des (nouvelles) obligations et des spécifications récemment publiées dans le cadre de la collaboration internationale et du plan quinquennal de la DG TAXUD.

Dans le même fil, l'analyse sera étendue à la gestion (adaptée des opérateurs économiques), à leur enregistrement et à leurs droits d'accès, en relation avec certaines fonctionnalités et données de Paperless Douane.

3. Projets prévus pour 2006

a. Projet STIMER – système intégré de Recouvrement à l'appui des différents services

Suite à la proposition de titrisation des arriérés fiscaux, le Conseil des Ministres du 30 septembre 2005 a décidé de dégager un budget exceptionnel pour le développement d'un nouveau système informatique de support chargé d'optimiser les procédures d'encaissement et de recouvrement au SPF Finances.

Le projet STIMER a pour but de mettre en place un système regroupant toutes les fonctionnalités en termes de comptabilité, d'encaissement et de recouvrement. Il repose sur les processus décrits dans BPR Coperfin et prolonge directement les projets déjà lancés dans le cadre des Systèmes intégrés Impôts et recouvrement, Douane, Documentation patrimoniale, Data warehouse, Gestion des risques et Trésorerie.

Le projet STIMER vise aussi le regroupement et l'accélération de tous les aspects du recouvrement, dont certains figurent dans d'autres projets en phase de réalisation. Le projet STIMER comme les projets STIR, STIPAD et PLDA doivent être mutuellement synchronisés (voir aussi plus loin).

Le nombre d'applications actuellement utilisées par Impôts et recouvrement, Documentation patrimoniale et Trésorerie est considérable. Il impose de procéder graduellement. L'approche par phases répétées, aussi appliquée dans les autres grands projets de développement, offre la possibilité d'enrichir l'application au fil du temps. C'est pourquoi elle sera utilisée dans le projet STIMER.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit de lancer la première phase du projet STIMER en vue de sa mise en service à partir de 2008.

b. Service « multicanal »

En 2004, une préétude a été réalisée pour définir un plan d'approche global en vue d'un service multicanal, y compris la définition de l'architecture fonctionnelle et technologique sous-jacente.

Le SPF Finances vise ici un service à part entière, via les différents canaux d'interaction. Ces canaux d'interaction doivent être adaptés ou mis en œuvre pour augmenter la satisfaction générale du citoyen et l'efficacité (limitation des frais d'interaction).

Il s'agit d'une part d'élargir les possibilités de choix et d'offrir un service professionnel sur mesure, d'autre part de réduire le coût par interaction des « canaux ».

Centre de Contact Contribuable

Du point de vue budgétaire, une mise en œuvre complète des résultats de la préétude n'était pas faisable en une fois. En 2005, on a commencé la mise en place d'un centre de contact « Impôt des personnes physiques », première phase dans la réalisation d'un service multicanal complet. Le projet prévoyait la mise en œuvre de l'infrastructure nécessaire aux 22 collaborateurs du centre de contact.

Le Centre de Contact « Impôt des personnes physiques » est opérationnel depuis le 16 avril 2005. Devant les réactions très positives et l'amélioration incontestable du service, les activités ont été étendues notamment aux questions concernant les versements anticipés, l'intervention pour combustible de chauffage...

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la poursuite du développement du Centre de Contact. A terme, le centre doit pouvoir traiter toutes les matières de l'entité Impôts et recouvrement.

Cela implique l'extension et la standardisation de l'infrastructure (matériel, logiciels, systèmes téléphoniques...) utilisée par 99 employés du centre de contact, avec les adaptations et/ou extensions nécessaires de l'application téléphonique pour l'accueil (système de réponse vocale interactive) et de l'application de répartition automatique des appels (Automatic Call Distributor).

Projet pilote CRM

Le SPF Finances vise un service à part entière, mis à la disposition du contribuable via plusieurs canaux de communication. La relation avec le contribuable en est l'élément central.

Le logiciel CRM (Citizen Relationship Management) propose les instruments nécessaires pour gérer efficacement la relation et les différents contacts ou interactions. Le but est de générer systématiquement une vue d'ensemble, quel que soit le canal emprunté par l'interaction.

Le logiciel CRM gère les informations spécifiques telles que l'historique des contacts, les éventuelles actions de suivi, le contact proactif ou sortant (« outbound ») par le centre... En ce sens, il peut compléter utilement les systèmes existants du centre de contact.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit de lancer un projet pilote CRM (« proof of concept »).

A partir de l'expérience déjà accumulée par le centre de contact, le projet pilote doit permettre d'identifier les besoins exacts, les fonctionnalités réalisables et la plus-value possible, tout en complétant l'expérience acquise.

L'expérience du projet pilote permettra de décider de la suite et de la mise en œuvre éventuelle d'un système CRM.

Content Management – gestion de contenu

L'« e-service » ou « e-self-service » constitue un canal supplémentaire pour le service au contribuable. Concrètement, le contribuable a accès aux sources

d'information nécessaires pour trouver une réponse à ses questions, indépendamment de toute limitation de temps ou de lieu.

En 2005, des initiatives importantes ont été prises pour rendre l'information du portail Internet du SPF Finances plus facilement accessible en la regroupant, en la complétant et en l'actualisant. L'accessibilité et l'exactitude de l'information revêtent naturellement une importance fondamentale.

La technologie (Web) Content Management a pour but de soutenir l'ensemble du processus de gestion de l'information. L'approche est généralement multifonctionnelle, distinguant les responsabilités en termes de contenu, de forme et de technique. La « publication » finale (éventuellement sur plusieurs canaux) est assurée automatiquement par la technologie (Web) Content Management.

Projets 2006

Dans ce nouveau domaine, le service d'encadrement veut acquérir l'expérience nécessaire et étudier le potentiel comme les spécificités de cette technologie, en consacrant l'attention nécessaire aux possibilités d'intégration dans l'infrastructure globale du SPF Finances.

Espaces informatiques publics

Chaque année, dans les bureaux du fisc ou lors des journées publiques, environ 500.000 déclarations sont complétées avec l'aide des agents des services de taxation.

Dans le cadre du projet « fonctionnaire Tax-on-Web », les 53 centres ont directement saisi dans Tax-on-Web les données des déclarations des contribuables qui se sont présentés en 2005 pour demander une assistance. Ce nouveau service ne veut pas seulement aider le citoyen à compléter sa déclaration, mais cherche aussi à abaisser le seuil d'accès à Tax-on-Web. Le plan pour 2006 prévoit une extension à 117 centres (voir plus loin).

La Conférence interministérielle du 12 octobre 2005 a adopté le « Plan national de lutte contre la fracture numérique ». Le Plan part de la constatation que l'Internet actuel offre des services dans tous les domaines de la vie quotidienne ; or, une partie de la population en reste coupée, pour des raisons matérielles et financières.

Une des priorités du plan se situe dans l'ouverture de 300 nouveaux espaces informatiques publics en 2006. Le but est d'ouvrir à chacun l'accès à Internet, près de chez lui, avec un accompagnement adapté à ses besoins.

Projets 2006

Dans l'esprit du projet « Espaces informatiques publics », le plan ICT 2006 prévoit une étude concernant l'installation éventuelle, dans les centres précités, de « self-service desks » équipés d'un PC et d'une connexion Internet. Le citoyen pourra ainsi déposer lui-même sa déclaration électronique dans les centres, en bénéficiant au besoin de l'assistance nécessaire.

c. Paperless Douane – phase 2 : Projet MODA (activités mobiles)

Le projet « Paperless Douane » vise une informatisation maximale des processus Coperfin spécifiquement axés sur les Douanes et Accises, afin d'en rendre le fonctionnement plus efficace.

La première phase concerne la collecte, la gestion et les échanges de données dématérialisées (déclaration électronique). (voir plus haut)

Le projet MODA couvre la deuxième phase, avec 2 objectifs :

- Le support nécessaire pour effectuer les contrôles aux endroits qui répondent le mieux aux impératifs logistiques. Cela signifie concrètement que les marchandises ne sont plus présentées aux bureaux de douane, mais que le personnel procédera aux contrôles sur place, dans les entreprises, sur les sites agréés ou dans les magasins de stockage et de transbordement.
- Le support et la réalisation d'actions de contrôle et de surveillance des ports, aéroports, voies navigables, voies ferrées et autoroutes dans le cadre de la protection et de la sécurité des personnes et des biens.

Salles de régie et intégration PLDA phase 1

Le projet MODA comporte notamment la mise en œuvre de l'infrastructure et des applications nécessaires aux 7 salles de régie appelées à supporter les contrôles de terrain. Des applications spécifiques seront développées à l'intention des équipes mobiles opérant sur le terrain.

Ces salles de régie centraliseront les ordres de contrôle provenant des systèmes de déclaration électronique (voir PLDA phase 1) et du système de gestion des risques, afin de planifier les interventions correspondantes, de les coordonner avec les autres instances publiques, et de les répartir entre les équipes mobiles sur le terrain.

L'application destinée aux échanges (automatiques) de données entre les systèmes de salle de régie et les applications des équipes mobiles fait partie des développements prévus.

Projets 2006

Le projet n'a pas pu être adjudgé en 2005. C'est pourquoi le plan 2006 prévoit plusieurs adjudications publiques :

- Application pour salles de régie et unités mobiles.

Cette adjudication comprend aussi la gestion (générale) du projet, l'accompagnement de l'attribution des autres marchés ainsi que la maintenance (maintenance orientée avenir, maintenance règlementaire et maintenance des applications).

- Equipement pour les salles de régie.

Equipement pour le matériel roulant

Pour accomplir leur tâche sur le terrain, les équipes mobiles doivent pouvoir disposer du support nécessaire, en particulier des applications évoquées ci-dessus. A cette fin, les voitures seront équipées d'une infrastructure ad hoc, adaptée aux interventions mobiles.

L'emploi de matériel informatique portable classique, les tests l'ont montré, n'est pas indiqué, notamment en raison des problèmes de lisibilité dus aux changements d'éclairage, d'autonomie limitée des batteries, de manque de place dans les véhicules...

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit l'assistance nécessaire dans le choix et la mise en œuvre de l'équipement « fixe » du matériel roulant.

Le plan ICT 2006 prévoit la préparation et la publication de l'adjudication publique en vue d'une attribution du marché en 2007.

Réseau ASTRID

La création d'un réseau de communication est un aspect important, non seulement pour les échanges de données entre les équipes mobiles et les salles de régie, mais aussi, le cas échéant, dans le cadre des interventions conjointes (entre équipes mobiles et éventuellement avec d'autres instances, p.ex. la police fédérale).

En 2004, un premier projet expérimental a vu le jour dans le but de tester la fiabilité et les performances techniques de la bande passante de certains moyens de communication (réseaux Astrid et GPRS). Sur la base des résultats de ces premiers tests et des études suivantes du groupe de travail technique, concernant notamment

la faisabilité technique, le choix s'est porté sur le réseau Astrid de communication par radio.

Projets 2006

Il est prévu d'acheter l'équipement de communication Astrid pour les salles de régie et les équipes mobiles. Le SPF Finances pourra profiter de l'expertise et de l'expérience des collègues de la police fédérale.

Le plan ICT 2006 prévoit une adjudication publique, en vue d'une attribution du marché en 2007.

d. Modifications STIR et STIPAD suite aux changements fonctionnels

Les projets STIR et STIPAD occupent une place centrale dans la nouvelle approche intégrée et dans l'évolution vers le dossier fiscal unique. Aussi importe-t-il de veiller à ce que les deux applications correspondent exactement aux besoins fonctionnels (en évolution) de l'utilisateur et aux possibilités techniques, elles aussi en évolution.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit les moyens nécessaires pour permettre les adaptations (*change requests*) à STIR et STIPAD suite aux changements fonctionnels. (voir aussi plus loin).

e. Gestion des identités et de l'accès

La gestion de l'accès à un nombre croissant d'applications et de sources d'information par les utilisateurs internes et externes constitue un défi important. Toutes les organisations sont confrontées à la nécessité de garantir l'intégrité de l'information et sa protection contre les menaces ou risques intentionnels. A cet égard, les différences fonctionnelles entre les divers systèmes constituent généralement un obstacle plus difficile que les différences entre les technologies utilisées.

Le projet « Identity and access management » vise d'une part une approche consolidée et uniforme de l'identité des utilisateurs, pour les besoins de leur administration, d'autre part la gestion des profils d'accès et de l'accès aux systèmes (intégrés ou non).

L'application repose sur les « directory services » (services de répertoire) et prévoit :

- Une gestion centralisée, déléguée et orientée *self-service* ;

- La diffusion automatique (routage et exécution) des profils et droits d'accès à base de règles (*rules*) ou de rôles (*roles*), ainsi que le support des processus d'autorisation ;
- La diffusion automatique (par réplication et synchronisation) des mises à jour des systèmes et applications sous-jacents, suivant le protocole d'authentification SAML.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la poursuite de la réalisation et la mise en service d'Identity & Access Management.

f. Gestion des connaissances

L'accomplissement des diverses tâches qui incombent au SPF Finances repose sur des connaissances très spécifiques et spécialisées. Ces connaissances doivent être développées sans cesse et communiquées à tous les fonctionnaires du SPF Finances.

Cela signifie concrètement que toutes les informations et la documentation relatives aux connaissances dont les fonctionnaires peuvent avoir besoin sont organisées, traitées et présentées de telle façon que d'une part, les connaissances sont conservées et transmises au sein du service public, et que d'autre part, le fonctionnaire est épaulé pour accomplir son travail efficacement.

A cette fin, un système de gestion des connaissances complet et unique est mis en place pour :

- enregistrer de façon structurée tous les documents et informations utiles (lois, décisions réglementaires, circulaires, commentaires, études, jurisprudence, droit...) ;
- filtrer ces informations et les mettre immédiatement à la disposition des fonctionnaires qu'elles intéressent directement (orientation groupe cible – transmission par canal numérique) ;
- veiller à ce que tous les fonctionnaires expriment une position uniforme ;
- veiller à ce que l'information et la documentation soient à jour ;
- préparer également l'information de façon sélective et vulgarisée pour permettre au département communication de la diffuser à l'extérieur ;
- servir de base de données des connaissances pour tous les fonctionnaires ;
- servir d'instrument de recherche rapide pour le centre de contact.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la réalisation de la préétude « gestion des connaissances ». Sur la base des résultats de cette préétude, le système de gestion des connaissances sera adjugé en vue d'une attribution du marché fin 2006, avec réalisation et mise en service en 2007.

Partie 6 : Les services de ligne

Au SPF Finances comme dans tout service public fédéral, la structure s'articule d'une part autour des services de ligne, chargés d'une partie spécifique de la politique à mettre en œuvre par le SPF, et d'autre part autour des services d'encadrement, responsables des activités « transversales » qui concernent toutes les entités, notamment la gestion du personnel, les budgets ou l'informatique.

La présente partie décrit les projets spécifiques prévus pour les clients des services de ligne, afin de favoriser le bon fonctionnement de ceux-ci et la réalisation de leurs objectifs.

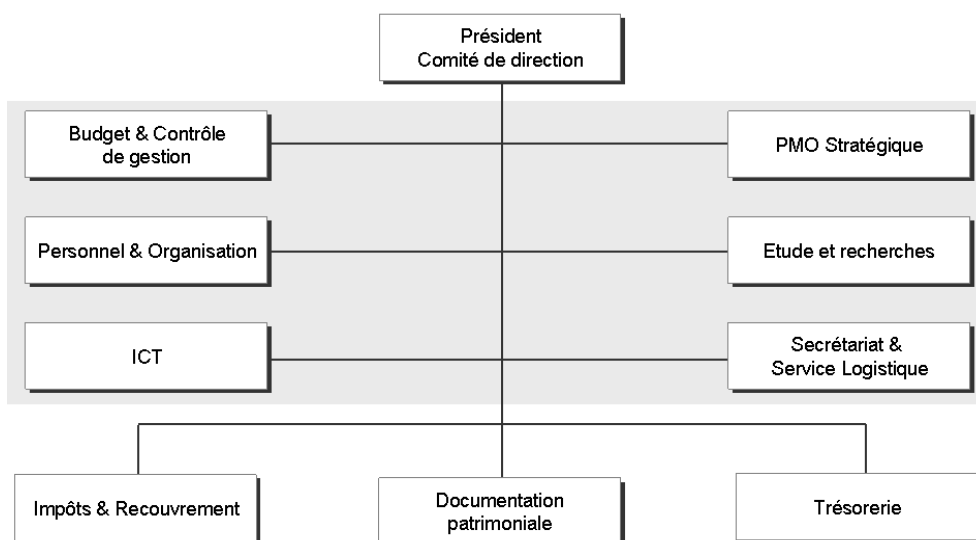


Figure 8 : organigramme SPF Finances

Nous faisons une distinction entre les projets horizontaux, qui concernent plusieurs services de ligne et/ou entités (des projets qu'il est préférable d'introduire et de gérer en même temps dans toute l'organisation pour des raisons d'économie d'échelle et d'impact), et les projets propres à un client spécifique.

1. Projets horizontaux

a. Plate-forme « e-payment » intégrée

Certains services du SPF Finances doivent pouvoir effectuer ou recevoir des paiements (nationaux ou étrangers) par la voie électronique. A titre d'exemples, citons les bureaux de recette, la trésorerie, les douanes et accises...

La nouvelle plate-forme doit aussi donner la possibilité de recevoir « physiquement » les paiements (via des terminaux de paiements) ainsi que les paiements par Internet. Dans ce cadre, nous renvoyons au projet Fedict « e-payment » (voir plus haut).

L'objectif est à la fois d'offrir un meilleur service au contribuable, d'améliorer le confort du contribuable et de l'agent, de renforcer la sécurité (par l'abandon des paiements par chèque), de gagner du temps dans le traitement des dossiers de recouvrement et d'augmenter les recettes fiscales (surtout compromises par les plans de remboursement et les sursis indéterminés).

Il importe par ailleurs de veiller à une intégration étroite entre l'environnement « e-payment » et les autres applications. Il faut par exemple que les extraits de compte puissent aboutir directement dans l'application intégrée (p.ex. PLDA) pour y être traités automatiquement.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la mise en service de la plate-forme « e-payment » (voir aussi plus haut).

Pour accepter les numéros de compte étrangers, les données saisies doivent faire l'objet d'une validation. Les codes IBAN peuvent être validés à l'aide d'un chiffre de contrôle, mais pour valider les codes SWIFT BIC, il faut un fichier avec tous les codes BIC valables. L'intégration et la mise en service d'un fichier des codes SWIFT BIC est prévue.

b. Approche globale des mandats « professionnels des chiffres »

La gestion des mandats des « professionnels des chiffres » (experts-comptables et réviseurs d'entreprises) constitue un élément essentiel dans l'évolution vers les services et les échanges de données électroniques.

Il a été expressément décidé de gérer ces mandats professionnels de façon centralisée, accessible à partir des différentes entités et applications (p.ex. TOW, BOW, VenSoc, Intervat, FinProf, D & A).

Cette gestion centralisée offre plus de convivialité à l'utilisateur externe, renforce et systématise la sécurité pour le SPF Finances, et simplifie la gestion.

Projets 2006

Les nouvelles solutions « user management entreprises » et « Magma », développées par Fedict en collaboration avec la SMALS (voir plus haut), seront utilisées pour la gestion centralisée des droits d'utilisation et des mandats dont les utilisateurs externes disposent.

c. Approche globale des mandats « professionnels des lettres »

Parallèlement à l'accès aux applications « fiscales » évoquées ci-dessus, il convient d'ouvrir par exemple l'accès des informations patrimoniales aux notaires, aux fonctionnaires communaux ou aux géomètres agréés.

Cela concerne notamment la consultation des extraits cadastraux par les notaires ou fonctionnaires communaux, la consultation des plans numériques (CADMAP) par les notaires ou fonctionnaires communaux, la consultation des hypothèques par les notaires, la consultation des données cadastrales par les fonctionnaires communaux (en remplacement des microfiches) ou les géomètres agréés, la consultation des permis de bâtir par les fonctionnaires communaux, la consultation des points de comparaison par les partenaires et citoyens...

Projets 2006

Les solutions « user management entreprises » et « Magma » forment la base de cette approche globale, par analogie avec l'approche globale des « professionnels des chiffres ». (Voir plus haut)

d. Migration et modernisation FINFORM

Le projet Finform a été réalisé en 2002 dans le but d'accélérer la mise à disposition de formulaires spécifiques. Depuis, le nombre de formulaires électroniques, distribués par Internet, a fortement augmenté. Cela concerne à la fois les formulaires « intelligents » et les simples formulaires de collecte de données (en ligne ou physiques).

Suite à l'utilisation croissante de l'électronique dans les services et les échanges de données, ces formulaires sont en train de se multiplier (par exemples les annexes TOW ou VenSoc, les formulaires de demande de remboursement des accises sur le gazole professionnel...). Certains de ces formulaires présentent un caractère cyclique et doivent être gérés en plusieurs versions.

Les formulaires électroniques sont actuellement accessibles via un serveur web distinct, faisant l'objet d'une gestion externe.

Projets 2006

Il est prévu de transférer Finform sur les plates-formes standard du SPF Finances, de l'adapter aux fondations et normes du SPF, enfin de le moderniser en fonction des possibilités technologiques et des besoins.

e. Connexion aux bases de données externes

Actuellement, certains services disposent déjà d'un abonnement à une ou plusieurs bases de données externes, proposant des informations financières et/ou commerciales complémentaires à propos des entreprises.

D'autres services ont un besoin urgent de ces informations complémentaires (ratios financiers, degré de risque, solvabilité, identité des administrateurs...), par exemple dans le cadre d'une analyse de risque en cas de recouvrement ou dans l'identification des liens entre entreprises pour les besoins de la lutte contre la fraude.

On prévoit une connexion uniforme à une banque de données externe, correspondant aux données fiscales disponibles et consultables par les différentes entités.

Le but est d'abaisser les coûts (grâce à l'économie d'échelle d'un abonnement commun), d'uniformiser l'information disponible, d'accélérer la prise de décisions mieux fondées, enfin d'améliorer le service aux agents concernés.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la consultation du marché, la sélection et la mise en service d'une base de données externe.

f. Projet e-Notariat – phase 2

Depuis le 1^{er} octobre 2003, dans le cadre de la première phase de ce projet, les notaires peuvent envoyer des messages par voie électronique. Dans ces échanges d'informations, la confidentialité est garantie, de même que la réception de la demande par l'administration.

La deuxième phase du projet e-notariat doit commencer en 2006. Elle concerne d'une part l'amélioration des fonctionnalités existantes, d'autre part l'automatisation des échanges de documents avec les notaires, par exemple le renvoi automatique des avis officiels établis par les receveurs à l'intention des notaires.

Les objectifs de la deuxième phase sont :

- simplifier et moderniser « le travail notarial » au sein du SPF Finances par les moyens suivants :

- rédaction simplifiée des avis notariaux ;
- tri automatique des avis notariaux ;
- réponse rapide et automatique au notaire (sans intervention manuelle) en l'absence de dettes ou prélèvements fiscaux ;
- passage aux nouvelles fondations et normes (XML – CCFF).
- travailler dans un esprit de lutte contre la fraude et l'insolvabilité organisée, par les moyens suivants :
 - amélioration et automatisation de la collaboration et du suivi entre la procédure notariale et les services d'estimation ;
 - simplification et harmonisation des procédures d'estimation dans le cadre de la plus-value réalisée lors de la vente de bâtiments appartenant à des non-résidents ;
- automatiser et regrouper les notifications destinées aux notaires ;
- identifier les paiements reçus de façon structurée et les imputer à la dette fiscale correspondante.

Projets 2006

Le début du projet est prévu pour 2006. Sa réalisation sera étalée sur deux ans.

g. Publications officielles et extraits des annexes du Moniteur Belge

Les publications et extraits des annexes du Moniteur Belge sont également utilisés par différentes entités. Il suffit de songer aux avis de faillite, aux liquidations ou à la désignation d'administrateurs provisoires.

Le projet vise la mise en place d'un système de distribution automatique de tous les avis et publications (du Moniteur Belge et de ses annexes) intéressant les services (en « full text »).

Projets 2006

Le service d'encadrement prévoit le support nécessaire et la capacité adéquate sur le serveur central.

2. Entité Impôts et recouvrement

Ce chapitre évoque les projets supportant spécifiquement l'entité « Impôts et recouvrement ».

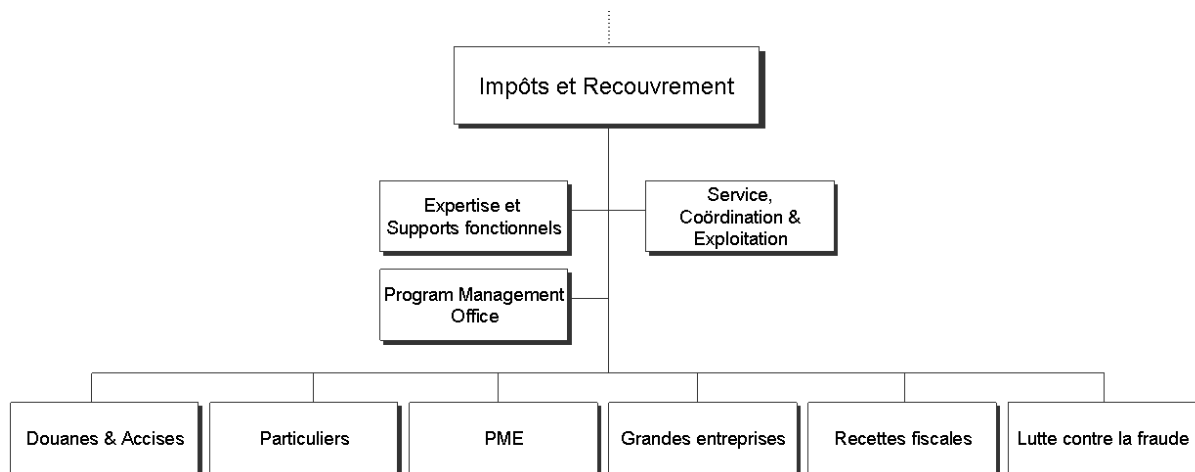


Figure 9 : organigramme entité Impôts et recouvrement

A. Impôts

a. Calcul de l'impôt des personnes physiques

Le programme actuel de calcul de l'impôt des personnes physiques existe depuis plusieurs années. Il a été adapté à plusieurs reprises suite aux changements du système fiscal.

La technologie employée ne correspond plus entièrement aux fondations et normes du SPF Finances. A terme, cela peut susciter des problèmes d'intégration et de support.

C'est pourquoi un plan d'action a été mis au point pour répondre efficacement aux besoins de court et moyen terme.

Support du calcul de l'impôt des personnes physiques Tax-on-Web 2006

La déclaration fiscale 2006 (revenus 2005) instaure une série de nouvelles règles, en particulier en matière d'emprunt hypothécaire concernant une habitation unique. Le calcul de l'impôt dû doit être adapté en fonction de l'optimisation éventuellement choisie suivant les règles de la fiscalité hypothécaire (voir ci-dessus).

Dans le cadre de Tax-on-Web 2006, on doit prévoir un support adapté, qui permette au contribuable (ou à son mandataire) de calculer l'impôt des personnes physiques dont il est redevable.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit le support nécessaire au calcul de l'impôt des personnes physiques dans le cadre de Tax-on-Web 2006. Une priorité spéciale ira à l'optimisation : le module d'optimisation sera renforcé avec la collaboration du monde universitaire.

Rénovation du code COBOL

Le module de calcul qui existe depuis des années est écrit en COBOL. Les nombreux changements qui lui ont été apportés en ont fait un code « spaghetti ». A court terme, cela doit entraîner des problèmes de support et d'intégration aux fondations ICT.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la conversion des logiciels COBOL existants dans une version de COBOL plus récente et supportée.

Rétrodocumentation en UML

Bien que la technologie utilisée par le module de calcul existant soit dépassée, le concept fondamental reste une bonne base de départ pour le développement d'un nouveau module de calcul.

Pour cette raison, il est bon de traduire le module de calcul existant en UML (Unified Modelling Language – la norme de modélisation des logiciels) (sur la base de la documentation existante). L'UML pourra ensuite servir de point de départ pour l'analyse du nouveau module de calcul.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit un projet de test portant sur la « rétrodocumentation » et la « rétroconception », avec conversion en UML de la description du module de calcul existant.

Nouvelles méthodes et technologies

L'objectif majeur est de redévelopper le programme de calcul suivant les nouvelles normes (notamment J2EE et UML) et fondations du SPF Finances, en faisant appel aux nouvelles méthodes et technologies disponibles.

Projets 2006

L'adjudication et l'attribution du projet sont prévues pour fin 2006. Le but est d'obtenir une première version limitée du nouveau programme de calcul pour 2008 (revenus

de 2007). A partir de 2009 (revenus de 2008), le nouveau programme de calcul sera entièrement opérationnel.

b. *Projet LIMS : Laboratoire Douane et Accises*

En 2004, la décision de principe est intervenue de déménager le laboratoire des Douanes et Accises. Après étude, on a opté pour un bâtiment rénové au sein du même complexe.

Les applications et systèmes actuels sont vieillissés ; leur manque de capacité génère des problèmes. Ceux-ci perturbent le bon fonctionnement du service. Un contrôle d'agrément s'est d'ailleurs soldé par des remarques à ce sujet.

Projets 2006

A l'occasion du déménagement, le plan prévoit le support nécessaire en termes de câblage réseau et de raccordement du réseau interne à celui du SPF Finances.

Le déménagement sera également l'occasion de moderniser l'infrastructure et les applications existantes, au profit du bon fonctionnement du laboratoire. La modernisation concerne à la fois les serveurs, les imprimantes et la connectivité des PC dans l'environnement LIMS.

c. *Amélioration de Tax-on-Web 2006*

Depuis son introduction en 2003, le succès et l'acceptation de Tax-on-Web n'ont pas cessé de croître. En 2005, plus de 10% des contribuables ont soumis leur déclaration par ce biais (personnellement ou par l'intermédiaire d'un mandataire).

Le développement des premières phases (2003 et 2004) a été réalisé en collaboration avec les services de Fedict. Le projet Tax-on-Web 2005 prévoyait principalement une extension de l'application existante à toutes les déclarations, l'adaptation de l'application suite à la réforme fiscale, et l'intégration de l'environnement dans la plate-forme CCFF du SPF Finances. Le projet « fonctionnaire Tax-on-Web » (voir aussi plus haut) a aidé les agents de 53 centres à compléter les déclarations sur Tax-on-Web.

Projets 2006

Le projet Tax-on-Web 2006 prévoit la poursuite de l'amélioration (extension) et la maintenance de l'application dans le cadre de la déclaration 2006, en particulier :

- La possibilité d'envoyer des informations et documents (annexes) en « liasses » ;
- L'accès aux déclarations antérieures ;

- L'adaptation de Tax-Calc aux nouvelles règles ;
- L'amélioration du traitement des montants négatifs ;
- L'adaptation des documents au format pdf ;
- La mise au point du support en ligne ;
- ...

En 2006, un projet pilote de « déclaration préalablement complétée » a commencé dans le cadre de Tax-on-Web 2006. La déclaration en question contient déjà les informations disponibles (revenus), provenant de la déclaration Belcotax (voir aussi plus loin). Ce projet pilote est conçu en fonction de groupes cibles bien délimités et concerne environ 10% de toutes les déclarations.

Le projet Tax-on-Web 2006 prévoit aussi l'extension du support local à 177 centres, répartis sur tout le territoire national. La possibilité d'installer des « self-service desks » (voir plus haut) dans ces centres est à l'étude.

d. Impôt des sociétés (projet VENSOC)

Depuis 2002, la déclaration à l'impôt des sociétés est mise à la disposition des contribuables via le projet Finform (la déclaration est complétée hors ligne, puis imprimée, signée et renvoyée par la poste).

Dans le cadre du Plan Quinquennal Informatique, le projet Vensoc a fait ses débuts en 2003. Son but est de soumettre la déclaration et ses annexes via Internet. Cette évolution nécessitera une signature numérique de classe 3.

Le projet Vensoc a démarré effectivement en septembre 2005, alors que le traitement de l'exercice d'imposition était déjà en cours. Avec l'accord des grands utilisateurs, la technologie retenue est celle des documents PDF intelligents (pour la déclaration comme pour les annexes), avec renvoi via Internet.

Projets 2006

- i. un contrat d'amélioration fonctionnelle et ponctuelle, avec maintenance adaptative, sera conclu pour les années 2006 et 2007 ;
- ii. une étude sur la taxinomie XBRL va commencer en collaboration avec les parties intéressées (professionnels des chiffres, Banque Nationale, etc).

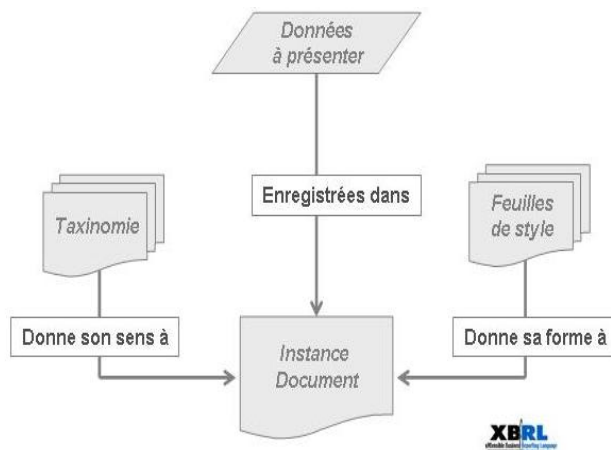


Figure 10 : Cadre XBRL

e. Mise en service de Belcotax-on-Web

L'application Belcotax-on-Web (BOW) permet aux employeurs et autres débiteurs de revenus de déposer les fiches individuelles 281 et les états récapitulatifs 325. Ces déclarations peuvent être envoyées sur un support électronique, mais l'opération est désormais possible aussi par Internet.

Projets 2006

Le projet se poursuivra à travers plusieurs phases :

- Collecte des fiches via Internet

L'application BOW va démarrer en février 2006. Elle permettra la réception et le traitement des déclarations déposées sur support électronique ou via Internet. Elle offrira aussi la possibilité de consulter et/ou de corriger en ligne les déclarations déjà déposées.

- Données préalablement complétées

Le Pre Filling TOW 2006 va commencer en mai 2006. Les données de BOW seront transférées dans le but de précompléter les déclarations à l'impôt des personnes physiques dans l'application Tax-on-Web.

- Intranet – intégration au back-office

En juillet 2006, le traitement des déclarations en back-office va commencer par l'établissement des fiches récapitulatives Belcotax complètes et la communication de ces fiches aux services de ligne via Internet. Les utilisateurs externes (citoyens) pourront aussi consulter les données.

f. Extension de la capacité des centres de scanning de Namur et Gand

Les centres de scanning de Namur et Gand sont opérationnels depuis 2003. Leur mission s'est élargie progressivement, et l'infrastructure disponible actuellement (scanners, machines à ouvrir les enveloppes) fait l'objet d'une utilisation intensive.

Le manque de capacité de réserve fait cependant que le moindre problème entraîne un retard irrémédiable. Cette utilisation intensive nécessite aussi des entretiens fréquents, autre facteur de ralentissement de la production.

Projets 2006

Le plan prévoit l'optimisation (du support) des processus « préproduction » (préparation du scannage, notamment ouverture des enveloppes, élimination des agrafes.), « scannage » et « validation ». Une disponibilité permanente d'un personnel qualifié fait aussi partie des objectifs.

g. Extension du workflow Contentieux fiscal

En 2004, le développement du projet de workflow Contentieux fiscal a été mené à bien. Le projet concerne tous les litiges fiscaux, dans le cadre des impôts directs comme indirects.

Le système repose sur l'automatisation des processus concernés. Il vise la création d'un dossier électronique permettant d'accélérer la circulation de l'information. Le but est d'améliorer et d'accélérer le service au citoyen/contribuable ainsi que le confort des agents.

En 2005, l'application est entrée en service dans 2 directions régionales (Namur et Anvers).

Projets 2006

La mise en service complète (5.000 agents) est prévue pour 2006.

Une extension de la fonctionnalité de rapports est également prévue via l'application Mississippi.

h. Mise en service du projet DOMINIQUE

Le SPF Finances entend créer une plate-forme dans laquelle toutes les informations fiscales du dossier électronique seront mises à la disposition des fonctionnaires fiscaux.

Lancé en 2004, le projet Dominique s'inscrit dans cette stratégie. Son but est de scanner et indexer toutes les informations entrantes non-structurées (correspondance, télécopies...) pour les mettre à la disposition des agents via l'intranet. Ces données feront partie du dossier unique.

Projets 2006

Le début du projet pilote dans les directions régionales de Gand et Charleroi est prévu pour 2006. En fonction des résultats, la suite du déploiement aura lieu fin 2006 – début 2007.

i. Interopérabilité entre les projets DOROTHEE et DOMINIQUE

Les projets Dorothée et Dominique poursuivent ensemble l'objectif de « gestion électronique des documents » et la mise à disposition de toutes les informations pertinentes dans le dossier unique. Dorothée vise la numérisation des documents sortants, tandis que Dominique concerne surtout les documents entrants.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit la suite de l'amélioration de l'interopérabilité entre les deux projets. L'accent est mis sur la disponibilité d'une copie électronique de chaque document imprimé par l'imprimerie centrale Dorothée, dans le but d'éliminer le plus rapidement possible toutes les copies papier.

B. Recouvrement fiscal

a. Amélioration de la plate-forme ICPC

En 2006, un nouveau projet va commencer en vue du développement d'une nouvelle application intégrée de recouvrement, destinée aux différents services concernés (projet STIMER).

Il conviendra néanmoins d'apporter des améliorations à l'application ICPC existante (appui du recouvrement fiscal), afin de renforcer à bref délai l'efficacité du fonctionnement du service. Des projets de développement ont été lancés en 2004, notamment l'automatisation des pièces de dépense 62B, la « Digilist » et les enrôlements urgents.

L'automatisation des pièces de dépenses 62B concerne le traitement des restitutions. Il s'agit aussi de cas spécifiques tels que le remboursement sur un autre compte à la demande du contribuable, l'affectation du remboursement au règlement de dettes ouvertes et les remboursements d'impôts spéciaux (héritages, faillites, paiements à l'étranger, séparation de fait, divorces, etc).

En 2004, un premier pas a été fait vers la révision et l'adaptation du traitement de ces cas spéciaux. A cet effet, l'application Belconet a été rendue accessible à la Trésorerie. De même, les directions régionales Recouvrement et le service central de liquidation ont désormais accès à l'application GES1.

Une première phase du projet Digilist doit permettre un suivi plus efficace des mauvais payeurs. L'accès électronique des listings ICPC et PP via l'intranet permet aux services de recouvrement de disposer plus rapidement de l'information. Ces listings électroniques constituent aussi un outil de base pour les bureaux de recettes. Après le démarrage du projet, un projet pilote a commencé dans 5 bureaux de recettes. Devant les résultats positifs, on a décidé de mettre la première phase de l'application à la disposition de tous les bureaux de recettes.

Les enrôlements urgents (prescription imminente, faillites, etc.) restent entièrement manuels (rôles papier, comptabilité manuelle). Les données de ces enrôlements urgents sont stockées dans les fichiers dits « 180B/AUT ». Dans une première phase, un système a été développé pour traiter immédiatement les enrôlements urgents de l'impôt des personnes physiques et les introduire dans la comptabilité ICPC. Le système est en cours d'utilisation pilote par 2 services.

Projets 2006

Dernier élément de la modernisation 62B : l'enregistrement automatique des 'remboursements affectés' dans ICPC. Cela concerne de 600 à 700.000 remboursements affectés au paiement de dettes ouvertes, encore traités à la main aujourd'hui. La réalisation et la mise en service du remboursement automatique 62B (remboursements ordinaires et spéciaux) figurent dans le plan ICT 2006.

La deuxième phase du projet Digilist vise d'une part l'extension de la fonctionnalité (sélection complémentaire et possibilités statistiques, notamment pour les besoins du suivi de la charge de travail), d'autre part l'augmentation du nombre de listings disponibles, afin qu'un maximum de listings soient accessibles en ligne pour les services de recouvrement, de taxation et autres. Cette deuxième phase est prévue dans le plan ICT 2006.

Après l'évaluation de la phase pilote des enrôlements urgents, il est prévu de poursuivre l'extension aux amendes administratives, au précompte professionnel, à l'impôt des sociétés et aux taxes de circulation non-automatisées (camions, tracteurs, autocars...).

b. Synchronisation avec le projet STIR

Depuis le 1er octobre 2003, dans le cadre de la première phase de ce projet, les notaires peuvent envoyer des messages par la voie électronique. Dans ces échanges d'informations, la confidentialité est garantie, de même que la réception de la demande par l'administration. Le plan ICT 2006 prévoit d'importantes extensions au projet (voir plus haut).

Le 8 juin 2004 a vu la signature de l'accord de collaboration portant sur la modernisation et l'harmonisation des procédures entre le Recouvrement et les huissiers de justice. Cette modernisation repose sur l'automatisation des échanges d'information :

- échange d'information (lettre d'information modulaire pour le suivi des procédures confiées aux huissiers de justice) ;
- échange d'actes et d'instructions sur la base de la signature électronique ;
- identification et affectation automatique des paiements à la dette fiscale concernée.

Parallèlement, dans les applications existantes, des projets plus petits ont commencé à régler les problèmes « urgents », par exemple l'impression et l'envoi de formulaires précomplétés.

Projets 2006

Il importe que tous ces projets soient étroitement coordonnés avec le projet STIR. Le plan consacre l'attention nécessaire à cet aspect coordination et synchronisation.

c. Intégration à STIMER

Comme expliqué dans le contexte spécifique de 2006, la stratégie vise l'intégration de nouvelles fonctionnalités dans les nouvelles applications intégrées plutôt que le développement d'applications « stand-alone ».

Le projet STIMER concerne le développement d'un nouveau système intégré de « recouvrement », à l'intention des différentes entités.

Certaines fonctionnalités nouvelles et/ou existantes mais limitées seront directement incluses dans le projet STIMER :

- Le traitement des requêtes (p.ex. exonération d'intérêts, remise d'amende administrative, sursis illimité...).

La fonctionnalité visée doit aider les utilisateurs (directeurs régionaux, receveurs, services centraux, fonctionnaires superviseurs) dans le suivi et le traitement (y compris l'établissement des formulaires, les statistiques, le suivi du volume de travail, la tenue d'un historique et la surveillance de l'exécution de l'instruction).

- Le traitement des demandes internationales d'assistance au recouvrement.

Dans le cadre de l'application de la directive 76/308/CEE concernant l'assistance (internationale) mutuelle dans le recouvrement de certains impôts, droits et taxes, il convient de tenir et de suivre la liste des actions et/ou tâches à accomplir (dans le cadre des demandes belges à l'étranger et inversement). Cela doit permettre le suivi adéquat et le respect des délais fixés.

De même, le suivi des demandes d'assistance dans le cadre des accords bilatéraux et/ou multinationaux exige un inventaire automatique.

- Intégration de la plate-forme e-payment (voir plus haut).
- Enregistrement automatique et traitement statistique en matière de PM (précompte mobilier) et de JP (jeux et paris).

Actuellement, le traitement comptable et l'établissement des statistiques en matière de PM et de JP repose encore largement sur l'échéancier manuel 284 partie A. L'automatisation doit permettre un traitement plus rapide tout en améliorant la sécurité juridique du contribuable.

- Enregistrement d'une saisie ou cession

L'enregistrement central d'une saisie ou cession sur un éventuel remboursement d'impôt pour bloquer automatiquement le remboursement. Le but est de développer une procédure automatique unique, applicable à tous les services.

- Litiges de recouvrement

L'application existante ROMEO concerne un système de gestion propre (workflow) pour le suivi des litiges dans le recouvrement des impôts directs et indirects. Les fonctionnalités existantes sont reprises et élargies dans le projet STIMER, afin d'assister tous les services de recouvrement dans les éventuels litiges.

- Fiche de solvabilité

La fiche de solvabilité donne une vue d'ensemble de la solvabilité d'un contribuable. Il s'agit de collecter le plus automatiquement possible les données qui s'accumulent au cours de l'évolution d'une dette. La fiche doit permettre d'évaluer une demande d'exonération ou de remise de dette, un sursis illimité du recouvrement, les possibilités de recouvrement ou une poursuite plus ciblée du débiteur.

Projets 2006

Les fonctionnalités ci-dessus figurent dans le projet STIMER (voir plus haut).

d. Appui ICT à la cellule de support de la titrisation des arriérés fiscaux

La titrisation des arriérés fiscaux a commencé en 2004 dans le but d'en récupérer rapidement au moins une partie importante, via une étroite collaboration avec le secteur privé.

Dans une telle opération, il est indispensable de disposer d'un état clair et détaillé des différents arriérés.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit l'assistance nécessaire (ou son renforcement) pour réaliser le projet dans les délais.

e. Projet « e-attestation Dettes fiscales » – « e-attestation Absence de dettes fiscales »

Les entreprises qui participent à une adjudication publique doivent produire une attestation établissant leur absence de dettes fiscales. Pour l'obtenir, elles doivent s'adresser au receveur des Contributions Directes et à la TVA.

L'initiative législative du Service de la Simplification Administrative prévoit le remplacement de ces documents par une attestation électronique, qui sera demandée par le fonctionnaire compétent du SPF ou du service public ayant émis l'appel d'offres.

Une approche identique pourrait s'appliquer à d'autres fins, par exemple l'octroi de subsides. La demande existe déjà dans d'autres SPF.

Projets 2006

La réalisation du projet d'e-attestation est prévue pour 2006. Elle sera étendue à un champ d'application plus large. Le sous-projet 5 – CCFF en forme le point de départ.

C. Analyse des risques

a. Data mining – troisième tour

Parallèlement au projet de *data warehouse*, un projet important mais vaste, la décision a été prise en 2003 de lancer des initiatives dans le domaine du *data warehouse* et du *data mining*. Ces initiatives concernent des bases de données existantes mais séparées ; elles pourraient déjà donner des résultats à court terme.

En 2004, il a été décidé de lancer un deuxième tour pour étendre l'opération aux déclarations de TVA mensuelles et à l'impôt des sociétés.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit une troisième édition de l'initiative, visant prioritairement l'amélioration du développement et des performances des éditions précédentes.

b. Reprise de l'historique « faillites »

L'historique des faillites est une importante source d'information dans l'analyse des risques. La mise en place d'une base de données d'archives électroniques a commencé. Elle abrite des informations sur les faillites, liquidations, etc, provenant des annexes du Moniteur (voir plus haut).

Ces informations historiques revêtent un grand intérêt dans l'analyse des risques.

Projets 2006

Il est prévu d'acquérir et d'intégrer toutes les données des faillites du passé afin d'en dresser un tableau complet. Le but est de pouvoir exploiter ces données dans le *data mining* et, à terme, dans le *data warehouse*.

c. Modèle de prévision des faillites

Prévoir une faillite possible est important : cela permet d'agir à temps et de préserver les intérêts de l'Etat.

Projets 2006

Une adjudication est prévue. L'attribution et le début de la réalisation auront lieu en 2006.

D. Lutte contre la fraude

a. Base STF

Dans le BPR Coperfin, le domaine « Fraude » est couvert par 3 processus : Gestion des inputs fraude, traitement des affaires de fraude et traitement des dossiers de fraude.

Un projet « base STF » a été mis en route pour supporter tous les processus Fraude via la modernisation et la centralisation des applications existantes dans le contexte des processus Coperfin. Cette approche présente des avantages incontestables :

- meilleur planning du travail et meilleur suivi (par l'intégration dans le module Contrôle) ;
- cohérence et uniformité dans le traitement des dossiers ;
- extension conjointe des fonctionnalités de contrôles aux Recherches et à la Fraude ;
- les informations sont mises à la disposition de tous les agents Fraude.

Projets 2006

Une extension fonctionnelle est prévue dans le projet STIR afin de pouvoir couvrir tous les processus Fraude.

b. Support e-Audit (IT forensics)

Le « forensic auditing » (ou contrôle comptable judiciaire) consiste à rassembler, vérifier et analyser les données des systèmes informatiques des entreprises contrôlées, en vue de la détection de la fraude.

Projets 2006

L'« IT forensics » exige un matériel et des logiciels puissants. Au besoin, l'équipement sera mis à la disposition des spécialistes des cellules informatiques du pilier lutte contre la fraude et des autres administrations fiscales. Le plan ICT 2006 prévoit le support nécessaire à l'achat du matériel, qui doit souvent être acquis d'urgence.

Le service d'encadrement ICT prévoit aussi, le cas échéant, l'assistance nécessaire à la lecture des fichiers par les spécialistes internes ou au développement de petits programmes d'audit.

E. Services de recherche

a. Projet NCO

En 2005, l'on a entamé l'analyse d'une « Base de données des constatations des services de recherche. » L'analyse tient compte de la complémentarité avec l'application STIR, développée dans le cadre du Traitement intégré Impôts et recouvrement, phase I (voir plus haut).

Les différences identifiées font partie d'un *change request* dans le cadre du projet STIR. Cette approche présente des avantages incontestables :

- Meilleur planning du travail et meilleur suivi ;

Via l'intégration des activités de Recherches dans le projet STIR, il sera possible d'enregistrer et de consulter les informations relatives au volume de recherches (à mener ou déjà réalisées), à leur affectation, à leur statut, etc. Le statut des missions et opérations de recherche sera accessible à tout moment aux fonctionnaires concernés.

- Moins d'activités manuelles.

Les constatations sont mises à la disposition de tous les services et fonctionnaires concernés.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'extension fonctionnelle nécessaire dans le projet STIR.

b. Project CAMADA – case management

En juin 2004, au sein de l'Administration des Douanes et Accises, le projet de modernisation CAMADA a démarré dans le but d'actualiser la définition de la mission et les méthodes de travail en fonction de l'évolution des facteurs ambiants (nature de la fraude, contexte international, nouvelles méthodes de recherche...). Il en est né de nouveaux processus de travail et de gestion qui doivent uniformiser l'action et le suivi, garantir la transparence du fonctionnement et augmenter les performances, notamment en accélérant le cycle des dossiers de recherche.

Un facteur important réside dans la disponibilité d'un environnement de « case management » qui sera également chargé de gérer l'information et les ressources.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'extension fonctionnelle nécessaire dans le projet STIR.

3. Entité Documentation patrimoniale

Ce chapitre aborde les projets propres à l'entité Documentation patrimoniale.

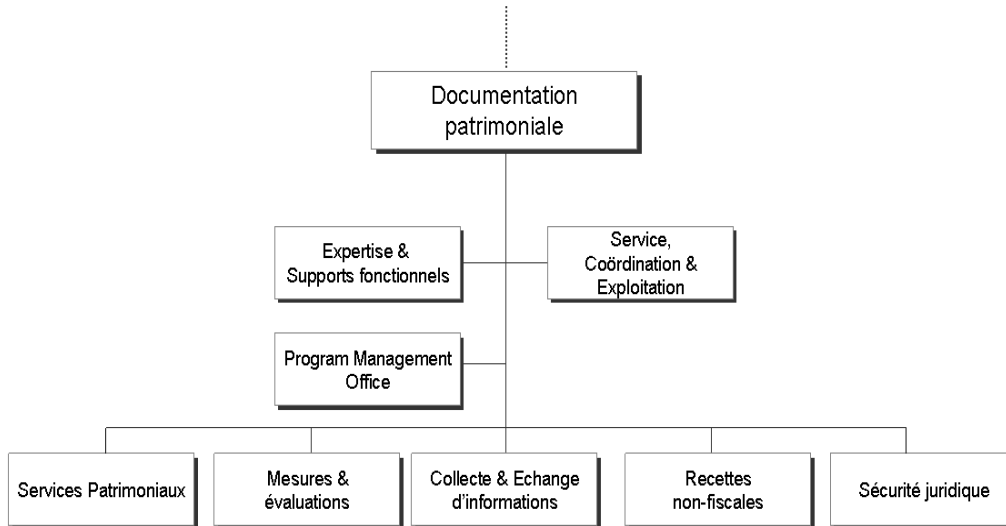


Figure 11 : organigramme Documentation patrimoniale

a. Migration de la plate-forme Siemens

La stratégie (voir plus haut – contexte spécifique 2006) prévoit une approche phasée, dans laquelle les applications existantes sont d'abord adaptées aux fondations et normes pour garantir leur disponibilité et leur exploitabilité.

Les applications des recouvrements non-fiscaux (notamment pour le service Créances alimentaires) sont écrites en Cobol (avec des fichiers séquentiels indexés), sur un système Siemens BS2000 qui ne sera plus disponible en 2009.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la migration – dans le cadre STIR (TVA) et STIPAD (Enregistrement) – des applications existantes vers les fondations (ATLAS) du SPF Finances.

Les autres applications, qui ne seront pas réécrites/remplacées, seront migrées à la plate-forme ATLAS à l'aide d'outils automatiques.

b. Informatisation « droit de timbre »

Les permis de conduire étaient délivrés par les administrations communales (et le SPF Affaires Etrangères) contre paiement. Le demandeur acquittait la somme

demandée à l'aide de timbres fiscaux à coller. Les recettes correspondantes figuraient dans la vente de timbres fiscaux et étaient enregistrées par le SPF Finances. Les communes avaient droit à une rétribution fixe par document délivré. Cette rétribution était à la charge du budget des dépenses du SPF Mobilité et Transports. Elle était payée une fois par an.

A partir du 1^{er} janvier 2006, le demandeur peut payer cette rétribution directement à la commune. Celle-ci verse tous les six mois les recettes des permis au SPF Finances, après déduction de sa rétribution.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la réalisation interne et la mise en service d'une nouvelle application d'encaissement, gestion des échéances, recouvrement, opérations financières et comptabilité.

c. Remplacement des microfiches (projet pilote du projet SUPDEV)

Depuis plusieurs années, les données des matrices cadastrales sont enregistrées une fois par an sur microfiches et mises à la disposition des communes, des agents, etc.

Projets 2006

Le projet pilote lancé dans le cadre du projet SupDev (voir plus loin) porte sur le développement de l'archivage électronique des données des matrices cadastrales et des statistiques correspondantes. Le but est de mettre ces données à la disposition des agents, communes et régions via Internet.

d. Consultation en ligne des matrices cadastrales et plans cadastraux

Les matrices cadastrales peuvent déjà être consultés en ligne, via l'intranet, par les fonctionnaires qui ont besoin de ces données dans leur travail.

Le lien automatique entre les matrices cadastrales et le plan cadastral, qui permet la consultation en ligne du plan cadastral, est déjà développé dans une large mesure.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit un projet pilote portant sur l'utilisation de l'accès en ligne.

e. Projet CADMAP : extension du plan numérique

Lancé en 2002, le projet CADMAP a pour but de rendre le plan cadastral accessible sous forme numérique. Quelque 28.000 plans électroniques sont déjà disponibles. Les fonctionnalités de l'application s'élargissent pour inclure davantage d'information et de possibilités de manipulation des plans.

Une prochaine phase rendra les plans accessibles en ligne.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit le support nécessaire à l'achèvement et à la mise en service de l'application.

f. Projet CADGIS

Les systèmes GIS (Geographical Information Systems) remplacent de plus en plus souvent les cartes numériques tramées classiques dans la gestion des données urbanistiques. Ces informations urbanistiques étant désormais stockées dans une base de données, elles forment un tout logique (en quelque sorte une grande carte unique dont l'image numérique est composée au moment de la consultation). Cela facilite aussi le traitement des données urbanistiques, l'inscription de nouvelles données et la tenue à jour.

Autre avantage : la possibilité de combiner les données urbanistiques avec d'autres informations. Cela n'a pas seulement pour effet de multiplier les informations disponibles, mais aussi de mettre en place une grande carte interactive, intégrable dans les processus d'exploitation.

Le but du projet CADGIS est de remplacer l'environnement CADMAP actuel (à base de plans numériques) par un nouvel environnement GIS, qui sera accessible à toutes les parties concernées (communes, régions, notaires, géomètres...).

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la préétude du projet CADGIS.

Les résultats de la préétude serviront de base à l'adjudication publique et à l'attribution du marché en 2007. La réalisation est prévue pour 2008.

g. Modernisation de l'infrastructure Conservation des hypothèques

La conservation des hypothèques est aujourd'hui automatisée sur la base d'un environnement d'imagerie qui a largement fait la preuve de sa valeur, mais l'infrastructure, vieillie, doit être remplacée.

Adjudé et lancé en 2005, le projet prévoit le renouvellement de l'infrastructure dans le but de garantir la disponibilité et de mieux adapter l'environnement aux fondations et normes du SPF Finances.

A moyen terme, le projet STIPAD (prévu à partir de 2008) incorporera et remplacera cette infrastructure.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la mise en service de la nouvelle infrastructure.

h. Réalisation de l'archivage numérique « comptes mobiles »

Le compte mobile résume et récapitule l'information patrimoniale concernant le titulaire, personne physique ou morale. Jusqu'en février 2003, le compte mobile était tenu sur papier, générant des archives très importantes. Il existe en effet au total 22 millions de comptes mobiles, soit plus de 25 millions de pages A4 recto-verso.

Le projet a démarré en 2005 en vue de l'introduction d'une plate-forme centrale d'archivage de longue durée, répondant aux exigences légales, avec en guise de projet pilote le scanning des comptes mobiles des bureaux de l'enregistrement. Le projet ne prévoit pas seulement la mise en œuvre de l'environnement d'archivage, mais aussi le scanning et l'indexation à l'extérieur des archives existantes.

Cela fait, toutes les données seront disponibles en ligne et consultables par tous les agents.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la mise en œuvre de l'environnement d'archivage, mais aussi le scanning et l'indexation des archives existantes.

i. Recouvrement

Le projet STIMER couvre les besoins des différents services. (Voir plus haut)

j. Projet OSIRIS : plate-forme d'échanges avec le monde universitaire

L'Administration de la Documentation patrimoniale dispose d'une grande variété d'informations couvrant l'ensemble de l'aspect « immobilier » et tout le territoire national, à la fois sous la forme d'un inventaire (biens, droits et propriétaires), de cartes et plans (à échelle variable), enfin de statistiques et analyses. Le projet STIPAD a pour but de réunir ces informations dans le « dossier patrimonial unique ».

Très régulièrement, les universités demandent des informations « patrimoniales » (statistiques). La structure des données ne facilite cependant pas leur exploitation rationnelle, complète et efficace par les chercheurs universitaires. De même, l'absence d'un inventaire à l'usage du monde universitaire entrave la réalisation des études.

A partir de cette constatation, le projet OSIRIS a démarré en vue de la réalisation d'une plate-forme d'échanges structurés, axée sur la diffusion des informations statistiques dont les éléments personnels auront été retirés, suivant une procédure formalisée. La plate-forme d'échanges s'inscrit dans le prolongement du projet STIPAD.

La plate-forme OSIRIS offrira aux scientifiques de nouvelles possibilités de recherche et de publication régulière de leurs résultats.

Projets 2006

Le projet OSIRIS est mené en étroite collaboration avec le monde universitaire. Etalé sur 5 ans, il comporte 3 phases. La première (qui couvre 36 mois), à savoir l'étude, est entièrement confiée au monde universitaire.

Les résultats de cette étude formeront la base de l'adjudication publique et de l'attribution du marché (la réalisation de la plate-forme d'échange). Le service d'encadrement ICT prévoit le support et les moyens nécessaires.

L'exploitation de la plate-forme (réalisation des applications spécifiques) fera à nouveau appel à la collaboration du monde universitaire.

k. Migration de la plate-forme PADO

La plate-forme PADO actuelle supporte 14 applications (déjà disponibles ou en cours de développement). Elle a atteint la limite de ses possibilités : la disponibilité de l'environnement est compromise.

Il s'agit des applications FUN, DB Plans géomètres, Prodocs 220+, E-succ, ECL, Workflow Comités d'acquisition, Respo, Site intranet ACED-AKRED, site intranet SECAL, UNICAD, Annuaire des services, PDF60, Statis et STAT TBT.

La migration de la plate-forme PADOc existante est prévue en 2 phases :

- Pour garantir la disponibilité à court terme conformément à la stratégie (voir contexte spécifique 2006), il convient de renforcer l'infrastructure existante.
- Dans le même fil, et pour pouvoir continuer à préserver disponibilité et exploitabilité à moyen terme, la migration des applications aux fondations et normes du SPF Finances est à l'ordre du jour.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la première phase du projet, le renforcement de l'infrastructure existante.

Le plan comporte également le démarrage de la deuxième phase, axée sur la migration aux fondations et normes du SPF Finances.

I. Intégration dans STIPAD

Des fonctionnalités et besoins nouvellement identifiés ne seront plus développés sous la forme d'applications autonomes ou d'extensions aux applications existantes. La stratégie (voir plus haut) vise l'inclusion directe de ces fonctionnalités dans les nouvelles applications intégrées.

Les éléments suivants seront inclus dans STIPAD :

- acte authentique structuré
- déclaration structurée asbl
- liste électronique décès
- renseignements bancaires
- déclaration structurée de succession
- Unident.

4. Entité Trésorerie

Ce chapitre aborde les projets propres à l'entité Trésorerie.

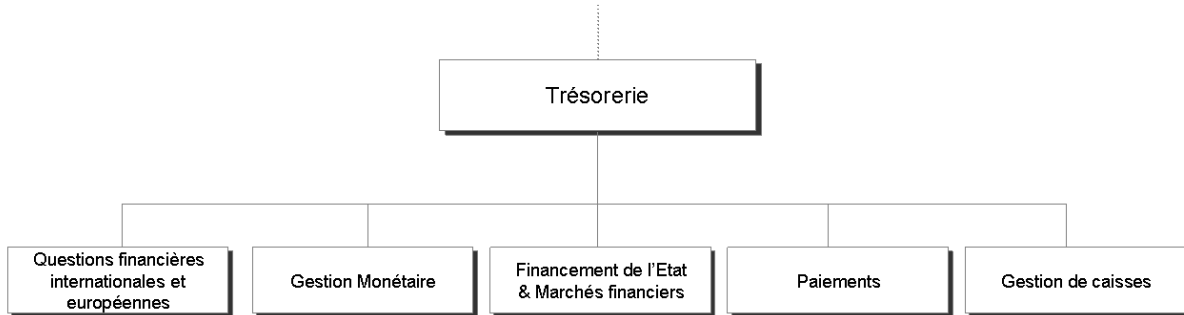


Figure 12 : organigramme Trésorerie

a. Opérationnalisation de la modernisation de la Caisse des Dépôts et Consignations

En 2004, une étroite collaboration entre la CDC et le service d'encadrement ICT a permis de réaliser l'analyse du projet Access-on-line, qui doit donner aux clients des 2 types de consignations (les cautions solidaires et les fonds de faillite) un accès sécurisé à leurs propres dossiers via Internet.

La première phase du projet concerne les cautions solidaires.

Le but est de permettre aux établissements de crédit, compagnies d'assurances et entreprises agréées de consulter leurs dossiers en ligne mais aussi de créer de nouveaux dossiers.

La deuxième phase concerne les fonds de faillite. Elle doit donner aux curateurs et juges concernés un accès sécurisé aux dossiers de faillite, avec notamment un état des recettes et dépenses par dossier (une sorte d'extrait de compte).

Les utilisateurs externes comme la Caisse des Dépôts et Consignations pourront apposer une signature numérique sur les documents.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la suite du développement. L'application doit être achevée et mise à la disposition des utilisateurs externes fin 2006 ou début 2007.

La mise à disposition aura lieu par phases. Les résultats de la phase de test initiale seront déterminants.

b. Avis et consultance dans les projets ECM

L'utilisation de documents électroniques est de plus en plus à l'ordre du jour dans toutes les entités du SPF Finances. La Trésorerie n'y échappe pas.

La question n'est pas purement technique : elle exige aussi une vision claire et une stratégie en matière d'architecture documentaire, pour pouvoir déployer les connaissances explicites conservées dans les documents physiques et électroniques, faciliter leur localisation et permettre leur exploitation.

Projets 2006

Le plan 2006 prévoit une préétude dont les résultats serviront de base à la future mise en œuvre, conformément aux bases (Dorothee & D&RMC) du SPF Finances.

La préétude déterminera aussi les priorités de l'entité Trésorerie.

c. Dégrèvements fiscaux et remboursements

Les demandes de dégrèvement et de remboursement sont envoyées par le secteur Recouvrement à la Trésorerie. Dans certains cas (successions, faillites, paiements à l'étranger, séparations de fait, divorces, etc), le remboursement peut accuser un retard considérable, selon la complexité de la situation et l'information supplémentaire dont la Trésorerie ou les receveurs ont besoin.

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

La réalisation d'une série d'adaptations et de fonctionnalités complémentaires a commencé et s'est poursuivie en 2005.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit la poursuite du développement et l'assistance nécessaire à la mise en service.

d. Consolidation Mainframe

L'environnement mainframe actuellement utilisé par la Trésorerie (et installé dans ses bâtiments) doit être remplacé.

Dans le cadre de la consolidation et de la centralisation, il convient de consolider les applications de la Trésorerie sur la plate-forme mainframe existante, installée au centre informatique du complexe North Galaxy.

Cette opération de consolidation et intégration présente des avantages importants, notamment l'utilisation des fondations existantes (ATLAS) avec des fonctionnalités supplémentaires comme la Tape Virtualization, l'inclusion dans les procédures opérationnelles standard ou l'intégration dans le Disaster Recovery Plan.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la consolidation des applications de la Trésorerie sur la plate-forme mainframe existante, installée au centre informatique.

e. Document Output Management

Les applications mainframe de l'entité Trésorerie impriment une grande quantité de documents, qui peuvent de plus en plus être envoyés et traités par la voie électronique.

Projets 2006

Le plan prévoit l'étude puis la réalisation de la possibilité de mettre les documents du mainframe à disposition au format pdf, et de les envoyer ensuite – par exemple – à des adresses e-mail (suivant les fondations – Dorothee - du SPF Finances).

f. Prétude : modernisation SCDF

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

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'étude de la situation fonctionnelle et du rôle du SCDF ainsi que des besoins informatiques correspondants, notamment l'application de gestion des *Ressources humaines* dans le secteur des paiements des salaires et pensions.

Le cas échéant, les résultats de l'étude serviront à la modernisation de l'application conformément aux initiatives eHR qui seront prises au niveau fédéral.

g. Intégration dans STIMER

Le projet STIMER (voir plus haut) vise la réalisation d'une plate-forme Recouvrement uniforme, à l'intention des différents services.

L'entité Trésorerie est concernée. A terme, certaines applications actuelles seront remplacées par la nouvelle plate-forme intégrée.

h. Traitement automatique de la déclaration DMFA

Depuis le premier trimestre 2003, chaque employeur (le SCDF au nom de l'Etat) dépose une « Déclaration Multifonctionnelle - Multifunctionele Aangifte » (DMFA) trimestrielle auprès de l'Office National de la Sécurité Sociale. La déclaration contient les données (salaire, durée du travail) de tous les travailleurs du déposant. Pour chaque déclaration, l'ONSS établit par personne une attestation portant ces données de salaire et de durée du travail.

Depuis le premier trimestre 2005, le SCDF soumet de la même façon les données de salaire et de durée du travail de la police locale à l'ONSSAPL. Cela représente plus de 250 déclarations originales par trimestre (plus les éventuelles déclarations corrigées des trimestres précédents).

Projets 2006

Le plan prévoit de mieux structurer la gestion et l'envoi des DMFA ainsi que la réception des messages (XML) de l'ONSS. Il vise aussi la poursuite de l'automatisation de leur traitement.

i. Gestion des cautions solidaires

L'application existante de gestion des cautions solidaires est en usage depuis plus de 25 ans. La plate-forme sur laquelle l'application a été développée ne répond plus entièrement aux besoins actuels. Il en va de même des fonctionnalités de l'application.

Dans le cadre du projet « Access on-line » (voir plus haut), la modernisation de l'application a commencé. L'opération se concentre sur la réponse aux besoins de l'utilisateur interne.

Projets 2006

Le développement de l'application est déjà bien avancé. Le plan ICT 2006 prévoit l'achèvement de l'application et sa mise en service complète.

Partie 7 : Les services d'encadrement

Cette partie aborde les projets spécifiques prévus à l'intention des clients dans les services d'encadrement, pour favoriser leur bon fonctionnement et contribuer à la réalisation de leurs objectifs.

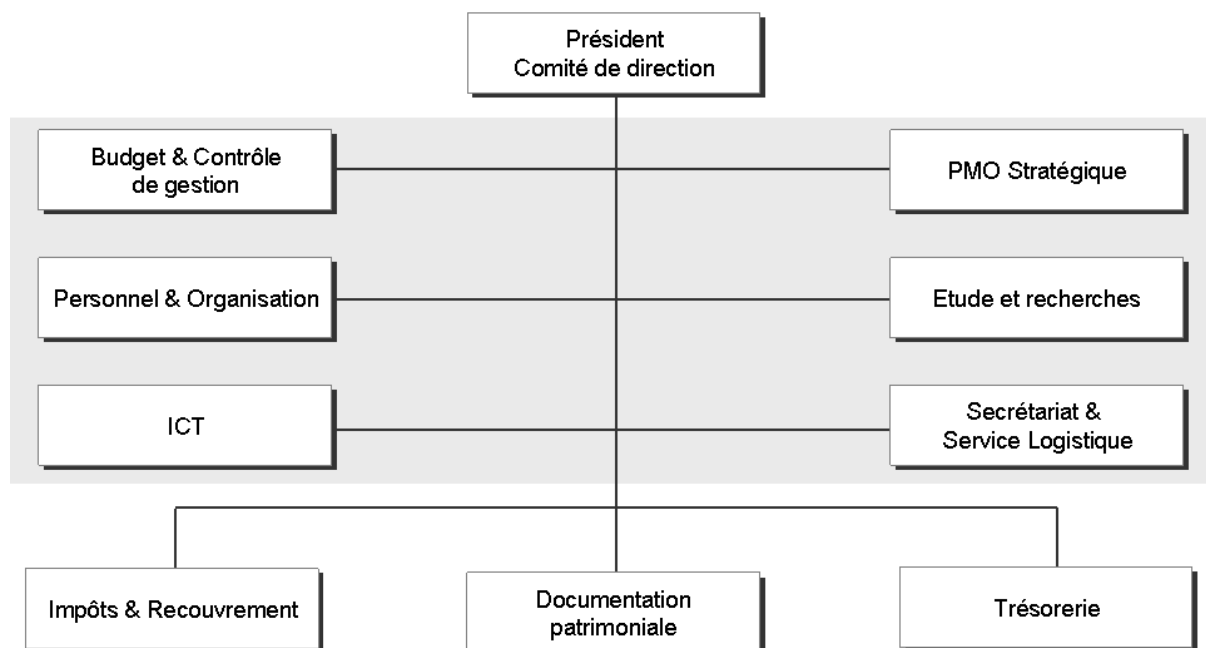


Figure 13 : organigramme services d'encadrement

1. Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion

a. Projet Mississippi

Le projet Mississippi a pour but de mettre en place pour fin 2006 un système de mesure des performances et de collecte d'informations stratégiques à l'intention du management.

En 2005, des tableaux de bord supplémentaires ont été réalisés pour les entités fiscales, ainsi que les premiers tableaux de bord pour les services d'encadrement. Les bases nécessaires à l'introduction d'un « management cockpit » général ont aussi été jetées.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la poursuite de l'extension des tableaux de bord et la mise en place d'un « management cockpit » intégré.

Sur le plan technique, le plan comporte une évolution vers certains éléments de SAS9 et le renforcement du serveur existant.

Désormais, les aspects statistiques des différentes applications (Workflow, TAXI, etc) seront développés dans le projet Mississippi.

b. Durée effective du travail

L'obtention des résultats visés et les moyens affectés à cet effet forment un tout indissociable. Il en va incontestablement ainsi des moyens personnels.

Le rapport entre les résultats atteints par rapport aux objectifs opérationnels et les moyens personnels mis en œuvre ne font pas encore partout l'objet d'un suivi systématique. Le but est d'associer de façon structurée et permanente le modèle personnel aux autres chiffres clés et critères pertinents. En guise d'exemple, citons le critère d'encaissement des impôts par rapport au nombre de personnes qui en sont chargées.

Pour calculer la durée effective du travail, il faut pouvoir « enregistrer » tout le temps de travail « non-productif ». Certains facteurs de non-productivité (maladie, vacances, récupération et don de sang) sont déjà disponibles dans les applications du personnel. Mais il existe d'autres causes de non-productivité (formations, réunions, etc.) qui ne sont actuellement pas enregistrées dans les applications du personnel.

Projets 2006

Il est prévu de développer une application pour enregistrer le temps de non-productivité. L'application participera à la réalisation des tableaux de bord « durée effective du travail ». On s'inspirera notamment du modèle « self-service », dans lequel l'agent pourra enregistrer et gérer lui-même ces informations.

c. Support technique au projet Web-KBS

En 2005, un système comptable auxiliaire a été développé notamment pour permettre le suivi électronique des crédits, commandes et factures. L'application Web-KBS est opérationnelle depuis décembre 2005.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire à la mise en service de l'application, la mise au point de la documentation et la réalisation interne des éventuelles modifications demandées par les utilisateurs.

d. Evolution technique BISFIN

A terme, le but est de remplacer BISFIN conformément à l'approche fédérale en la matière. Le système comptable BISFIN, utilisé depuis les années 1970, permet la saisie détaillée des moyens budgétaires, des engagements et des ordonnancements par le service budget et comptabilité. Toutes les données sont consultables à tout moment par les utilisateurs.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire pour migrer BISFIN aux fondations (ATLAS) ou à une nouvelle plate-forme, conformément à l'approche fédérale.

2. Service d'encadrement Personnel et Organisation

a. Développement e-learning

Le projet e-learning concerne les formations standard en bureautique, langues et informatique. Lancé en 2005, il est en cours d'exécution. Le projet donne à 4.000 agents l'occasion de se former ou de se perfectionner via l'intranet.

Les formations « Blended learning » (formations combinées, intégrant e-learning et cours classiques) sur les thèmes propres au SPF Finances (p.ex. la fiscalité) sont actuellement en cours de développement.

Fort de ses atouts, l'e-learning complétera les formations traditionnelles dispensées dans les Centres de formation professionnelle (CFP) et à l'Ecole Nationale de Fiscalité (ENF).

Le projet durera 2 ans (avec possibilité de deux prolongations d'un an). Les formations « e-learning » connaissent un succès considérable et se poursuivent : sur les 4.000 candidats potentiels, 2.000 ont déjà suivi ou suivent une formation.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support technique nécessaire.

b. Gestion des compétences

Actuellement, les agents sont affectés/nommés à leurs grades et fonctions suivant des règles statutaires, l'ancienneté et une comparaison subjective des aptitudes par différents collèges/comités.

Dans le cadre de l'opérationnalisation des services d'encadrement et de ligne suivant les plans Coperfin, les agents seront affectés à une nouvelle fonction suivant la correspondance entre les compétences qu'ils possèdent et les compétences exigées par cette nouvelle fonction.

A cette fin, le service d'encadrement P&O doit impérativement instaurer un système de gestion des compétences, permettant de répertorier les compétences présentes au sein du SPF Finances et les compétences souhaitées, en vue d'une bonne correspondance entre les deux.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la réalisation et la mise en service d'une application de support de la gestion des compétences en 2006, via un appel d'offres général.

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

Le système de saisie horaire existant, à base de fiches en carton, est totalement dépassé. Il doit être adapté aux besoins actuels.

De plus, le Comité de direction a fait de la sécurité des bâtiments et bureaux du SPF une de ses priorités. Le contrôle d'accès est un des éléments clés de la sécurisation.

Un groupe de travail multidisciplinaire (réunissant des collaborateurs des services d'encadrement S&L, P&O et ICT) a réalisé en 2005 une étude de marché préparatoire portant sur les possibilités technologiques disponibles.

Projets 2006

Les résultats de cette étude préparatoire (sur les produits et l'avis des utilisateurs) seront examinés par le Comité de direction, afin de sélectionner les futures options du projet, son phasage et son importance.

d. Evolution technique DB-PERS

L'application DB-PERS, initialement développée dans le seul cadre « payroll », s'est progressivement étendue pour finir par couvrir une gestion minimale du personnel.

L'application a supporté avec succès des changements aussi importants (en groupe) que l'adaptation des barèmes dans la gestion du personnel.

Néanmoins, elle ne répond plus aux besoins fonctionnels d'une gestion moderne de l'organisation (processus HRM, gestion des ID, gestion des performances...).

La plate-forme qui supporte DB-PERS ne correspond plus non plus aux normes actuelles du SPF Finances.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire pour migrer l'application DB-PERS aux fondations (ATLAS) ou à une nouvelle plate-forme, conformément à l'approche fédérale.

e. Actions de formation ciblées

Le SPF Finances, en pleine modernisation, est confronté à un besoin permanent de formations professionnelles en informatique et de formations concernant spécifiquement l'adoption des nouvelles technologies.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire pour que le service d'encadrement P&O puisse organiser les formations adéquates au bon moment.

f. Extension de la capacité de formation technique

Dans le cadre de la mise en service des nouvelles applications intégrées (PLDA, STIR, STIPAD et STIMER), un grand nombre d'utilisateurs (environ 10.000) devront être formés en peu de temps.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit le support technique et l'extension de la capacité de formation technique (infrastructure) nécessaires pour que les formations puissent se dérouler le plus efficacement et le plus rapidement possible.

g. Support des connaissances lors de la mise en service

Après la formation, les utilisateurs sont souvent encore confrontés à des problèmes ou difficultés pratiques, pour lesquels ils ne peuvent trouver eux-mêmes de solution immédiate.

Il est primordial qu'ils puissent compter sur un support adéquat (call center fonctionnel) pour les aider à maîtriser rapidement les applications et garantir leur bonne utilisation.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire.

h. Banque de données de la structure des différents services

Pour certains systèmes existants (notamment WANG VS – Belconet), l'accès aux systèmes et à l'information dépend de la localisation physique du poste de travail de l'utilisateur.

L'on passera dès que possible à une nouvelle approche, dans laquelle l'accès sera entièrement et exclusivement basé sur l'identification personnelle de l'utilisateur. Chacun recevra un code d'utilisateur unique et un mot de passe. Il est extrêmement important que les données personnelles et la description de fonction de chaque agent soient correctement inscrites dans la base de données du personnel.

C'est tout aussi important dans la perspective d'un recours plus large aux applications de support des processus (workflow et Dominique).

Projets 2006

A court terme, le service d'encadrement ICT prévoit le support nécessaire pour actualiser en permanence la base de données du personnel. L'intégration entre la base de données du personnel et les autres applications, notamment LDAP, doit permettre de saisir les données une seule fois.

A moyen terme, le service d'encadrement ICT prévoit, via le projet ID Management, le support nécessaire à la mise en place d'une banque de données P&O qui sera construite progressivement et parallèlement à l'opérationnalisation du SPF Finances.

3. Service Etude et Documentation

a. Bibliothèque centrale

La bibliothèque centrale utilise un logiciel qui ne répond plus aux besoins actuels des utilisateurs. Le logiciel en place n'emprunte pas l'intranet, ce qui interdit les recherches rapides par les utilisateurs. Il n'existe pas de statistiques, et il n'est pas possible d'effectuer des réservations.

En 2004, une analyse a été réalisée en vue de la modernisation. Les résultats de l'étude ont servi de base à l'appel d'offres. La procédure retenue est celle de la négociation. Début 2005, le cahier des charges a été communiqué aux candidats retenus.

Projets 2006

Le projet prévoit la mise en œuvre d'une application de gestion de la bibliothèque centrale. Le système sera étendu aux codes-barres. Un dispositif de protection contre le vol sera également prévu.

b. Revue de presse électronique

Le service Etude et Documentation procède chaque jour à une revue de presse. La revue est rédigée sur papier et distribuée de même.

Le but est de passer à la distribution électronique.

Projets 2006

Le plan prévoit le support nécessaire et la réalisation éventuelle d'une application permettant la création et la distribution électroniques de la revue de presse, via l'intranet.

4. Service d'Encadrement Secrétariat & Logistique

a. Facility Management

Aujourd'hui, l'ensemble des services du SPF Finances sont installés dans quelque 500 immeubles. A l'horizon du plan 2010-2012, une importante consolidation aura pour but de ramener le nombre de bâtiments à environ 200.

Dans le but d'améliorer la gestion des immeubles présents et à venir, un outil de facility management a été sélectionné et devrait permettre de disposer très prochainement de données fiables qui seront exploitables à des degrés divers tant

par le SPF Finances que par la Régie des Bâtiments et devrait aboutir à une meilleure gestion des immeubles occupés par le département et tendre vers une plus grande satisfaction des services.

Ce projet devrait démarrer très prochainement avec le soutien d'une équipe externe qui guidera les futurs utilisateurs pour manier cet outil et en tirer des résultats dans les meilleurs délais.

Pour s'assurer du bon fonctionnement de l'outil, un pilote sera testé pendant une période de trois mois. Sur base des résultats obtenus, le département pourra alors étendre la solution à d'autres immeubles. C'est ainsi qu'une centaine d'immeubles de qualité et situés dans les localités qui cadrent avec le plan 2010-2012 devraient être intégrés dans les deux années à venir dans cette base de données.

Le premier objectif est d'en faciliter la gestion pour ensuite pouvoir exploiter au mieux les surfaces allouées de manière à tendre vers une plus grande flexibilité des ressources disponibles.

Le cahier des charges qui a été lancé de concert par le SPF Finances et la Régie des Bâtiments pourrait, à l'instar de cette dernière, être étendu à d'autres SPF qui seraient intéressés par cette même approche dès lors que les résultats seront concluants.

Projet 2006

Le Service d'Encadrement ICT prévoit le soutien nécessaire pour mener à bien ce pilote aux côtés de l'équipe projet mise en place par le Service d'Encadrement Secrétariat & Logistique.

Dès lors que les résultats du pilote seront conformes aux attentes du département, le Service d'Encadrement ICT continuera de soutenir cet outil et pourra en ce qui le concerne disposer d'une information structurée au niveau de la gestion du réseau qui soutiendra de plus en plus une convergence accrue des données et de la téléphonie IP.

b. Projet Hippocrate – remise des attestations de soins à l'INAMI

L'environnement de production actuel des attestations de soins médicaux et paramédicaux exige impérativement une modernisation urgente.

Une commande d'entretien du matériel existant (serveurs et imprimantes à impact) a été passée au deuxième trimestre 2005 pour assurer la transition avant une solution plus fondamentale.

Un appel d'offres général a été lancé en 2005 en collaboration avec les services de l'INAMI, dans le but de disposer d'une solution stable et performante, répondant aux besoins des soins de santé.

Projets 2006

Le SPF Finances continue de collaborer étroitement avec les services de l'INAMI, qui assumeront à partir du 1^{er} juillet 2006 la production des attestations médicales et paramédicales.

5. Service d'encadrement PMO stratégique

a. Assurance qualité : planning et gestion de calendrier intégrés

Dans le cadre du projet « Quality Control », adjugé fin 2004, l'on a commencé la mise au point d'un planning intégré pour les grands projets de développement (STIR, DW, STIPAD, ID Management et PLDA).

Le but est de disposer d'un outil qui indique clairement les relations entre les étapes des différents projets, afin de pouvoir identifier l'impact des décisions relatives à un projet sur l'ensemble de la réalisation de Coperfin.

Projets 2006

L'élaboration du planning intégré va se poursuivre. Il comprendra les principales étapes des projets d'opérationnalisation ainsi que les fondations ICT.

Le planning intégré assurera aussi l'aide à la décision dans les phases d'investissement ultérieures.

b. Assurance qualité : application de « management monitoring »

Un outil de surveillance centrale baptisé « Coperfin dashboard » sera développé dans le cadre du projet « Quality Control ». Cet outil donne une vue uniforme sur les progrès de Coperfin (en particulier les progrès de la mise en œuvre des processus primaires définis dans le cadre du BPR).

Projets 2006

L'outil de monitoring sera progressivement mis à la disposition du management (en commençant par les projets STIR et STIPAD).

c. Assurance qualité : project monitoring

Le projet « project monitoring » comporte un outil permettant de vérifier et de suivre à intervalle régulier l' « état de santé » des grands projets de développement.

Comme l'ensemble du projet « quality control », cet aspect est surveillé en première ligne par PMO Stratégique, en tenant compte de la réalisation progressive du niveau PMO N-1.

Projets 2006

En 2006, l'ensemble du projet « Quality Control » (qui compte aussi un volet « architecture ICT ») se terminera par le transfert des connaissances à l'équipe PMO Stratégique.

Une extension (négociée) du projet est prévue pour pouvoir faire appel à une expertise technique extérieure en cas de problème spécifique, insoluble par les ressources internes.

d. Méthodologie de développement et outils de gestion de projet

Dans le cadre du budget 2005, un marché a été adjudgé pour la mise en œuvre d'une méthodologie standard et d'outils d'appui à la gestion de projet. Le but est de procéder à la mise en œuvre de la méthodologie et des outils PRINCE2 dans l'ensemble de l'organisation.

Projets 2006

La mise en œuvre se déroulera progressivement, en partant de ce qui existe déjà dans le projet « Quality Control », et sur la base d'une phase pilote de 9 mois.

A partir de l'évaluation de cette phase pilote, le SPF Finances peut décider d'étendre progressivement le projet (sur une période prévue de 5 ans) pour atteindre en fin de parcours le niveau voulu, en fonction de la complexité des projets.

Le projet, applicable à tous les projets du SPF Finances, est piloté conjointement par PMO Stratégique et le service d'encadrement ICT.

Partie 8 : Maintenance adaptative et évolutive

Dans le cadre de la modernisation du SPF Finances, de nombreux développements sont en préparation ou en chantier.

Cela ne signifie aucunement que les applications et plates-formes existantes n'ont plus besoin de support. Il est indispensable de prévoir une maintenance permettant de préserver la disponibilité et l'exploitabilité des applications et plates-formes existantes, mais aussi de les faire évoluer en fonction des besoins des utilisateurs.

De même, la maintenance et le support nécessaires doivent être prévus pour les nouvelles applications et plates-formes.

1. *Patrimoine d'applications mainframe*

a. **Sous-traitance de la maintenance des applications**

La maintenance des applications mainframe existantes vise prioritairement le maintien de leur disponibilité. Les activités en question ne sont pas très critiques : en usage depuis longtemps, ces applications se montrent relativement stables.

Cela permet d'isoler leur maintenance et de rechercher une solution plus économique, dans laquelle les agents du SPF pourront se concentrer sur des projets plus stratégiques ou se perfectionner dans l'utilisation des nouvelles fondations et normes du SPF Finances (voir plus loin).

Projets 2006

Le plan prévoit une évaluation et un éventuel marché public en vue de la sous-traitance de la maintenance de ces applications.

b. **Collaborateurs internes ou compétences spéciales ?**

En 2003, le SPF Finances a adjugé un marché pour garantir la continuité de sa gestion et de ses activités journalières. Les multiples projets qui vont permettre au SPF Finances de réaliser pleinement ses objectifs, sa mission et sa vision ne peuvent en aucun cas compromettre ses activités journalières.

L'assistance des collaborateurs extérieurs touche à sa fin. Or, certains d'entre eux semblent provisoirement indispensables au bon fonctionnement du SPF Finances.

Quelles que soient les mesures prises, il faut gérer la transition en attendant de disposer de personnel statutaire permanent et adéquatement formé.

Projets 2006

Pour développer les éléments restants des différents projets (Titrisation, ICPC, RDC, Dorothée, Banque Carrefour des Entreprises, etc) et assurer le transfert des connaissances au personnel interne du SPF Finances dans la perspective de la migration des applications, le plan ICT prévoit de conserver des collaborateurs extérieurs pour une durée indéterminée.

c. Migration IDS2/Bull vers le Relational Data Center

Les applications existantes qui résident sur le mainframe Bull GCOS8 sont écrites en Cobol et utilisent la (vieille) base de données IDS2.

Dans le cadre de la modernisation du SPF Finances et de la mise en service des nouvelles applications, l'accès à l'information à partir d'autres applications (non-Cobol) est à l'ordre du jour.

Pour cette raison, il convient de prévoir une migration de la base de données existante vers les bases (DB2) du SPF Finances. Le but est que les données puissent être exploitées à la fois par le mainframe existant et par les nouvelles applications.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit l'étude et un projet pilote de la migration de la DB IDS2 existante à la nouvelle norme RDC du SPF Finances.

2. Nouveaux développements

a. Sous-traitance de la maintenance

Le développement de nouvelles applications et la maintenance des applications existantes sont deux activités totalement différentes, qui font appel à d'autres compétences. (C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles presque tous les concepteurs de logiciels affectent des équipes séparées au développement et au support).

Les nombreux projets de développement en cours au SPF génèrent un taux d'occupation important de nos collaborateurs, qui remplissent un rôle crucial surtout dans le développement des nouvelles applications. En conséquence, pour certaines

nouvelles applications importantes, le SPF fait appel à des tiers, tandis que les agents internes se concentrent sur le suivi.

Vu l'effectif mis à la disposition du service d'encadrement ICT (développeurs et fonctions dirigeantes), il convient de confier l'entretien des nouveaux développements à des sous-traitants : ceux qui ont réalisé le développement ou un tiers spécialisé.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 examine la possibilité de sous-traiter la maintenance et prendra au besoin les mesures nécessaires.

b. Collaborateurs internes ou compétences spécifiques ?

La majorité des nouveaux développements (internes) implique des collaborateurs extérieurs, chargés de compenser le manque de connaissances interne et surtout de mener à bien les développements dans les délais impartis.

Le but est qu'à la fin de leur contrat, les agents du SPF puissent assumer leurs tâches et activités. Dans certaines situations, il est nécessaire de prévoir une période transitoire plus longue en raison des compétences spécifiques de l'intéressé et de son rôle crucial dans le projet.

De plus, l'étude relative à la gestion des risques a montré qu'un des risques principaux se situe dans le manque de personnel qualifié, notamment dans le cadre de la gestion de la plate-forme Dorothée, qui gagne chaque année en complexité sous l'effet de l'évolution technologique du monde des imprimantes. Pour garantir la production à court et moyen terme tout en maîtrisant une évolution technologique qui s'accélère, une solution structurelle s'impose. A court terme, il convient d'engager des collaborateurs extérieurs pour pouvoir assurer la production.

L'adjudication du projet RDC prévoit la fourniture de logiciels et services. Les estimations fondées sur les besoins spécifiés dans le plan Coperfin reposent sur l'hypothèse que du personnel ICT supplémentaire sera engagé pour le SPF Finances et qu'une partie de cet effectif sera affectée et formée aux fonctions DBA.

Ces engagements n'ayant eu lieu ni en 2004 ni en 2005, le SPF Finances n'aura plus de Database Administrators à partir d'avril 2006 si rien ne change. Ces fonctions sont pourtant essentielles au bon fonctionnement des systèmes informatiques.

Projets 2006

Une procédure de négociation est prévue pour disposer des compétences spéciales nécessaires dans le cadre du projet Dorothée.

Il est également prévu de maintenir le volume de service existant dans le projet RDC, afin de préserver la disponibilité et la sécurité de l'ICT du SPF Finances, compte tenu du nombre croissant de bases de données comme du rôle fondamental et central du RDC dans l'architecture ICT. Enfin, le plan comporte l'engagement d'un DBA Architect, possédant une large expérience de DB2 et des autres domaines ICT (Unix, Java, J2EE, XML, Web Services, Data warehouse, analyse multidimensionnelle, ...) utilisés par le SPF Finances.

c. Interventions dues à des circonstances ou modifications imprévues

Les nouveaux développements peuvent s'accompagner d'interventions ou modifications imprévues, par exemple pour contourner certains problèmes techniques ou répondre à un changement imprévu dans la demande de l'utilisateur.

Il n'est pas toujours possible d'apporter une réponse adéquate dans le cadre normal. Pourtant, ces interventions ou modifications sont indispensables.

Projets 2006

Le plan prévoit les moyens nécessaires pour répondre avec rapidité et souplesse à ces situations si elles se présentent.

3. Adaptation aux fondations et normes

a. Participation des projets de développement à la mise en vigueur des normes

Les développeurs des premières grandes applications se sont contractuellement engagés à respecter les normes du SPF Finances.

Si certaines normes n'étaient pas encore disponibles ou si de nouveaux besoins se sont manifestés, les entreprises concernées ont participé à l'élaboration des normes manquantes. Cela ne faisait cependant pas partie de leur mission originale.

Cette participation fera l'objet d'un *change request* technique (et non fonctionnel).

Il en va de même de l'assistance à la mise en production de certaines applications, quand le service ICT Operations n'était pas en mesure de s'en charger lui-même par manque de personnel interne, faute de documentation technique ou à cause d'un

retard de l'équipe de développement. Dans ces cas-là, l'assistance en question était indispensable pour respecter les délais impératifs de mise en production.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit, dans le cadre des différents projets de développement, les *change requests* nécessaires pour supporter la mise en œuvre des nouvelles normes et de l'assistance fournie.

b. Modifications aux applications suite à des modifications au framework et aux composants partagés

Les nouvelles applications intégrées sont développées suivant les fondations et normes du SPF Finances. Le but est que l'ensemble des applications évolue vers un environnement ICT maîtrisable et homogène.

La technologie des fondations sous-jacentes évolue, de même que la définition du framework global est influencée par les besoins et caractéristiques spécifiques des (nouveaux) projets. Cela a pour effet de faire évoluer et changer les fondations, les normes et le framework global ; les applications qui s'appuient dessus doivent suivre cette évolution.

Projets 2006

Si les normes, le framework et les composants évoluent, il est parfois nécessaire d'adapter les applications existantes pour préserver la fiabilité du système.

Cette nécessité bénéficiera de l'attention et du support nécessaires.

Partie 9: Sécurité et continuité de l'activité

1. Plan de continuité de l'activité

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 vis à vis de l'environnement ICT est importante. De plus, l'importance des interactions avec le citoyen via Internet ne cesse d'augmenter, 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 à l'égard des systèmes, mais aussi sur l'image du SPF Finances.

Le plan de continuité de l'activité d'une part comprend les mesures de prévention nécessaires pour prévenir les interruptions et d'autre part 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.

Sur la base des conclusions de l'étude de faisabilité et de l'analyse de l'impact menées dans le cadre de la préétude Disaster Recovery, le projet couvre la définition et la mise en œuvre du plan de continuité de l'activité pour le SPF Finances. Le marché a été attribué fin 2005 en vue de sa réalisation en 2006.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 reprend la définition et le début de la mise en œuvre du plan de continuité de l'activité.

2. Opérationnalisation du site d'émigration Disaster Recovery

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

Suite à l'étude des diverses alternatives envisageables, il a été décidé de regrouper le site Disaster Recovery dans le centre de données de l'asbl Egov, géré par SMALS-MVM qui, comme suggéré, est 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 au 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 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 2006

En 2006, il est prévu d'opérationnaliser le site d'émigration Disaster Recovery en plusieurs phases, comme suit

- Préparation du déménagement, aménagement du site d'émigration et exécution des télécommunications et communications de données nécessaires
- Adaptation éventuelle des systèmes à cause de la répartition (déjà effectué pour la plupart des systèmes)
- Déménagement effectif des systèmes à partir du deuxième trimestre

Le but est d'avoir un site d'émigration Disaster Recovery totalement opérationnel en 2007.

3. Tape virtualization

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'automatiser les processus. Ceci allège considérablement la tâche des équipes d'exploitation et permet d'optimiser l'exécution des dites 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 lorsqu'on veut garantir la disponibilité de l'information. La Tape Virtualization est un élément clé pour pouvoir utiliser la tape library prévue dans le projet Atlas comme seul et unique "tape device" pour 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).

Fin 2005 le marché relatif à l'acquisition d'une solution de tape virtualization a été attribué.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit la réalisation et la mise en service du logiciel de tape virtualization en 2006.

4. Renouvellement de la plate-forme Pare-feu (firewall)

Depuis quelques années déjà, organisations et entreprises sont confrontées à des attaques d'un type nouveau, mais surtout plus agressif, perpétrées par des codes malicieux, des pirates, etc. Le type de menace a fortement évolué et l'on constate notamment un accroissement considérable du spyware (codes espions), cherchant à accéder sans autorisation à l'information et aux systèmes d'information.

Parallèlement, l'on a observé au cours de la même période une nette évolution de la technologie de la sécurité, dont fait partie la plate-forme Pare-feu (firewall) ; cette plate-forme est destinée à protéger les systèmes d'entreprise contre des attaques externes et joue un rôle crucial dans la stratégie de sécurité des organisations.

En service depuis 2002, l'actuelle plate-forme Pare-feu du SPF Finances a toujours garanti une protection adéquate jusqu'à ce jour.

Face à la forte croissance de l'usage de l'Internet et du courrier électronique, et suite à la mise en œuvre du site d'émigration Disaster Recovery, la plate-forme Pare-feu fait actuellement l'objet d'une extension et d'une modernisation, afin de pouvoir relever les défis qui ne manqueront pas de se présenter à l'avenir en matière de sécurité.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit un marché public pour la mise en œuvre d'une plate-forme Pare-feu évolutive et adaptée. Ce marché devrait être attribué dans le courant du second semestre 2006. La mise en œuvre proprement dite est prévue pour 2007.

5. Prestations de services en dehors des heures habituelles de bureau

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 2006

L'introduction d'un système de surveillance automatisé permettant de superviser l'infrastructure ICT 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, a débuté en 2005. La réalisation de ce projet sera poursuivie en 2006.

Des synergies seront recherchées avec l'équipe de l'asbl SMALS, qui remplit déjà cette mission pour son propre centre de données (ce service fait office de DRS pour le SPF Finances – voir plus haut).

Il est également prévu d'acquérir en 2006 les ressources nécessaires (GSM, ordinateurs portables, VPN, etc.) pour les collaborateurs chargés du support 24/24 - 7/7.

6. Introduction des recommandations relatives à l'audit de sécurité

Un audit de sécurité du centre de données a été effectué dans le cadre d'une étude relative au Disaster Recovery. Cet audit a permis de formuler certaines recommandations, aussi bien au plan de la sécurité active que de la sécurité passive.

Un deuxième audit a été mené par la société chargée de l'entretien de North Galaxy.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit d'introduire en 2006 les recommandations formulées à l'issue des deux audits de sécurité, en collaboration avec la Régie des Bâtiments pour tous les aspects relatifs à l'infrastructure (électricité, HVAC, arrivée d'eau redondante, etc.).

7. Mise à disposition de tiers du centre de données

Le nouveau centre de données installé dans le complexe North-Galaxy est moderne, sécurisé et surtout efficient. Il répond aux normes, prescriptions et procédures courantes actuellement en vigueur. La centralisation et la consolidation des systèmes, les nouvelles méthodes de travail, la flexibilité de l'infrastructure, etc. contribuent à une normalisation poussée du centre de données.

D'autres administrations publiques, parmi lesquelles Fedict, le SPF Justice et Belnet ont demandé au SPF Finances si son centre de données disposait d'une capacité ou pouvait mettre une capacité à leur disposition, notamment dans le cadre de la stratégie de continuité de l'activité de ces administrations.

Projets 2006

Compte tenu de ces considérations réciproques et des synergies entre les services publics, le SPF Finances affectera une partie de l'espace de son centre de données aux autres membres de l'asbl Egov et cela, dans le cadre de la collaboration qui existe au sein de l'asbl Egov (voir également plus haut – site d'émigration Disaster Recovery).

Il est prévu de réaliser les adaptations nécessaires dans le centre de données (déménagement de certaines machines, adaptations du mobilier, etc.) afin de garantir une mise à disposition sécurisée. Un contrat univoque (SLA) sera conclu avec les parties concernées.

8. Plan de continuité DOROTHEE

La gestion de l'output digital et le Print Shop Dorothée constituent l'un des piliers fondamentaux de l'infrastructure ICT du SPF Finances. Le Print Shop central traite chaque année quelque 120.000.000 de pages et joue un rôle crucial dans la prestation des services aux citoyens et aux entreprises.

Il est dès lors indispensable d'assurer la disponibilité du Print Shop central.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'étude d'un plan de continuité de l'activité du Print Shop central, la sélection de la meilleure solution possible et le début de la réalisation de ce plan.

9. Stratégie de blocage des courriels indésirables (SPAM)

Il arrive de plus en plus souvent que des collaborateurs du SPF Finances soient 'assaillis' de SPAM – c'est-à-dire de courriels non demandés ou indésirables, contenant le plus souvent des messages publicitaires. Le SPAM est cependant une donnée que l'on peut qualifier de subjective et s'avère donc très difficile à détecter par un programme informatique. Certains spammers utilisent en outre un mécanisme d'expédition intermédiaire pour masquer leur identité. On parle dans ce cas de spam-relay. Le spam-relay complique davantage encore la détection des courriels indésirables.

Le SPAM non seulement a un impact sur la capacité des boîtes aux lettres électroniques et fait perdre beaucoup de temps aux utilisateurs qui doivent éliminer les courriels indésirables de leurs boîtes, mais il pèse également sur le trafic du réseau et sur le volume des données à sauvegarder.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit d'élaborer et d'opérationnaliser en 2006 une stratégie ciblée de blocage du SPAM. Le but est de bloquer un maximum de courriels indésirables avant qu'ils n'atteignent le réseau du SPF Finances.

10. Audit de sécurité ciblé sur les risques d'intrusion et les codes malicieux

Notre politique de sécurité s'articule autour de trois grands axes :

- garantir l'intégrité de l'information et des systèmes d'information
- respecter et garantir la confidentialité de l'information, et
- parvenir à un taux de disponibilité optimal de l'information et des systèmes d'information.

A cet égard, la principale menace vient des attaques externes (pirates, virus, codes-espions (spyware), chevaux de Troie, etc.)

Projets 2006

Dans le plan ICT 2006, il est prévu de réaliser un audit de sécurité ciblé, à l'aide des services offerts par Fedict, afin d'identifier les risques existants et de concevoir des mesures appropriées.

Partie 10: Fondements (techniques) et support ICT

1. Infrastructure Matériel

a. Réalisation de la plate-forme d'archivage légal

Le but ultime du projet D&RMC est de parvenir à une plate-forme logicielle commune servant de base à toutes les activités de développement, impliquant l'utilisation d'un système de gestion des documents et des enregistrements.

Le D&RMC jouera le rôle de 'prestataire de services' pour les différentes administrations. A terme, il constituera un pilier important de l'infrastructure centrale du SPF Finances.

Il convient d'assurer la cohésion technologique et architecturale de ce projet avec les projets de modernisation en cours, parmi lesquels le projet ATLAS ou le RDC.

Le futur D&RMC devra déterminer la nature des différents besoins en matière de gestion de documents, d'archives et de processus tout en veillant à répondre aux dispositions applicables à l'archivage légal.

Le cahier spécial des charges concernant l'acquisition du matériel et du logiciel nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie d'archivage légal a été publié fin 2005.

Projets 2006

Le marché a été attribué début janvier 2006 en vue de son exécution en 2006.

b. Consolidation de la plate-forme de base ATLAS

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 stockage à distance : les données critiques seront écrites simultanément sur l'infrastructure miroir, installée dans le site d'émigration *Disaster Recovery*.

La stratégie prévoit une évolution de la plate-forme de base parallèle à la mise à disposition des nouvelles applications. Une première extension de la plate-forme a été réalisée en 2005 notamment dans le cadre des projets Datawarehouse et Paperless Douane.

Projets 2006

Il est prévu de réaliser d'autres extensions en 2006 en vue de l'introduction de nouvelles applications, parmi lesquelles le D&RMC, et de l'extension des applications intégrées STIR, STIPAD, ...

c. Consolidation et extension des fonctionnalités DOROTHEE

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 l'Intranet.

En 2004, le nouveau Print Shop a été installé dans le bâtiment Diamant Boart, les machines ont été testées et activées et les imprimantes à haut volume et les machines de post-traitement ont été transférés vers ce bâtiment.

La conversion et la production de différents documents ont débuté en 2005. Aujourd'hui, Dorothée traite déjà quelque 120.000.000 de pages.

Projets 2006

Dorothée livre le courrier sortant pré-trié à La Poste, ce qui entraîne une substantielle réduction des coûts postaux. La Poste passera prochainement au nouveau système GeoRoute 2. Il est prévu d'étendre l'environnement Dorothée pour tenir compte avec souplesse de ce développement.

d. Projet PRINT ON DEMAND – centralisation des impressions individuelles

Aujourd'hui, le SPF Finances envoie une quantité impressionnante de documents demandés par les citoyens ou par les entreprises via les bureaux régionaux et les services externes.

Cette méthode de travail coûte cher, notamment en raison des coûts d'impression élevés, des manipulations manuelles et des frais de port. Qui plus est, les possibilités de suivi de la demande et du document sont limitées.

Pour accroître la traçabilité du document (a-t-il été envoyé ou pas) d'une part et pour optimiser les coûts d'autre part, il serait opportun d'utiliser l'infrastructure du Print Shop central Dorothée pour ce type d'envoi également.

Projets 2006

Il est prévu d'acquérir et de mettre en service une solution logicielle offrant le support requis pour pouvoir traiter ces demandes d'impressions individuelles dans le Print Shop central également. Cette solution doit pouvoir s'intégrer totalement à l'infrastructure existante et être connectée à la plate-forme logicielle utilisée dans le Print Shop Dorothée.

e. Consolidation mainframes et serveurs distribués

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. Ce projet concerne aussi bien la consolidation des emplacements physiques (via le regroupement des différents serveurs au sein du centre de données avec, comme conséquence, une meilleure sécurité), que la consolidation physique impliquant la centralisation de plusieurs applications sur un même serveur.

Projets 2006

En 2006, il est prévu (d'optimiser) la consolidation des mainframes et serveurs distribués (voir aussi plus haut).

Un projet pilote sera également lancé dans le cadre de la virtualisation des systèmes d'exploitation afin d'optimiser l'utilisation de la capacité du matériel disponible.

f. Consolidation serveurs UNIX/AIX

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

A cet égard, le service d'encadrement ICT souhaite également procéder la consolidation pour des serveurs distribués.

Le projet de consolidation des serveurs comprend 2 phases.

L'étude préalable a été réalisée en 2005 et poursuivait les objectifs suivants :

- Dresser l'inventaire et analyser le parc de serveurs actuels (matériel et logiciel) ;
- Elaborer une architecture consolidée et les procédures d'exploitation afférentes.

Projets 2006

Les résultats de cette étude préalable servent de base à la définition du marché public pour la consolidation selon les standards ATLAS et RDC.

g. Modernisation de la cellule CPG

La cellule CPG est chargée de la réception et du traitement des disquettes et CD-Rom contenant les listes des clients TVA.

Au cours des dernières années, le nombre de disquettes ou CD-Rom reçus a fortement augmenté. Le pic annuel se situe aux alentours du 31 mars.

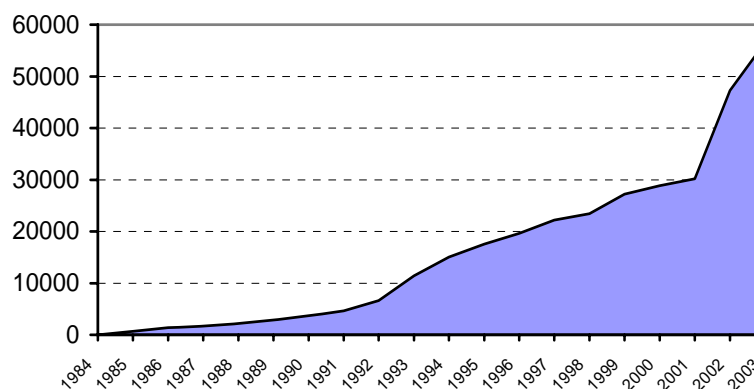


Figure 14: progression du nombre de listes électroniques des clients TVA

L'actuelle méthode de travail est lente et pesante et entraîne systématiquement des retards au niveau du traitement.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la modernisation du fonctionnement de la cellule CPG avec, comme objectif final, le remplacement de la soumission sur disquette ou CD-Rom par une solution basée sur Internet, et cela, en attendant la généralisation du recours à l'envoi électronique par les assujettis à la TVA.

h. Echange de gros volumes de données (FTP sécurisé)

Régulièrement, des fichiers de données (volumineux) doivent être échangés avec des partenaires externes (par exemple la Communauté flamande, l'INS ou la Banque Carrefour de la Sécurité sociale).

Aujourd'hui, ces échanges se font principalement sur cassettes et/ou sur bandes, une procédure fastidieuse impliquant un travail considérable. Cette méthode n'est plus adaptée au concept d'exécution automatique de la production.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit d'introduire une méthode d'échange simple et standard, via une connexion sécurisée basée sur FTP (voir également plus haut).

i. Migration de la plate-forme mainframe BS2000

Les centres régionaux pour le traitement de l'information de la TVA ont été constitués à une époque où les ordinateurs centraux d'une part et les liaisons réseau d'autre part n'étaient pas assez puissants pour pouvoir traiter l'information et la mettre à disposition rapidement et sagement. En 2004, le centre de données régional de Malines a été transposé sur le mainframe central BS2000.

Projets 2006

Début 2006, l'environnement décentralisé BS2000 de Namur sera transposé dans l'environnement de production central. Après cette dernière consolidation, tout le traitement TVA sera consolidé au sein de l'environnement de production central.

j. Migration de la plate-forme WANG-VS

Depuis 1987, les mini-ordinateurs WANG VS – 26 au total, répartis dans 12 centres informatiques régionaux – constituent un élément important du réseau Belconet.

Fin 2001, la décision fut prise de remplacer cet ancien environnement WANG VS par de nouveaux systèmes ouverts aux évolutions futures.

Projets 2006

Depuis fin 2005, la plupart des applications existantes ont été migrées. Plusieurs applications, dont 'réclamations' et 'présélection, seront remplacées courant 2006 (selon la disponibilité totale des projets 'workflow contentieux' et 'datawarehouse'). La migration des plates-formes WANG VS sera alors achevée.

2. Infrastructure Réseau

a. Contrat cadre téléphonie IP

Le fondement ICT de la téléphonie IP repose sur une solution centrale. Chaque bâtiment du département peut, moyennant l'installation de téléphones, être relié à ce système.

Dans le courant de l'année 2006, Belgacom mettra fin au support des anciennes lignes analogiques de type 'R2'; ces lignes seront remplacées par une solution numérique.

Plusieurs bâtiments occupés par le SPF Finances sont actuellement reliés à cet ancien type de ligne et seront donc confrontés au passage aux nouvelles lignes numériques. Le passage à une ligne numérique aura cependant des répercussions sur les centraux téléphoniques existants qui ne supportent pas la connexion à une ligne numérique.

Au lieu de prévoir des adaptations très coûteuses des centraux existants, il a été décidé d'installer des téléphones IP et cela conformément à la stratégie ICT du SPF Finances.

Il est capital de pouvoir disposer d'un service de téléphonie ininterrompu, même en cas de coupure de courant. C'est pourquoi il est recommandé de prévoir une alimentation de secours, afin que le téléphone reste disponible via les lignes data en cas de panne de courant (voir plus loin).

Le passage à la téléphonie IP implique que le câblage existant dans les bâtiments soit étendu ou adapté, selon les cas. Un programme de modernisation du câblage des bâtiments occupés par le SPF Finances est déjà prévu (voir plus loin).

Projets 2006

Il est prévu de signer un contrat cadre pour l'acquisition, la livraison et la maintenance de l'infrastructure requise (téléphones IP) afin d'équiper, à terme, tous les bâtiments.

b. Infrastructure télétravail via l'Internet

Compte tenu, notamment, de la problématique accrue de la mobilité et de la politique d'égalité des chances entre hommes et femmes, le télétravail a connu un formidable essor ces dernières années. De plus en plus souvent, le choix en la matière se porte sur une solution basée sur Internet.

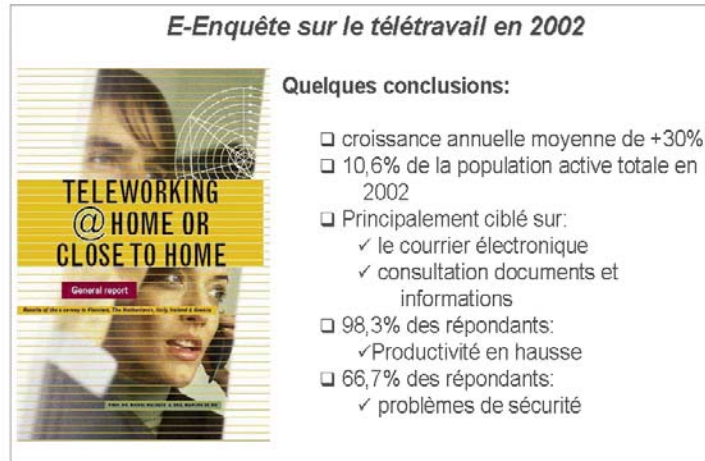


Figure 15: conclusions e-enquête télétravail
Prof. M. Walrave – Université d'Anvers

Au sein du SPF Finances également, le télétravail via Internet peut apporter une importante valeur ajoutée. Dans le cadre du service 24/24-7/7 notamment, la possibilité de travailler à distance représente une nécessité si l'on veut offrir une solution efficiente. L'objectif est de permettre aux collaborateurs d'accéder à leur courrier électronique, aux applications et/ou aux systèmes, et à l'information.

La sécurité constitue évidemment un point important en la matière. C'est pourquoi on propose de travailler sur la base de ce que l'on appelle un VPN (Virtual Private Network – réseau privé virtuel). Ce VPN forme une sorte de 'tunnel sécurisé' au dessus d'un réseau public comme l'Internet. Tout ce qui passe par ce tunnel est crypté à l'aide d'un algorithme de chiffrement, afin que les données transmises ne puissent pas être corrompues ni décryptées.

On applique en outre une technologie d'authentification pour s'assurer que celui qui utilise le VPN est bien autorisé à le faire et un contrôle de l'intégrité des messages ('message integrity') pour éviter toute modification des messages pendant leur transmission. Cette approche permet d'installer un réseau sécurisé opérationnel sur un réseau en principe non sécurisé.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la réalisation de l'environnement VPN et la mise en place immédiate d'une redondance dans le cadre du site d'émigration Disaster Recovery.

c. Marché public WAN (voix et données)

Le réseau actuel est en service depuis plusieurs années déjà; il a été rationalisé en 2005. Il faut cependant toujours tenir compte des déménagements et applications exigeant plus de bande passante.

Le projet Horizon 2010-2012 prévoit une diminution importante du nombre de bâtiments; en fin de compte, les collaborateurs du SPF Finances seraient répartis entre 200 bâtiments environ. Cette consolidation a des répercussions importantes sur la structure du réseau et sur les besoins.

D'autre part, la technologie utilisée actuellement est assez ancienne et des adaptations s'imposent. Le contrat pour le WAN actuel expire en 2007. Compte tenu de la libéralisation du marché des télécommunications et la disparition du monopole de Belgacom (tant pour le trafic voix que pour le trafic données), il semble plus qu'opportun de prévoir un marché public pour la fourniture de services de télécommunications.

Le marché concernant l'étude des besoins en matière de trafic data (LAN et WAN) et son évolution a été attribué en 2005. L'étude couvre également les besoins en matière de trafic voix (téléphonie) tant interne (au sein du SPF Finances) qu'externe. La nécessité d'une grande flexibilité joue ici un rôle majeur (compte tenu de l'évolution du nombre de bâtiments) et implique que l'on s'oriente vers une importante simplification de la topologie.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la finalisation de l'étude susmentionnée.

Sur la base des conclusions de l'étude, le marché public sera attribué en 2006 et l'opérationnalisation complète débutera en 2007.

d. Augmentation du débit du réseau

Etant donné le regroupement systématique des services et des bâtiments dans un seul site, l'augmentation du nombre d'applications et l'échange (accru) de documents électroniques, il y a lieu de prévoir un accroissement de la vitesse de transmission sur le réseau et sur les connexions d'un certain nombre de bâtiments.

Projets 2006

Le plan prévoit la connexion de 75 bâtiments via fibre optique.

e. Programme de câblage des bâtiments

Dans plusieurs bâtiments, le câblage date de la période 1993 – 1995 et se compose de câbles UTP Catégorie 3. Ce type de câblage est obsolète (entre-temps, la norme minimum est la Catégorie 6) et ne convient plus pour supporter la nouvelle application de téléphonie IP.

Comme certains travaux de réparation et d'adaptation n'ont pas pu être menés à bien (ou achevés) dans certains bâtiments au cours des dernières années, la situation revêt aujourd'hui un caractère d'urgence.

Nous sommes en outre confrontés à une pénurie de points de connexion dans la plupart des bâtiments, ce qui entraîne des problèmes dans le cadre du programme '1 PC par fonctionnaire', mais aussi pour l'évolution vers des imprimantes multifonctionnelles directement connectables au réseau.

Projets 2006

Un programme global de modernisation du câblage dans les bâtiments du SPF Finances et d'adaptation aux besoins est prévu.

Il est également prévu d'acquérir les alimentations de secours nécessaires pour garantir la disponibilité du réseau (et donc de la téléphonie IP) en cas de panne de courant.

f. Développement Fedman 2

Fedman, Federal Metropolitan Area Network, construit sur ordre de Fedict, relie les bâtiments des administrations fédérales entre eux et à l'Internet. La mise en service de Fedman remonte à 2002.

En février 2005, Fedict a attribué à Belnet le marché de la conception, l'installation et la gestion du nouveau réseau Fedman 2.

Ce nouveau réseau doit pouvoir offrir une capacité accrue et un taux de disponibilité supérieur (redondance).

Il sera opérationnel le 1er mars 2006.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit les adaptations et développements nécessaires eu égard à la connexion à Fedman 2.

Un nœud de réseau sera installé dans le centre de données de North Galaxy.

g. Choix d'un opérateur de télécommunications mobiles

La demande et le besoin de mobilité ne cessent d'augmenter, y compris dans le cadre des méthodes de travail du SPF Finances. Cette évolution met en exergue la nécessité de pouvoir compter sur un partenaire fiable pour la fourniture de puissantes connexions mobiles voix et données en toute fiabilité.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit de sélectionner, par voie de consultation du marché, l'opérateur de télécommunications mobiles auquel le SPF Finances fera appel pour lui fournir une solution économiquement rentable, ouverte aux développements futurs et garantissant une disponibilité élevée.

h. Extensions des adaptations LAN

Au cours des dernières années, les adaptations nécessaires ont été apportées aux équipements LAN actifs - tels que hubs, commutateurs et routeurs - de plusieurs bâtiments.

Dans certains cas, il faut encore adapter davantage le réseau local, notamment en vue des nouvelles applications, et remplacer le matériel devenu obsolète.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit de remplacer les appareils qui n'ont pas encore été modifiés par des composants actifs modernes.

Il est en outre prévu de réaliser un projet pilote axé sur l'évolution vers des réseaux sans fil. Cette technologie connaît un formidable essor et affiche des performances et une fiabilité sans cesse accrues sur le plan technique.

Un test est prévu afin de vérifier la possibilité technique d'utiliser le câblage électronique existant, dans certains cas bien précis, pour la mise en place d'un réseau local (LAN).

3. Infrastructure Logiciel intégré

a. Implémentation du Relational Data Center

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 comprendra en outre 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 2006

La première phase de l'opérationnalisation du Relational Data Center a démarré en 2004. Les travaux se sont poursuivis en 2005. Il est prévu de continuer la mise en œuvre du Relational Data Center en 2006, selon les nouvelles applications qui en auront besoin.

b. Développement du fondement Application Server

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 du SPF Finances et aux collègues d'autres services publics.

Les projets pilotes ont montré la puissance d'une telle plate-forme pour l'intégration, le développement et la gestion d'applications. 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 modernisées.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'élaboration d'un serveur d'applications qui soutiendra la nouvelle phase d'expansion du CCFF.

c. Publish & Subscribe

La fonctionnalité 'Publish & Subscribe' permet aux applications de "s'abonner" afin que les informations et /ou documents disponibles soient automatiquement envoyés en cas de modification (ou qu'un avis de modification soit envoyé).

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit de développer la fonctionnalité 'Publish & Subscribe' dans la plate-forme CCFF et de la mettre ensuite à disposition.

d. Communication entre applications

Les différentes applications (existantes ou nouvelles) du SPF Finances impliquent régulièrement des interactions/communications. Aujourd'hui, la communication entre ces différentes applications est chaque fois développée dans le cadre d'un projet donné.

Cela pose d'énormes problèmes de maintenance, lorsqu'on connaît le rythme auquel l'environnement et les applications évoluent.

L'emploi d'un 'bus de communication' standard, auquel se connecteraient les différentes applications, non seulement simplifierait le développement de la communication inter-applications (puisque cette communication se ferait uniquement vers le bus standard) mais il faciliterait aussi grandement la maintenance.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit le développement d'un bus d'interface standard basé sur des services Web.

4. Surveillance, suivi de la performance et de la stabilité

a. Enterprise System Management – phase 2

Pour des raisons historiques diverses, l'actuelle exploitation des systèmes d'information du SPF Finances repose sur un ensemble hétérogène d'outils de gestion, offrant différents niveaux de performance et différentes fonctionnalités.

Le projet "Enterprise System Management" vise l'utilisation d'outils (intégrés) pour la gestion et l'exploitation des différents systèmes informatiques du SPF Finances. Le marché a été attribué fin 2004 et exécuté en 2005.

La surveillance mise en œuvre a fait ses preuves notamment dans le cadre du projet Tax-on-Web pendant la période de soumission des déclarations fiscales – impôt des personnes physiques pour l'exercice 2005.

Projets 2006

Le lancement de la deuxième phase est prévu dans le plan ICT 2006 : elle implique l'extension et l'adaptation de l'environnement en fonction de la mise en service de nouvelles applications (PLDA, STIR, STIPAD, VenSoc, ...) et de nouveaux systèmes.

Cette deuxième phase prévoit également la mise en place d'un environnement de test à part entière pour la surveillance, le développement d'une API pour la surveillance ces applications, l'extension de certaines licences et une assistance fournie par des consultants spécialisés.

Une attention toute particulière sera consacrée à une formation poussée des opérateurs chargés de traiter les alarmes.

b. Mesures applicables à la performance de l'infrastructure

Par le passé, plusieurs incidents nécessitant le redémarrage de systèmes se sont produits, sans que l'on puisse en identifier immédiatement la cause.

L'absence de puissants outils de diagnostic empêche parfois de déterminer la cause profonde d'un incident.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'affectation des utilitaires suivants :

- Outils d'analyse de la performance des applications
- Outils de diagnostic des problèmes auprès de certains groupes d'utilisateurs et/ou pour certains profils d'utilisateurs.

c. Procédure de mise en service des applications

L'environnement ICT du SPF Finances est en plein développement et en pleine évolution. Ce qui signifie que, régulièrement, de nouveaux logiciels font leur apparition et sont mis en production. Compte tenu de l'interdépendance étroite de

certaines projets, la modification d'une version d'un logiciel ou d'une plate-forme donné peut avoir des répercussions sur plusieurs autres applications.

Il est donc capital que la mise en service des applications se fasse de manière structurée et que toutes les parties concernées soient informées en temps voulu.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit la définition de la procédure et la réalisation de l'outil logistique pour la gestion de la 'mise en production' des applications. La publication et la 'distribution automatique' de la documentation appropriée à toutes les parties font partie de ce projet. L'outil doit également servir à l'adaptation des statistiques y afférant.

d. Projet CAPPA – stabilisation du système d'information

Les piliers CCFF et ATLAS jouent un rôle de plus en plus important au sein de l'infrastructure du SPF Finances.

Les extensions en matière de connexion au nombre croissant d'applications et l'augmentation de la charge ne suffisent pas, en soi, pour apporter une réponse à un certain nombre de problèmes constatés, parmi lesquels une disponibilité inférieure au taux prévu, une répartition inégale de la charge, un risque d'effet domino en cas d'incidents, ...

Projets 2006

Le plan ICT prévoit d'élaborer et d'exécuter un plan d'action pour l'amélioration de la performance et de la disponibilité (CCFF/Atlas Action Program for Performance and Availability).

e. Automatisation de la production

L'environnement BULL CGOS8 existant comporte notamment un Job-scheduler capable de démarrer ou d'arrêter automatiquement un certain nombre de tâches ou d'activités. Le besoin d'automatisation de la production se fait sentir pour les systèmes Unix et Windows également.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit la mise en service d'un job-scheduler à l'échelle de toute l'organisation ; ce job-scheduler devra pouvoir gérer, démarrer ou arrêter des tâches et activités sur n'importe quelle plate-forme. Il sera en outre intégré à la console Enterprise Monitoring afin de garantir un suivi approprié.

f. Virtualisation des systèmes d'exploitation

La virtualisation des systèmes d'exploitation (OS virtualization) permet de 'simuler' sur une même plate-forme plusieurs systèmes tournant sous des systèmes d'exploitation différents.

Dans le cadre de la consolidation physique des serveurs, cette approche offre des possibilités supplémentaires, puisque la plate-forme serveur ultime peut être paramétrée selon une configuration multifonctionnelle et que plusieurs serveurs de types différents peuvent être remplacés par un seul type de serveur.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit l'acquisition d'outils de virtualisation OS afin de pouvoir poursuivre la consolidation et la normalisation des plates-formes serveurs, sur la base de la virtualisation des systèmes d'exploitation.

g. Tableaux de bord JUST IN TIME (JIT)

Dans une organisation en profond changement, un équilibre doit être trouvé entre le lancement de projets de modernisation et la continuité de l'activité quotidienne.

Projets 2006

Le Comité de direction a lancé le projet JUST IN TIME visant à assurer la livraison des services rendus par le SPF Finances dans les délais légaux, réglementaires. Un des objectifs poursuivis est le maintien ou l'amélioration de l'image, en fonction des attentes des clients externes, citoyens et entreprises.

Il s'agit d'éviter que notre organisation apparaisse de façon négative dans les médias, mais également de souligner nos réalisations positives.

Ces tableaux de bord doivent permettre à la Direction Management de la Performance (DMP) de lancer immédiatement les actions nécessaires, en concertation avec les entités opérationnelles concernées.

Le service d'encadrement ICT fournira dans ce contexte les informations relatives à la disponibilité des applications de type E-gouvernement (TOW, Edivat, Scanfin, CCN/CSI, VIES, NCTS) et veillera à améliorer la situation si nécessaire (voir plus loin).

5. Architecture, stratégie, méthodes et standards

a. Projet SupDev – Support au développement d'applications

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 ni 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 (utilisation d'UML).

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. Ce marché a été attribué en 2005.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit 2 projets pilotes faisant appel à SupDev:

Remplacement des microfiches de la matrice cadastrale

Pour les utilisateurs autorisés du SPF Finances, les villes et les communes, et les Présidents des Polders en Wateringues, la réception de microfiches de la matrice cadastrale sera remplacée par la mise à disposition d'une application Web permettant de consulter ces données en ligne.

E-Dette

Une application web permettra d'obtenir une attestation établissant l'absence de dettes fiscales. Le périmètre exact du projet doit encore être défini.

b. Choix des standards de développement Intranet et Internet

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).

Les nouvelles applications sont en principe développées conformément à la logique CCFF.

Dans le monde ICT (et surtout, dans l'environnement Internet), le nombre de nouveaux standards de facto augmente à vive allure et cela, en fonction notamment des produits avec lesquels les collaborateurs qui viennent de terminer leurs études et d'être engagés se sont familiarisés en premier lieu.

Cela vaut aussi pour les outils de conception de sites Web (comme Dreamweaver), les outils de développement de programmes (comme PHP), les outils de stockage de données (comme MySQL), etc.

Nous ne pouvons pas ignorer ces développements, ni renoncer à envisager de nouvelles perspectives.

Projets 2006

Via l'environnement CCFF, l'utilisateur (interne et externe) a accès à toutes les applications et informations dont il a besoin mais, sous réserve d'une approche uniformisée, nous examinerons dans quelle mesure d'autres standards (actuels et futurs) peuvent être autorisés et intégrés.

c. Développement de la méthodologie ITIL

Le projet lancé en 2004 poursuit 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 a été publié fin juin 2004. Le marché a été attribué fin 2004. En 2005, on a entamé la définition des standards pour le SPF Finances, sur la base de la méthodologie ITIL, l'acquisition et la mise en service des moyens nécessaires et l'introduction de la nouvelle méthodologie définie.

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit la poursuite de la définition des standards et l'introduction élargie de la méthodologie notamment dans le cadre de la gestion des incidents - 'Incident Management' (dont le but est de rétablir rapidement l'état opérationnel des systèmes en cas d'incident ou de problème).

L'élargissement vers la gestion des problèmes - 'Problem Management' (qui vise à éviter la résurgence d'un incident en éliminant de façon 'permanente' la cause du problème) est également envisagé.

Un cahier spécial des charges sera élaboré par les départements ICT Operations et ICT Clients.

d. Information technologique

Dans le cadre des marchés publics et/ou du développement de stratégies axées sur des technologies spécifiques par exemple, il est important que les collaborateurs concernés disposent d'informations techniques suffisantes et surtout objectives.

Ces informations doivent leur permettre de parvenir à un meilleur jugement et donc, d'évaluer avec précision les offres soumises.

A cet effet, le service d'encadrement ICT a déjà fait appel par le passé à quelques analystes industriels et/ou experts connus.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit un marché public pour la conclusion d'un contrat cadre pluri-annuel pour la mise à disposition d'informations ou d'expertises technologiques.

e. Document Open Format – Applications Open Source

Depuis quelques années, l'avènement d'applications 'open source' (à code source ouvert) constitue une tendance incontestable, y compris dans le domaine des applications de bureautique. Au sein des instances fédérales également, l'intérêt pour les applications open source comme moyen de maîtriser les coûts ICT ne cesse de croître.

Le service d'encadrement suit de près ces développements et souhaite accumuler l'expérience nécessaire en la matière en 2006. L'emploi d'un format ouvert (tel que le format basé sur OpenDocument XML et soutenu par OASIS) constitue un élément important pour simplifier la capacité d'échange des documents.

Projets 2006

Le service d'encadrement prévoit de participer activement à un projet Fedict et planifie un projet pilote appelé Openoffice.org (voir plus haut).

Par ailleurs, tous les nouveaux PC seront équipés du navigateur Firefox et de l'application de courrier électronique Thunderbird.

f. Web Services

Les échanges d'information entre les systèmes d'information – des différentes entités - du SPF Finances – avec des partenaires externes sont de plus en plus fréquents. Ces échanges prennent même un caractère régulier avec certains partenaires (voir plus haut). Pour d'autres partenaires, les demandes d'échanges sont occasionnelles, voire uniques.

Projets 2006

Le projet 'Web services' envisage d'étendre la plate-forme CCFF jusqu'à une "banque carrefour du SPF Finances" qui serait utilisée par les partenaires externes autorisés.

g. Technical Master ICT Plan

Le 'Technical Master ICT Plan' est un suivi qualité structuré – au plan technique - de tout l'environnement ICT.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit de définir et d'introduire un 'Technical Master ICT Plan'.

6. Veille technologique et innovations technologiques

a. Instant messaging – integrated messaging

La dénomination "Instant Messaging" désigne les technologies dont l'objectif est de transmettre des messages le plus rapidement possible, et cela 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 apporter une importante valeur ajoutée. Par ailleurs, l'usage non contrôlé de l'instant messaging peut aussi entraîner des failles dans la protection contre les attaques venant de l'extérieur (virus, spyware,...).

En 2005 déjà, le service d'encadrement ICT a lancé une étude portant sur les possibilités et l'éventuelle valeur ajoutée de cette technologie.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT continuera à suivre l'évolution en tenant compte des conclusions de l'étude susmentionnée.

Un projet pilote est prévu pour analyser la manière dont cette technologie pourrait être introduite en toute sécurité afin :

- d'améliorer les services aux clients internes et externes ;
- d'offrir aux collaborateurs internes une plate-forme propice à une collaboration étroite.

b. TV interactive (Tax-on-TV)

La télévision numérique se fraie peu à peu un chemin vers les salons des ménages. Bien que le nombre d'utilisateurs et les possibilités ou applications de TV numérique soient encore limités aujourd'hui, la TV interactive offrira à l'avenir une foule de possibilités.

Dans le cadre de l'e-government aussi, la TV interactive peut, à terme, jouer un rôle important pour combler ce que l'on appelle la 'fracture numérique' et concerne par conséquent toutes les couches de la population dans le cadre de la prestation de services numériques par l'administration publique.

Projets 2006

Dans le cadre de prestations multi-canaux, le SPF Finances ambitionne de servir les citoyens et les entreprises via le canal de communication qui leur convient le mieux. Dans cette optique, le service d'encadrement ICT souhaite suivre l'évolution de la TV interactive et étudier ses possibilités afin de pouvoir, à terme, proposer les services numériques existants par le biais de ce canal également.

c. Vidéoconférence

La technologie de la vidéoconférence a beaucoup évolué ces dernières années. L'accroissement de la bande passante et de la vitesse de transmission a contribué à améliorer fortement la qualité et l'applicabilité de la vidéoconférence.

La vidéoconférence permet d'organiser une véritable réunion avec différents participants distants les uns des autres de plusieurs centaines de kilomètres ; ces participants peuvent non seulement s'entendre mais aussi se voir, ce qui ouvre énormément de possibilités.

Pour les collaborateurs du SPF Finances aussi, cette fonctionnalité présente une importante valeur ajoutée et évite des déplacements longs et coûteux.

Projets 2006

Le service d'encadrement prévoit d'analyser en 2006 les possibilités, les conséquences et l'applicabilité de la vidéoconférence au sein du SPF Finances.

d. Vidéosurveillance

La vidéosurveillance suscite un intérêt croissant et constitue de plus en plus un élément de poids dans une stratégie de sécurité globale. Cette technique est surtout appliquée pour des interphones, la sécurité des voies d'accès (portes), la protection contre les tentatives d'intrusion, la détection des incidents, etc.

La vidéosurveillance IP constitue l'évolution la plus récente et permet de brancher directement des caméras vidéo au réseau – via le protocole IP – ce qui offre de nouvelles possibilités (notamment de télésurveillance).

Projets 2006

Pour le SPF Finances aussi, la vidéosurveillance peut apporter une importante valeur ajoutée. Le plan ICT 2006 prévoit de réaliser un synopsis afin d'analyser les possibilités et conséquences et d'identifier les domaines d'application intéressants pour le SPF Finances.

e. Evolution vers IP v6

La version la plus récente du protocole IP, IP v6, gagne peu à peu du terrain. En 2002 déjà, plusieurs opérateurs avaient entamé la mise en œuvre d'IP v6. A l'avenir cette version du protocole IP sera de plus en plus supportée par le matériel.

IP v6 présente de nombreux avantages par rapport à IP v4, une technologie qui a aujourd'hui 25 ans – par exemple une plage d'adresses plus large, d'importantes améliorations techniques (notamment au plan de la sécurité), des extensions de protocole plus flexibles, une gestion plus simple et plus souple, ...

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit de préparer un plan d'action concernant la migration, à terme, vers IP v6. A cet effet, il y aura lieu de déterminer l'horizon de migration le plus propice, les actions à prévoir, etc.

f. Etude archivage du courrier électronique

Le courrier électronique constitue un support de communication de plus en plus important, aussi bien pour l'échange d'informations que pour des communications officielles. Pour le SPF Finances aussi, le courrier électronique représente une application critique pour l'activité.

Comme le courrier électronique est de plus en plus souvent utilisé à des fins plus officielles, il faut prévoir une stratégie d'archivage appropriée. Il s'agit non seulement de pouvoir archiver les messages électroniques eux-mêmes, mais aussi, dans une large mesure, les pièces jointes à ces messages. Le maintien de la relation entre la pièce jointe et le courriel original revêt dès lors une importance cruciale. Il faut également pouvoir déterminer 'quels sont les messages à archiver' et surtout 'comment retrouver des messages ou garantir leur intégrité'.

Projets 2006

Le plan ICT prévoit la définition d'une stratégie d'archivage du courrier électronique à l'échelle de toute l'organisation.

g. Projet pilote PDA

Un PDA - Personal Digital Assistant – (assistant numérique personnel) est un petit appareil portable associant à la fois des fonctions d'informatique, de téléphonie et de réseau. Il est le successeur des agendas électroniques que nous connaissons depuis longtemps.

Le principal avantage d'un PDA réside dans le fait qu'il permet non seulement d'échanger des données avec le PC, mais aussi, et surtout, de disposer à tout moment d'un accès mobile, par exemple au courrier électronique, à l'agenda et même aux applications Internet ou intranet. Aujourd'hui, il n'existe pas encore de

standard industriel affirmé, ce qui ne porte en rien préjudice à la stabilité de cette technologie ni à ses possibilités de mise en œuvre.

A terme, le PDA peut offrir une importante valeur ajoutée au sein du SPF Finances, notamment pour la communication avec des collaborateurs travaillant sur le terrain.

Projets 2006

En 2006 le service d'encadrement prévoit un projet pilote limité qui permettra de tester la facilité d'emploi, les possibilités techniques et les capacités d'intégration au sein de l'architecture ICT du SPF Finances.

Les collaborateurs qui font partie de la cellule de crise fédérale notamment sont pressentis pour l'usage du PDA dans des situations de crise ; le PDA offrant bien plus qu'une fonctionnalité de téléphonie mobile pure, ces collaborateurs seraient plus accessibles et pourraient disposer en permanence de l'information la plus exacte.

h. Identification biométrique

La sécurité basée sur des mots de passe, des codes d'accès ou des badges n'offre pas une garantie de protection exclusive. Le risque de perte, vol ou abus constitue le maillon faible de cette approche. Il faut donc rechercher des solutions qui excluent ces risques également.

La combinaison de la technologie des cartes à puce (comme e-ID) et de la technologie de l'identification biométrique (basée sur l'empreinte digitale, le scanning de l'iris ou la reconnaissance faciale) est de plus en plus utilisée dans le cadre de la protection de lieux ou de (systèmes) d'informations critiques.

Début 2005, le port d'Anvers a introduit un système de ce genre pour sécuriser l'accès aux différents terminaux.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT prévoit de tester les possibilités et l'applicabilité de l'identification biométrique et de réaliser le cas échéant un projet pilote en vue de son application pour la protection des environnements les plus critiques (par exemple, le centre d'information).

i. Méthodologie et support aux audits informatiques

Les audits informatiques légaux sont des opérations très délicates, car il faut être en mesure d'obtenir et d'analyser des données numériques, sans les modifier ni les

contaminer. Cela vaut également pour les métadonnées (les données relatives aux données).

Prenons un exemple simple : il suffit de cliquer sur un fichier dans l'explorateur Windows pour modifier la date du dernier accès et corrompre ainsi les métadonnées.

L'audit doit constater des faits incontestables et tangibles pouvant être utilisés de manière irréfutable en justice.

Projets 2006

Le service d'encadrement ICT suit les développements du monde scientifique et prendra en temps voulu les mesures nécessaires pour informer ses collaborateurs des nouvelles techniques et perspectives.

Partie 11: Ressources humaines et organisation ICT

1. Pourvoi aux postes de la hiérarchie de deuxième ligne

La réforme Copernic comporte la création d'un service d'encadrement ICT au niveau N de chaque Service Public Fédéral.

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

Il sera mis en pratique progressivement, tenant compte des nouvelles carrières au niveau fédéral et du rythme de réalisation de Coperfin dans notre Service (opérationnalisation).

Les fonctions dirigeantes méritent une attention particulière. Depuis le déménagement à North Galaxy (fin septembre 2004), le service d'encadrement ICT opère sur la base d'un regroupement fonctionnel. Les équipes regroupées doivent être accompagnées par des personnes compétentes et désignées suivant une procédure formelle.

Cette nécessité est d'autant plus impérieuse que la présente note comporte à nouveau une série de projets de mise en œuvre faisant suite aux préétudes. Si l'on tient compte de ces projets, l'on peut dire que toutes les mises en œuvre qui seront collectivement à la base de la modernisation du travail du SPF Finances auront démarré.

Les fonctions dirigeantes en question devraient pouvoir être développées au sein du SPF, non sous la forme de fonctions mandatées, mais de fonctions appréciées à leur juste valeur dans la nouvelle carrière A. Ensuite, elles seront pourvues le plus rapidement possible.

Projets 2006

En 2006, le pourvoi des postes de la hiérarchie de deuxième ligne fait partie des priorités.

2. Engagement de collaborateurs ICT statutaires

Le service d'encadrement ICT est confronté à une pénurie aiguë d'informaticiens.

Le plan personnel 2005 prévoyait le recrutement de 40 programmeurs et 29 informaticiens. Le plan a été approuvé tardivement, et Selor vient de clôturer les

procédures de sélection. C'est pourquoi ces engagements n'ont pu avoir lieu en 2005 et sont aujourd'hui seulement en phase de réalisation.

Projets 2006

Le plan personnel 2006 prévoit le recrutement de 50 programmeurs et 20 informaticiens. Pour répondre aux besoins évoqués dans le plan de recrutement, de nouveaux examens de sélection sont nécessaires.

3. Détachement de collaborateurs SMALS-MVM / eGOV

L'asbl Egov, dont le SPF Finances est membre fondateur, a pour but de mettre du personnel spécialisé à la disposition de ses membres. A ce titre, elle est le partenaire privilégié du service d'encadrement ICT. (voir aussi plus haut)

4. Programme de formation annuel

La formation de nos collaborateurs internes aux nouvelles technologies et normes, en particulier dans les fondations ICT, constitue un véritable défi.

Le plan Coperfin repose sur les principes suivants :

- Initialement, il est fait appel à un important groupe de ressources extérieures dans le cadre de l'analyse et du redéveloppement d'applications spécifiques.
- A la fin de chaque projet, le transfert de connaissances est opéré à destination des agents internes du SPF. Il importe donc de disposer à temps de collaborateurs en nombre suffisant, formés aux nouvelles technologies ICT, pour que ce transfert puisse avoir lieu.
- La maintenance des applications est ensuite confiée aux agents internes.

Projets 2006

Le plan prévoit l'adjudication des formations techniques ICT pour couvrir les besoins de 2006 et 2007.

5. Réorientation vers les nouvelles technologies

Pour une grande partie de nos collaborateurs, une formation spécifique à un nouveau langage de programmation ou environnement de développement ne suffit

pas pour garantir une connaissance et une compréhension approfondie des nouvelles technologies et fondations du SPF Finances. Il convient donc de mettre au point un plan de réorientation individuel pour chaque intéressé, selon son futur rôle ou fonction.

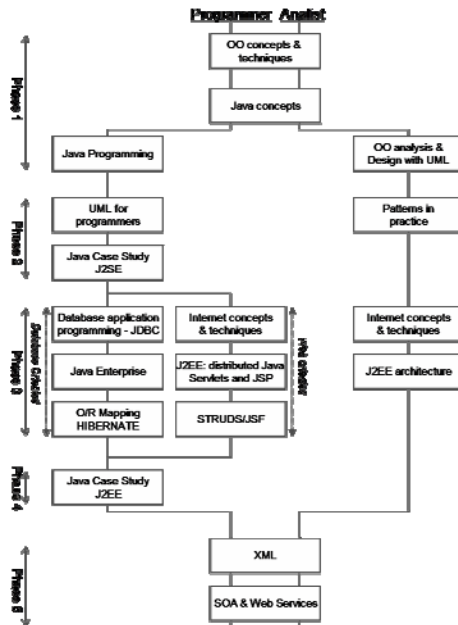


Figure 16 : plan de réorientation

Projets 2006

Le plan prévoit l'étude de la conversion des programmeurs COBOL à JAVA, avec une adjudication éventuelle pour couvrir les besoins de réorientation technique ICT pour 2006 et 2007.

6. Préparation aux conséquences de la pyramide des âges

Au sein du SPF Finances comme ailleurs, nous sommes à la veille d'un vrai « papy boom ». Le nombre de fonctionnaires partant à la retraite va fortement augmenter dans les années à venir. En 2006, par exemple, il y aura deux fois plus de départs à la pension qu'il y a 3 ans !

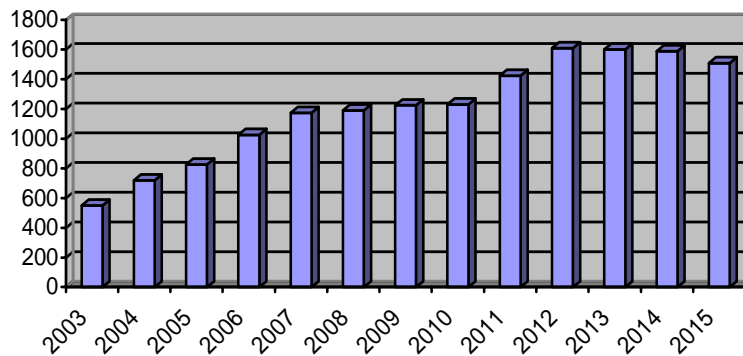


Figure 17 : évolution des départs en pension chez les fonctionnaires du SPF Finances

De récentes études évoquent à juste titre le risque d'un « brain drain » dans les services publics. Le service d'encadrement ICT n'échappe pas à cette éventualité.

Projets 2006

Pour 2006, le service d'encadrement ICT prévoit de déterminer les conséquences possibles du « papy boom » imminent, afin de définir les mesures nécessaires pour en limiter l'impact (notamment en termes de perte de connaissances et d'expertise).

7. Amélioration des processus internes de gestion des marchés publics

Le service d'encadrement ICT publie chaque année un grand nombre d'appels d'offres, portant sur l'achat de matériel et de logiciels, le développement d'applications spécifiques, ou la fourniture de services. Les appels d'offres suivent le parcours qui convient le mieux, de la procédure négociée à l'adjudication publique avec publication européenne.

Les aspects administratifs d'une adjudication publique sont complexes. La préparation et le suivi sont généralement confiés à une équipe multidisciplinaire.

Projets 2006

En 2006, le service d'encadrement ICT prévoit d'optimiser les processus actuels de gestion et de suivi des adjudications publiques.

A cette fin, un projet pilote de « plate-forme collaborative » portera sur le support de ces processus améliorés. (voir aussi plus haut)

Au fil des années et des nombreux marchés publics passés, il est nécessaire de continuer à développer les procédures internes de gestion des marchés publics en tenant compte des points faibles mis en évidence.

Cela se fait par une amélioration constante des clauses reprises dans les cahiers spéciaux des charges et des procédures de gestion interne.

Cette amélioration des procédures se traduit dans la pratique par une meilleure organisation de la phase précédant la publication du cahier spécial des charges, une définition claire du rôle des divers intervenants au processus et la création de la « Cellule Prix ».

Au niveau de la phase de préparation de la publication du cahier spécial des charges, une implication plus grande du demandeur est prévue ainsi que la mise en place de trois réunions pour la rédaction.

- Lors de la première réunion (P1), le demandeur expose son projet aux personnes chargées de la rédaction du cahier spécial des charges (chef de projet ICT, Cellule Marchés Publics).
- Lors de la deuxième réunion (P2), le chef de projet, à l'issue de son exploration du marché, expose sa vision du projet et la solution envisagée pour la réalisation. Doivent être réalisés pour cette réunion :
 - o la table des matières détaillée de la partie technique ;
 - o le texte de la partie technique (draft) ;
 - o le tableau des prix.
- Lors de la troisième réunion (P3), les dernières corrections sont apportées au cahier spécial des charges qui est alors validé.

La « Cellule Prix » intervient aux différents stades de la procédure :

- lors de la rédaction du cahier spécial des charges, elle remet un avis sur l'inventaire des prix afin que celui-ci concorde avec le contenu du cahier spécial des charges et que l'évaluation des prix offerts puisse se faire de manière simple et non équivoque
- lors de l'évaluation des offres, elle effectue l'évaluation du critère « prix »
- préalablement à l'attribution, elle apporte son assistance pour la rédaction du bon de commande.

Au niveau de l'évaluation proprement dite, une meilleure information des membres de la commission d'évaluation est prévue par l'introduction d'une réunion préparatoire préalable facultative pour les membres de la commission si ceux-ci n'ont pas participé aux travaux de rédaction du cahier spécial des charges.

Tous ces éléments sont repris dans le nouveau guide de procédure à l'attention des personnes impliquées dans la passation et l'attribution d'un marché public.

8. Approche méthodologique

2004 a vu le lancement du projet visant à mettre en œuvre la méthodologie ITIL, un encadrement structuré des 'meilleures pratiques' pour la fourniture et le support des services informatiques dans 24 domaines au sein du service d'encadrement ICT. En 2005, les standards applicables au sein du SPF Finances ont été définis, les ressources nécessaires ont été mises en service et la méthodologie a été introduite.

La méthodologie ITIL concerne avant tout l'aspect opérationnel. A cet égard, CobiT, (Control Objectives for Information and related Technology) constitue un cadre pour l'introduction et l'évaluation structurées, sur la base de processus, d'un environnement de gestion IT complémentaire et de nature plus stratégique.

L'édition actuelle de CobiT poursuit 318 objectifs de gestion, classés selon quatre domaines de gestion :

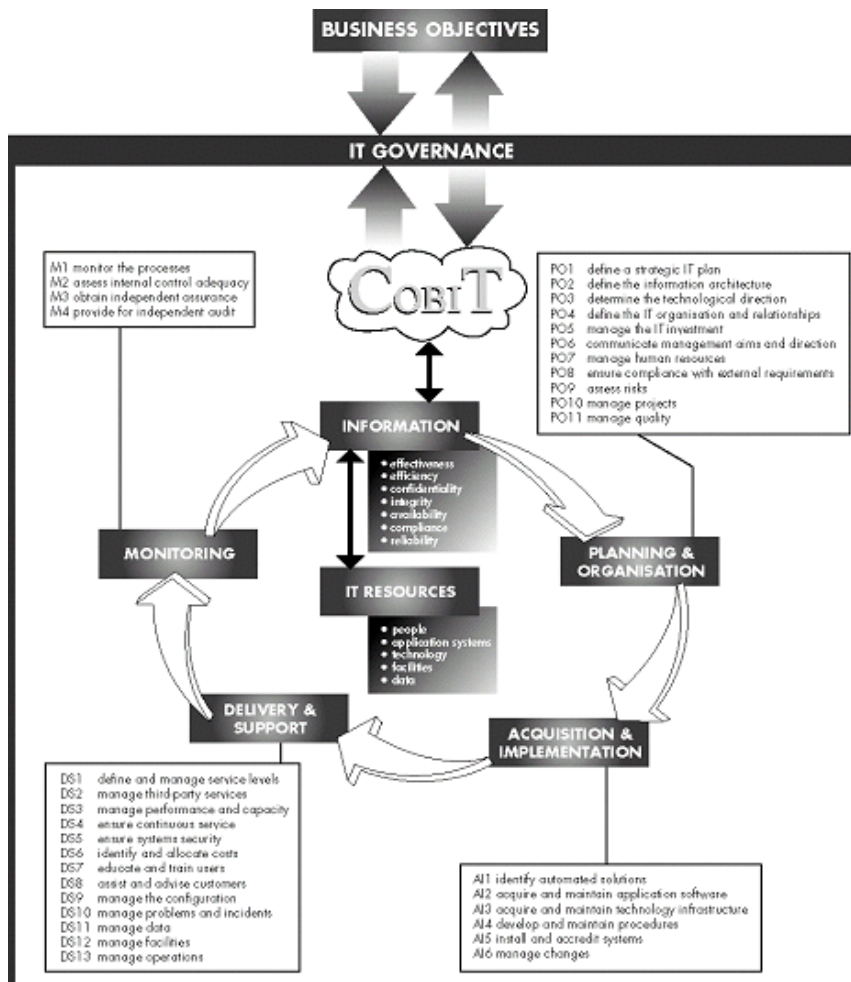


Figure 18: vue des processus COBIT

Projets 2006

Le plan ICT 2006 prévoit, dans le cadre d'une professionnalisation plus poussée, l'étude et l'introduction (échelonnée dans le temps) de la méthodologie CobiT en complément des méthodologies ITIL et CMMI.

Partie 12: Support à l'opérationnalisation

1. Support ICT pour le déménagement de PC

Le plan ICT 2006 reprend les besoins spécifiques des différentes entités et des services d'encadrement dans le cadre de l'opérationnalisation.

Nous parlons ici plus précisément de l'appui au déménagement des PC (voir aussi plus haut).

Annexes

1. Principes stratégiques du service d'encadrement ICT

a. 4 domaines clés

Le service d'encadrement ICT est composé de 4 grands domaines qui lui permettent de gérer et de garantir, d'une part, la fourniture quotidienne de services ICT 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 Provisioning
- Capability Development

b. Facilitateur et fournisseur de services

ICT est un facilitateur et un fournisseur de services pour le SPF Finances

Le service d'encadrement ICT est un partenaire commercial interne des différentes entités du SPF Finances.

La mission du service d'encadrement 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.

c. Collaboration

Le service d'encadrement ICT et le business travaillent ensemble.

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.

d. IT-Governance

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 une valeur ajoutée

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.

e. Synergie maximale

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.

f. Approche 'projet'

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.

g. Gestion des ressources

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.

h. Réutilisabilité

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.

i. Utilisation optimale des moyens

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.

j. Conformité

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.

2. Thèmes Coperfin

a. "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 localisation 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 du fonctionnaire 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.

b. "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 des 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 (mise en) conformité 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.

c. "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)), 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'efficacité 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.

d. "Assistance, contrôle, recouvrement et information"

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".

e. "Étude 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, plusieurs 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 standard, "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).

f. "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, soit plus cohérente et plus consistante. 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

(Expertise et Supports Fonctionnels) pour l'entité Impôts & Recouvrements de même qu'un service de staff ESF pour l'entité Documentation Patrimoniale. Le fait que l'on atteigne ou non ces objectifs sera notamment déterminé par les réalisations 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 parties prenantes concernées 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.

g. "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.