



Business Consulting Services

# SPF Fin: Entité impôts & Recouvrement – Valeur ajoutée

24 juin 2004



IBM and Fod Fin confidential

© Copyright IBM Corporation 2004

# Contenu

- **Introduction**
- **Approche**
- **Évolution dans d'autres pays**
- **Résultats d'une étude sur l'impact des investissements publics**
- **Objectifs stratégiques SPF Fin soutenus par le GSBI/STIR**
- **Liste des éléments de valeur ajoutée**
  - Business
  - ICT
- **Liste des éléments de valeur ajoutée et stakeholders**

## Annexes

- **Résultats par année**
- **Illustration de la valeur ajoutée du GSBI/STIR**

## Introduction

- **L'objectif de ce document est d'estimer la valeur ajoutée du développement et de l'implémentation du système de traitement intégré pour l'entité impôts & Recouvrement (GSBI/STIR).**
- **Bien que l'essentiel de la valeur ajoutée sera créée par l'application dans sa totalité, compte tenu de l'intégration des différents processus et types d'impôts, des améliorations incrémentales seront constatées tout au long de l'implémentation pour les diverses parties intéressées. Ce document a pour premier objectif d'exposer et d'illustrer les différents éléments de valeur ajoutée au niveau de la totalité mais donne également une idée par rapport à la réalisation de valeur ajoutée tout au long de l'implémentation.**
- **Il faut par ailleurs signaler que certains éléments de la valeur ajoutée ne se réaliseront pleinement qu'après l'intégration du STIR au niveau d'applications développées dans le cadre d'autres projets tels que la prestation de services multicanaux, la gestion des risques, etc.**

## Approche

- **Etude environnementale: rechercher et étudier les projets semblables.**
- **Rassembler des informations Coperfin pertinentes.**
- **Etablir un "value driver tree" sur base de l'étude environnementale, c'est-à-dire l'identification structurée des différents éléments de la valeur ajoutée et leurs fondements.**
- **Tester la validité et l'exhaustivité du value driver tree et rassembler des exemples concrets identifiés lors de l'analyse Use Case et des workshops d'architecture.**
- **Positionnement des stakeholders sur le value driver tree.**
- **Présentation des conclusions**
  - Présentation : liste des éléments de valeur ajoutée et exemples les plus représentatifs.
  - Tableau en Excel : contient toutes les illustrations et tous les exemples.

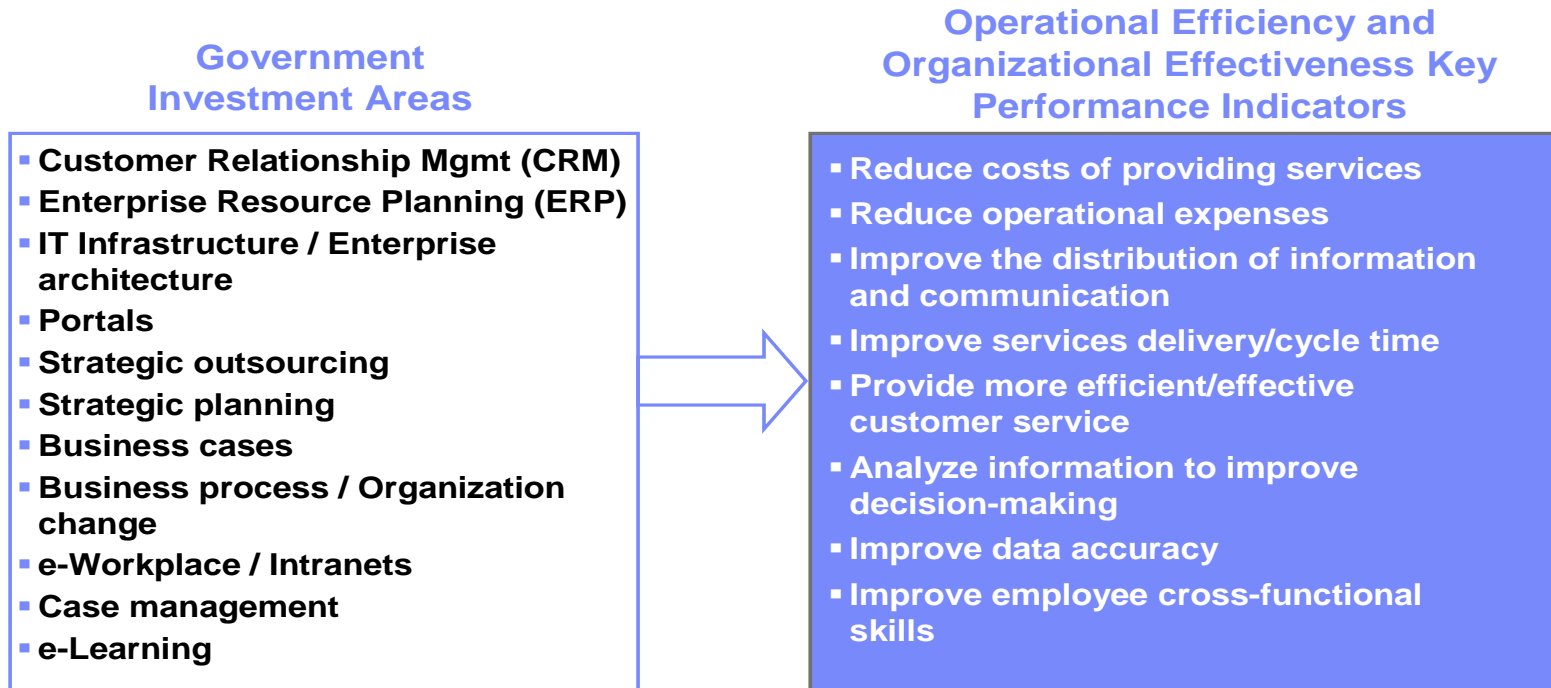
## Evolution dans d'autres pays

- **Il ressort de notre analyse environnementale que d'autres pays parcourent des trajets semblables.**
- **Éléments typiques de valeur ajoutée mentionnés dans ces pays (1) :**
  - Diminution des frais de transaction pour les contribuables
  - Réduction des frais opérationnels par la diminution des erreurs d'input, diminution du travail sur papier
  - Diminution du nombre de réclamations des citoyens
  - Amélioration de l'efficacité des agences/bureaux
  - Traitement plus rapide des déclarations, établissement plus rapide des feuilles d'impôt
  - Glissement des tâches répétitives vers des activités visant à éviter le non-paiement d'impôts
  - Informations plus justes à disposition des fonctionnaires
  - Amélioration du service fourni aux citoyens
  - Augmentation des recettes fiscales

(1): The World Bank Group : Governance & Public Sector Reform Sites, E\*Government, Tax Administration

## Résultats d'une étude sur l'impact des investissements publics

- Il ressort d'une récente étude (1) d'IBM menée en collaboration avec la Robert H. Smith School of Business (University de Maryland, USA) que des investissements en infrastructure IT et en architecture d'applications génèrent une plus-value supérieure à celle découlant d'investissements dans d'autres initiatives.



(1): IBM Business Consulting Services in association with Robert H. Smith School of Business, Operational efficiency and organizational effectiveness: How do state and local government initiatives measure up?

→ Mission & Vision SPF Finances

- ♦ Diriger un État moderne nécessite de satisfaire aux besoins collectifs. Le Service Public Fédéral des FINANCES a pour principale mission de collecter et de gérer une importante part des moyens financiers nécessaires à la satisfaction de ces besoins.
- ♦ Le principe de l'adhésion aux impôts du parlement constitue un des fondements de la démocratie. En acceptant de payer des impôts, les citoyens expriment leur souhait de vivre dans une communauté solidaire. Le Service Public Fédéral des FINANCES entend percevoir de manière équitable et juste des impôts, c'est-à-dire de veiller à ce que chaque contribuable assume l'impôt dont il est légalement redevable. Pas plus, mais pas moins.
- ♦ Le Service Public Fédéral des FINANCES garantit également, via le Trésor, l'équilibre entre les recettes et les dépenses pour le compte de l'État fédéral en cherchant, par des emprunts et/ou par le placement des excédents, les moyens financiers permettant de combler les déficits. Dans le prolongement de cette mission, ce Service est chargé de procéder précisément et sans erreurs aux opérations de dépenses générales, particulièrement en ce qui concerne les rétributions du personnel de l'État, et au remboursement des impôts.
- ♦ Les missions du Trésor contiennent également un volet européen et international étendu dans les domaines économique, financier et monétaire.
- ♦ Le Service Public Fédéral des FINANCES assume aussi d'autres tâches importantes d'intérêt général. En tenant à jour la documentation patrimoniale, il contribue à garantir la sécurité juridique, dans le cadre notamment de la circulation juridique des marchandises. A l'occasion du contrôle des flux de marchandises, le Service Public Fédéral des FINANCES contribue par ailleurs à la protection de la santé publique, de l'environnement et de la sécurité des personnes et des biens, particulièrement dans le cadre du combat contre les trafics illégaux et le terrorisme.
- ♦ La mission du Service Public Fédéral des FINANCES est liée à l'équilibre délicat entre les droits et les obligations que la loi accorde ou prescrit aux citoyens. Cet aspect est donc au cœur de sa mission. Dans cette optique, le Service Public Fédéral des FINANCES doit relever les défis propres à une gestion moderne, qui évolue avec la communauté, avec l'économie et avec les technologies de l'information et de la communication. Dans le souci permanent d'assurer un service public, le Service Public Fédéral des FINANCES applique et garantit une méthode professionnelle et stricte au niveau de son cœur de métier. D'une part, en concevant de nouvelles méthodes de travail plus efficaces et considérant dans une plus large mesure les besoins de chacun. Et de l'autre, en mettant en place une nouvelle culture de gestion qui fait plus fréquemment appel à la responsabilité de ses collaborateurs.
- ♦ Mener à bien cette mission dépend de la capacité du Service Public Fédéral des FINANCES à faire respecter ces objectifs en termes de qualité et de prestation de service à ses collaborateurs, en particulier en permettant à ses fonctionnaires d'apporter en permanence des améliorations à la situation.
- ♦ En répondant aux attentes justifiées de la société, le Service Public Fédéral des FINANCES entend construire une relation de confiance avec le citoyen afin que celui-ci soit toujours disposé à payer ses impôts et en veillant que chacun honore ses engagements dans le pur respect de la loi.

**Légende :**

- PA : pas d'application
- +++ : Soutien important
- + : Faible soutien

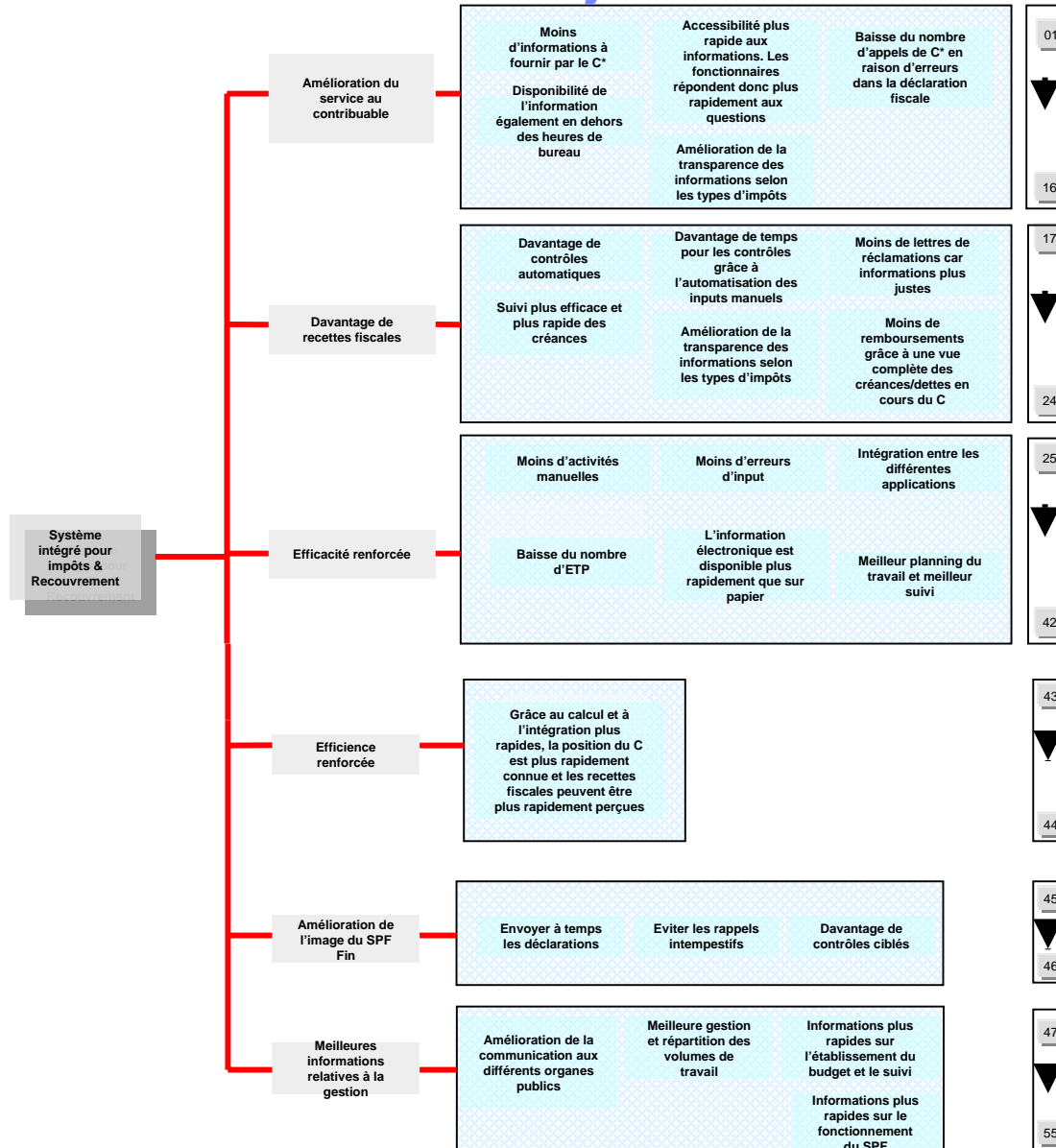
→ Objectifs stratégiques

1. Assurer la continuité de la gestion et des activités quotidiennes du SPF Finances
2. Soutenir le fonctionnement actuel par l'infrastructure ICT
3. Etablir un Dossier Unique qui regroupe toutes les informations dont dispose le SPF Finances
4. Opérationnaliser le traitement intégré des impôts, ...
5. Mettre au point prestation de services multicanaux
6. Développer les connaissances du 'citoyen/contribuable' pour permettre l'assistance, le contrôle et le recouvrement
7. Soutenir les fonctionnaires lors du traitement de dossiers spécifiques
8. Assurer que la réglementation et que les procédures de travail mènent à des textes cohérents et compréhensibles et soient exécutés de manière appropriée.
9. Développer une image moderne et professionnelle à l'égard des collaborateurs comme des citoyens/contribuables
10. Opérationnaliser le SPF Finances
11. Développer un service efficace aux citoyens/contribuables mais également aux fonctionnaires liés au Trésor

→ Soutien par GSB/STIR

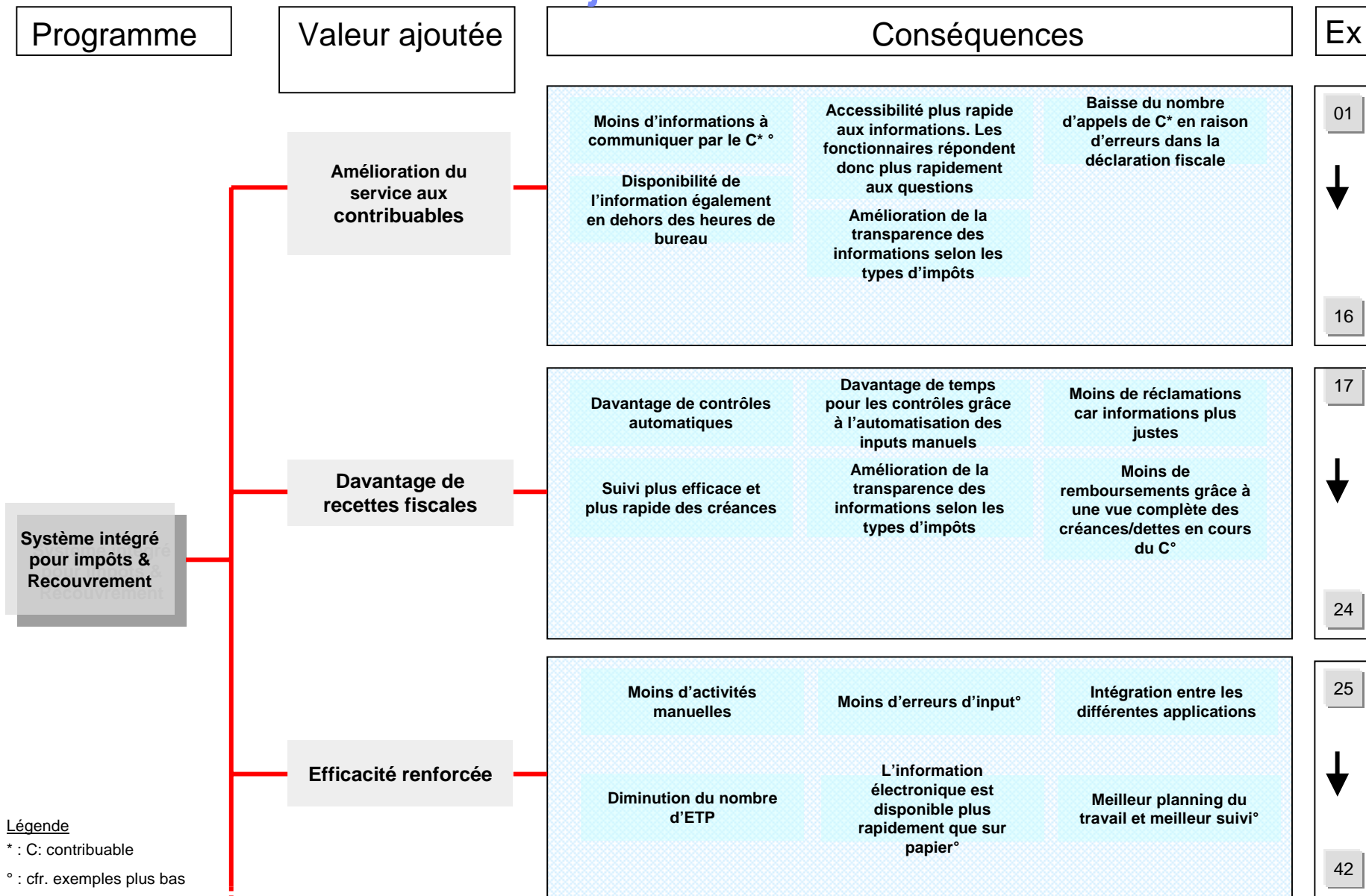
+
+
+++
+++
+
++
+++
+
+
++
++

# Liste des éléments de valeur ajoutée – business





# Liste des éléments de valeur ajoutée – business 1/2

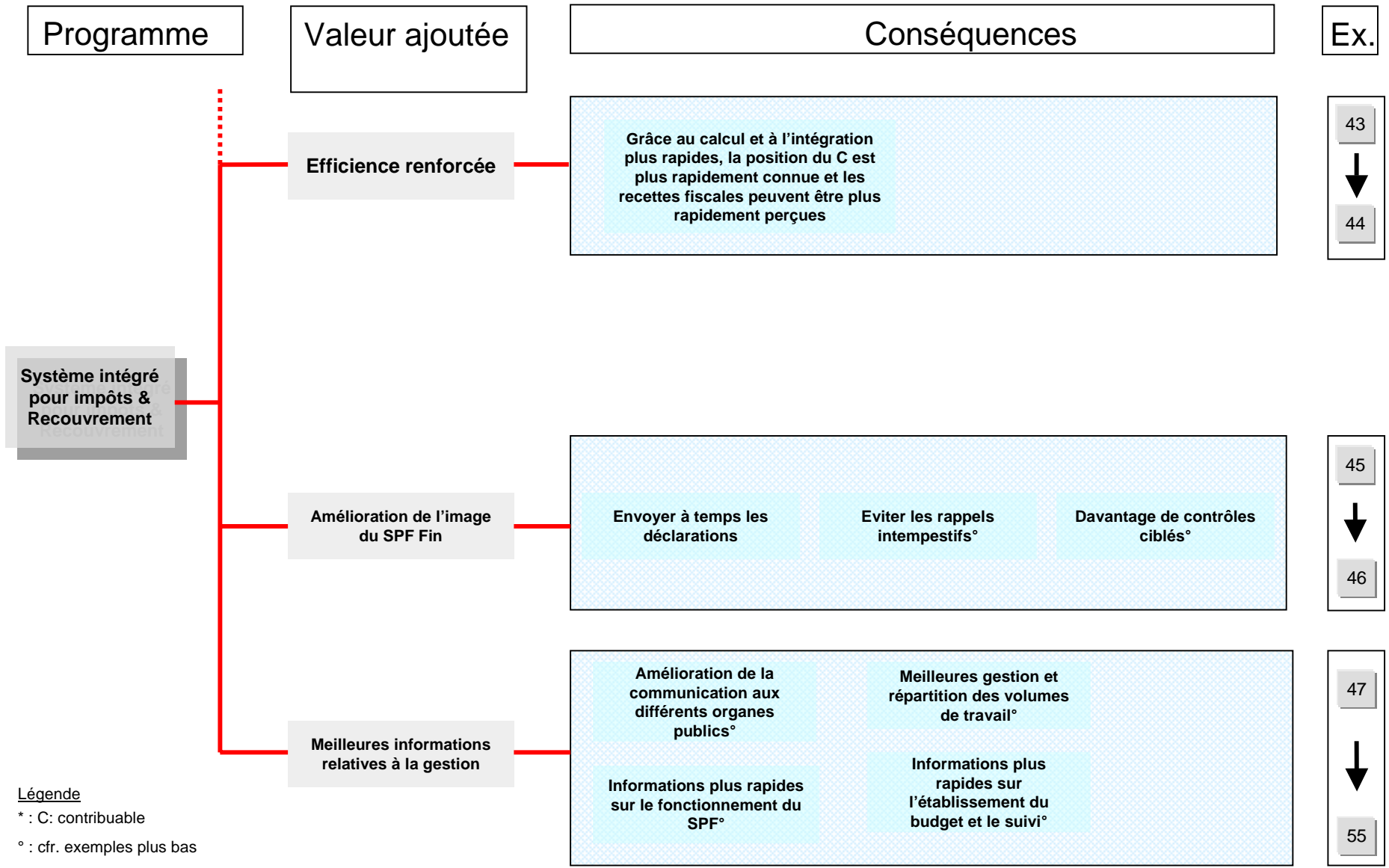


Légende

\* : C: contribuable

° : cfr. exemples plus bas

# Liste des éléments de valeur ajoutée – business 2/2

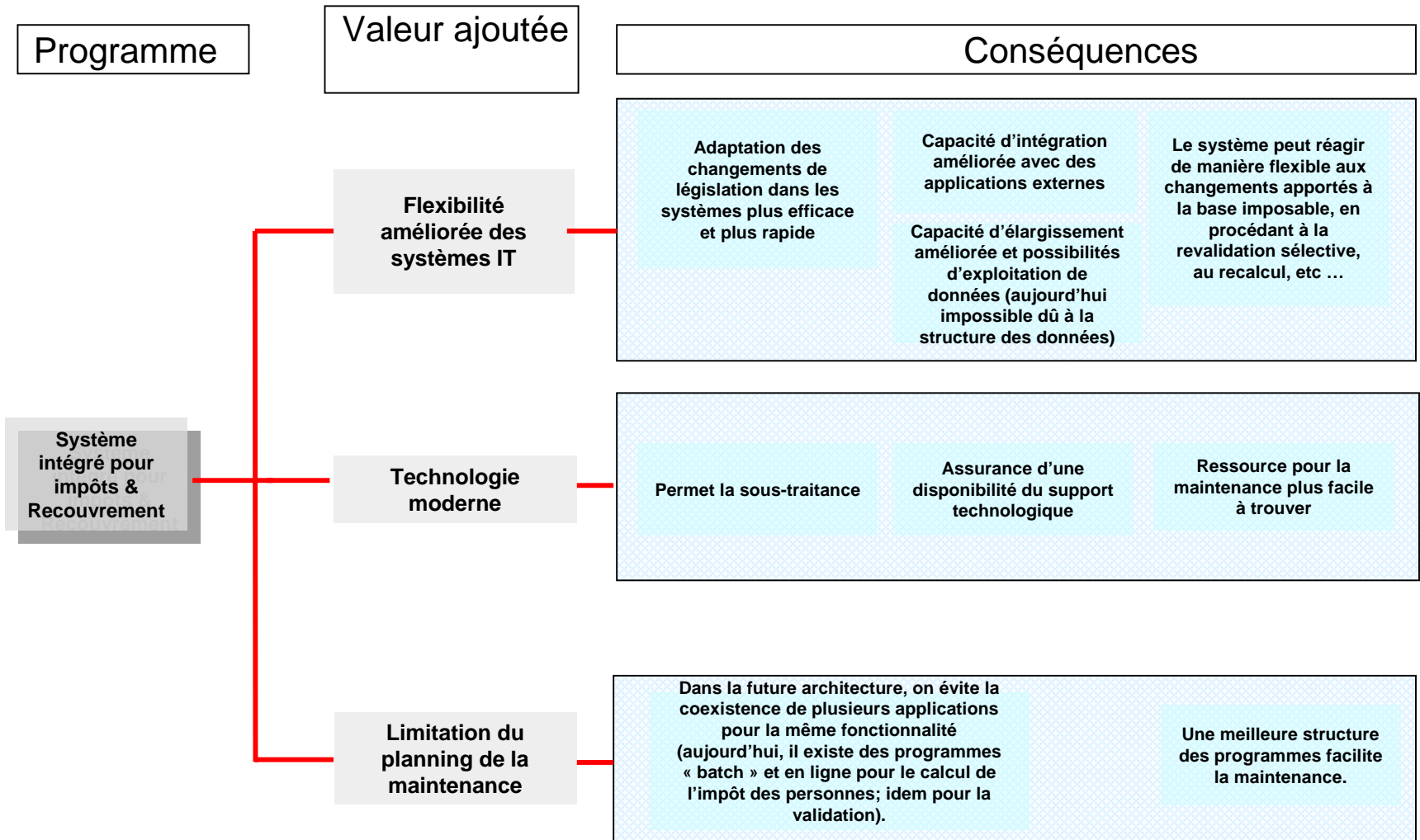


Légende

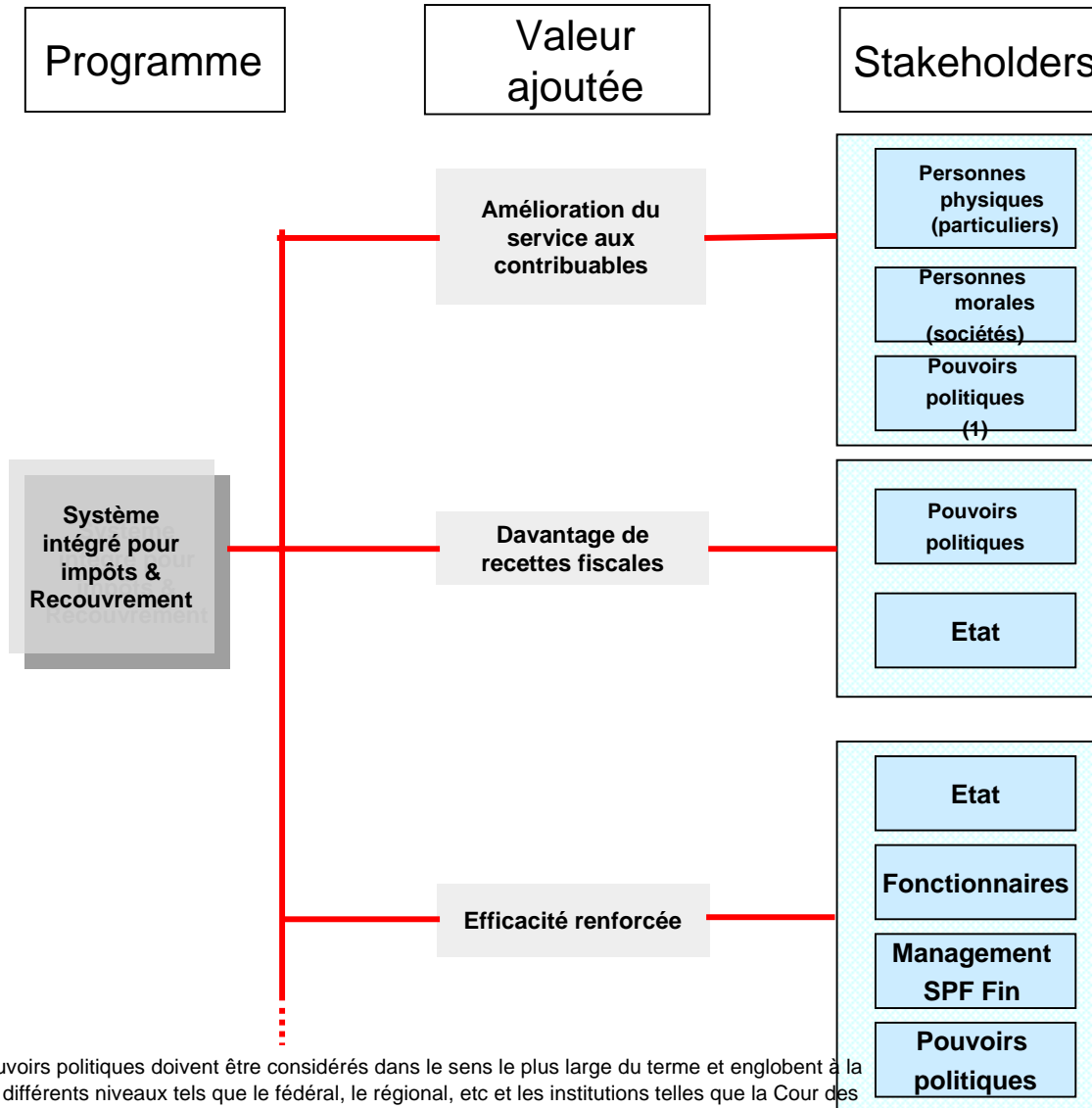
\* : C: contribuable

° : cfr. exemples plus bas

# Liste des éléments de valeur ajoutée - ICT

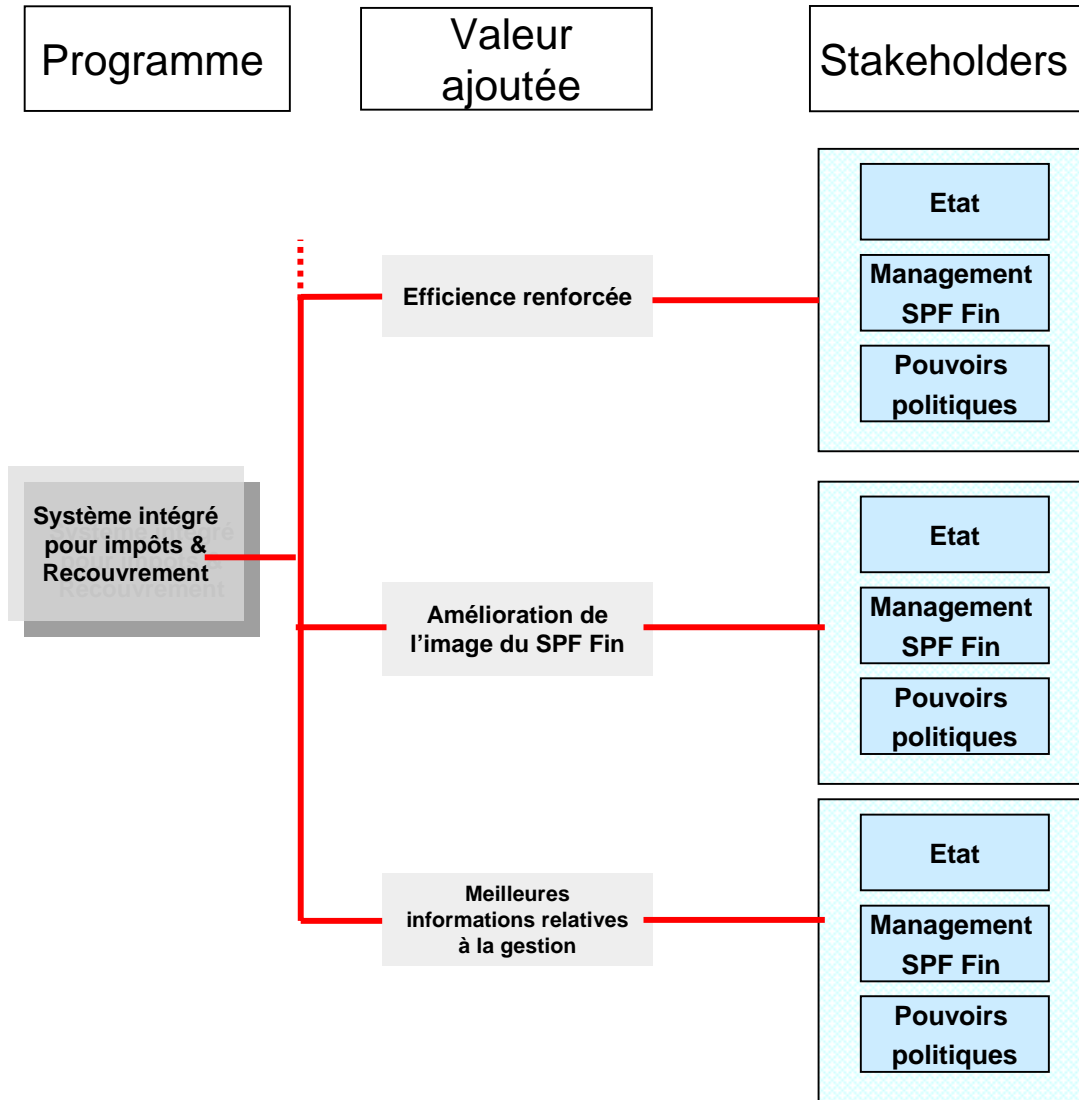


# Valeur ajoutée et stakeholders - business 1/2

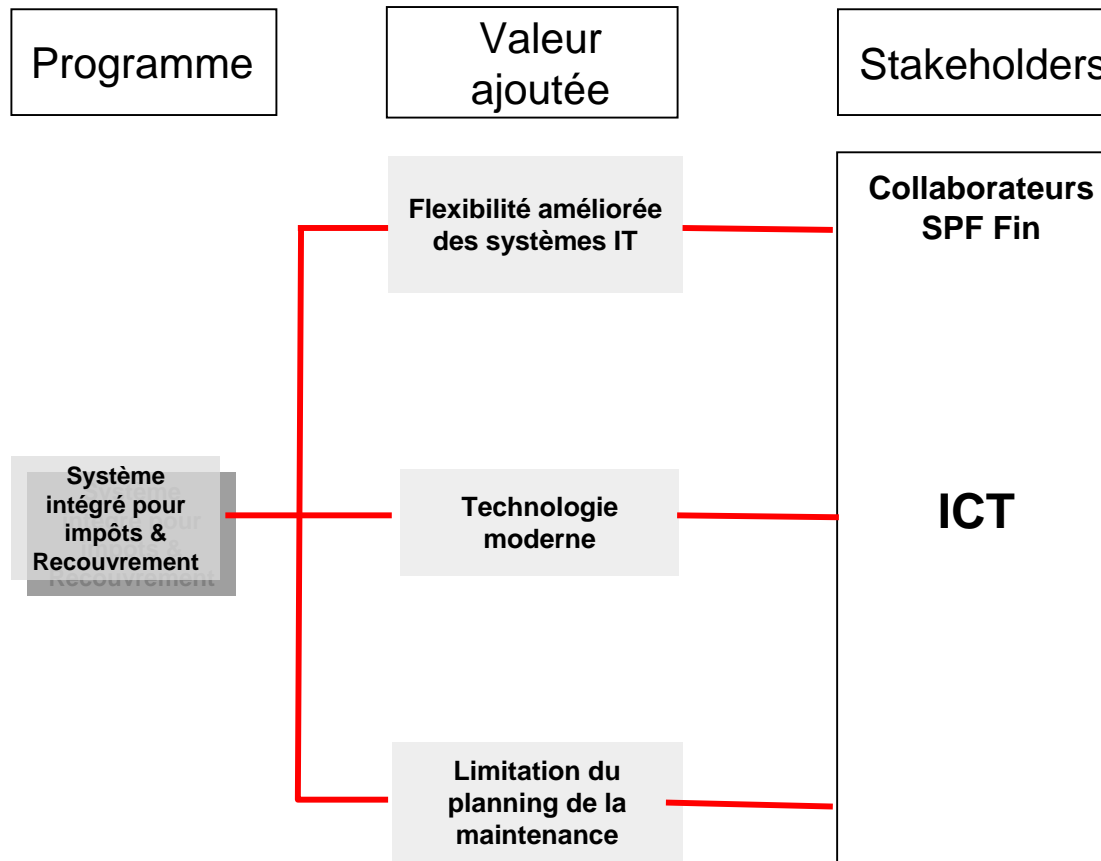


(1) Les pouvoirs politiques doivent être considérés dans le sens le plus large du terme et englobent à la fois les différents niveaux tels que le fédéral, le régional, etc et les institutions telles que la Cour des Comptes.

# Valeur ajoutée et stakeholders - business 2/2



# Liste des éléments de valeur ajoutée et Stakeholders - ICT





Business Consulting Services

# Annexes

## Liste annexes

1. **Résultats par année**
2. **Illustrations/exemples de plusieurs éléments de valeur ajoutée**
3. **Liste complète des illustrations/exemples des éléments de valeur ajoutée**



## Annexe 1 : Résultats

### ■ Résultats en 2005

- Développer l'infrastructure de soutien à la fois pour l'implémentation et la production
    - Workflow
    - Gestion de dossiers
    - Normes de développement
    - Outils de modélisation
  - Base pour le Dossier Unique des personnes morales
  - Base pour le Dossier Unique des personnes physiques
- De 4 systèmes de signalétique à un seul

### ■ Résultats en 2006

- Intégration des données TVA dans le Dossier Unique (personnes morales et physiques)
- Intégration de la signalétique Douane dans le Dossier Unique
- Intégration du Contrôle TVA et des Impôts des sociétés
- Intégration de l'introduction de la déclaration TVA
- Intégration du listing TVA clients et livraisons

## Annexe 1 : Résultats

### ■ Résultats en 2007

- Développement du Dossier Unique contenant les données liées aux Impôts des sociétés (début en 2006, développements ultérieurs en 2007 et 2008)
- Intégration de la déclaration des Impôts des sociétés (sur base de la déclaration digitalisée)
- Intégration du Contrôle TVA – Impôts des sociétés (workflow utilisateurs finaux) → Suppression progressive du mainframe Siemens
- Développement initial de la comptabilité intégrée des Impôts directs et indirects, appliqués à la TVA
  - Analyse pour l'ensemble de la comptabilité
  - Implémentation pour la TVA
- Développement initial des processus intégrés pour le remboursement, la perception et le recouvrement appliqués à la TVA (début en 2006, finalisation en 2007 )

### ■ Résultats en 2008

- Comptabilité intégrée des Impôts des sociétés et des impôts indirects
- Validation des Impôts des sociétés
- Calcul des Impôts des sociétés

### ■ A réaliser entre 2009 et 2014

- Intégration ultérieure des Impôts des personnes
- Autres Clusters

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSBI/STIR

### ■ Amélioration du service aux contribuables

- Moins d'informations à communiquer par le contribuable
  - Beaucoup de données de base du Dossier Unique seront à l'avenir communiquées par plusieurs fournisseurs d'informations tels que les banques, les secrétariats sociaux, etc... de sorte que le C ne devra plus introduire lui-même ces données dans sa déclaration fiscale. Ceci est valable aussi bien pour les personnes physiques que morales.
  - Ex1 : les données personnelles seront encodées par voie électronique et une seule fois (centralisées) => toutes les administrations disposeront d'informations actuelles et uniformes. Voir Dossier Personnel Unique (PP).
  - Ex 2 : grâce à la liaison avec la Banque-Carrefour de l'Entreprise (BCE), l'entreprise devra communiquer moins d'informations à l'administration. Voir Dossier Personnel Unique (PM).

### ■ Davantage de recettes fiscales

- Davantage de contrôles automatiques
  - La base du système intégré étant de travailler via workflow, des signaux seront donnés par le système afin de déclencher des actions spécifiques. Les contrôles automatiques effectués par le système limitent le risque d'erreur de manipulation/encodage.
  - Ex1 : contrôle des fourchettes de prix des actes des huissiers effectué par le système, contrôle automatique de la nature des actes posés, contrôle des inputs/ouputs repris dans les documents transmis aux redevables, etc ...
- Davantage de temps pour les contrôles grâce à l'automatisation de l'input manuel
  - L'automatisation d'une série de tâches encore manuelles aujourd'hui doit permettre aux agents du recouvrement de se concentrer sur leur mission : la récupération forcée des impôts et taxes dus à l'Etat.
  - Ex1 : disparition des listings de travail à traiter manuellement, possibilité d'interagir avec le système, attribution automatique des frais de poursuite aux dettes concernées, signaux automatiques pour déclencher des actions de recouvrement, attribution automatique des dossiers aux gestionnaires, workflow assurant le suivi des actions de recouvrement, relations électroniques avec les huissiers et les notaires, existence dans le système de templates à compléter automatiquement, etc.

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSBI/STIR

- Moins de poursuites car informations plus justes
  - La diminution du nombre de poursuites aura pour conséquence de permettre l'approbation d'une quantité plus importante de déclarations fiscales.
  - Ex1: Les informations complètes contenues dans le Dossier Unique devront éviter le déclenchement à tort de poursuites et limiter ainsi le contentieux administratif et civil.
- Suivi plus efficace et plus rapide des créances
  - Ex1: Etant donné que les échéances ressortiront clairement des différents dossiers, elles peuvent être plus facilement respectées et l'Etat perdra moins d'argent pour cause de prescriptions.
- Amélioration de la transparence des informations selon les types d'impôts
  - Ex1: Dossier Fiscal Unique: actuellement, l'échange d'informations entre les services s'effectue au travers de mémos (sur papier) et le service qui reçoit le mémo n'a pas l'obligation d'en tenir compte. L'archivage de tous ces mémos constitue une perte de temps considérable. Le Dossier Fiscal Unique rend cet archivage manuel superflu et rend ces informations très rapidement accessibles aux fonctionnaires. Les différentes administrations fiscales peuvent ainsi réagir plus rapidement aux informations les plus récentes.
  - Ex2 : Grâce aux informations reprises dans le Dossier Unique ou via des déclencheurs spécifiques des piliers chargés de l'établissement de l'impôt, les agents du recouvrement seront à même de prendre des mesures conservatoires sur le patrimoine des contribuables en vue de garantir le recouvrement de l'impôt.
- Moins de remboursements grâce à une vue complète des créances/dettes en cours du contribuable
  - Ex1: Actuellement, il est possible qu'un service rembourse un C alors qu'un autre service sait que ce C éprouve certaines difficultés à payer ses impôts (p.ex TVA vs ISOC). Ce type de situations peut être évité par l'utilisation d'un bilan fiscal.

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSBI/STIR

### ■ Amélioration de l'efficacité

#### – Moins d'activités manuelles

- Le GSBI/STIR automatisera certaines des activités qui sont réalisées manuellement aujourd'hui de sorte que celles-ci pourront être réalisées plus efficacement et demanderont moins de travail.
- Ex1: Actuellement, les numéros de TVA sont demandés manuellement (formulaire fax) par la BCE et ensuite repris manuellement dans les applications liées à l'administration de la TVA. Cette deuxième activité manuelle n'aura plus lieu d'être, ce qui permettra à l'administration de gagner du temps et de diminuer le nombre d'erreurs potentielles.
- Ex2: Lors de la perception (et du recouvrement), la situation de la dette sera à tout moment visible par tous les fonctionnaires (habilités), et le système sera capable d'assurer une partie du suivi (= automatique, rapide, précis), tel que l'envoi automatique de sommations ou le changement du statut de dette percevable à dette recouvrable.

#### – Moins d'erreurs d'input

- L'automatisation de l'encodage qui s'effectue encore manuellement à l'heure actuelle aura pour conséquence de réduire la quantité d'erreurs d'input. Dès lors, un certain nombre d'activités liées à la recherche et à la correction de ce type d'erreurs pourront être évitées.
- Ex1: La méthode de travail AS IS consiste à récupérer manuellement des éléments du système pour effectuer des actions de recouvrement comme, par exemple, la rédaction d'une contrainte à destination de l'huissier de justice, ou une notification à destination d'un notaire. Dans le TO BE, ces éléments seront extraits directement du système (simple "clic") pour compléter les templates ad hoc repris eux aussi dans le système.  
Les encodages actuels (p.ex. des frais de poursuite) diminueront drastiquement par la liaison du système intégré à l'e-huissier de justice, qui permet une gestion automatique de ces frais.
- Ex2: Davantage de livraisons automatiques de données : autres SPF, banques et compagnies d'assurance encoderont directement leurs données par voie électronique au lieu de les envoyer ou de les scanner.

#### – Intégration des différentes applications

- L'échange d'informations électroniques entre GSBI/STIR et les systèmes périphériques permet de renforcer le soutien aux processus concernés et d'améliorer la cohérence des informations.
- Ex1: Echange de données électroniques entre le système intégré et les systèmes e-notariat, e-huissier de justice, gestion du contentieux, etc. (ex. de données échangées électroniquement : missions aux huissiers, numéros d'acte, facture des huissiers, notifications aux notaires...) Actuellement, ces échanges d'informations se font par courrier (papier ou fax).
- Ex2: Actuellement, chaque administration a son propre duplicata de données personnelles. Ces redondances – et les disparités potentielles – disparaîtront, étant donné que les mêmes données ne seront plus enregistrées qu'une seule fois.

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSBI/STIR

- Informations électroniques plus rapidement disponibles que sur papier
  - Ex1: Le GSBI/STIR met à disposition du front-office des informations en ligne pour que les fonctionnaires puissent accueillir chaque contribuable en consultant son dossier personnel.
  - Ex2: Via la consultation du Dossier Unique du contribuable, toutes les informations sont disponibles en ligne et sa situation fiscale et patrimoniale est accessible à tous les services habilités (ex: Accès aux données de taxation par le recouvrement et inversement, accès au système Patris). D'autre part, pour les dossiers de recouvrement fort complexes, le spécialiste pourra avoir accès au dossier via son écran pour consultation ou modification. Les échanges de dossiers papier et des demandes d'information écrites disparaîtront. Ceci aura pour conséquence de réduire les délais de traitement des dossiers et d'avoir une vue permanente sur leurs états d'avancement.
- Diminution du nombre d'ETP
  - Le GSBI/STIR contribue à l'amélioration de la qualité des informations, à l'accessibilité et à la cohérence des informations, et à la diminution du travail manuel. Dès lors, on peut s'attendre à ce que le nombre nécessaire d'ETP puisse être sensiblement réduit pour le même volume de travail.
  - Ex1: En ce qui concerne le pilier Recouvrement, la diminution du nombre d'ETP se situe au niveau de la perception, processus de masse (Processus de Perception: 7 Recettes, 8 Dépenses et 9 Clôture et vérification) pouvant être largement automatisés.
- Meilleur planning de travail et meilleur suivi
  - Étant donné que presque tous les processus clés d'I&R seront soutenus par le GSBI/STIR, des informations relatives au volume de dossiers à traiter, à leur statut et au travail qui doit encore être accompli pourront être captées et consultées.
  - Ex1: Les aperçus des statuts des missions de contrôle, des missions de recherche et des tâches de recherche sont à tout moment disponibles pour tous les fonctionnaires concernés. Ces aperçus sont tenus à jour par le système et disponibles à tout niveau. Ils permettent de constater en un coup d'œil quels dossiers nécessitent une intervention et pour quelles raisons. Grâce à la disponibilité de ces informations, des décisions plus rapides et plus étayées pourront être prises concernant le travail à accomplir et les dossiers mèneront plus rapidement et plus efficacement à un résultat favorable à l'État.

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSB/STIR

### ■ Amélioration de l'efficience

- Grâce au calcul et à l'intégration plus rapides, la position du contribuable est plus rapidement connue et les recettes fiscales peuvent être plus rapidement perçues:
  - Ex1: En cas de non-paiement spontané des dettes à l'échéance, le système déclenchera automatiquement l'envoi de sommations et ensuite, de mises en demeure recommandées. En outre, lorsque les droits du Trésor seront en péril, le système permettra de: rendre immédiatement exigible une dette déjà enrôlée et non encore échue, demander aux services de taxation d'enrôler immédiatement une dette existante (sur la base d'une proposition de taxation), demander aux services de taxation de passer à l'enrôlement d'urgence pour les dettes non encore existantes. Un signal de l'enrôlement sera adressé par la taxation à l'utilisateur (via workflow partant de la taxation). Ex: faillite, concordat, mise en liquidation...

### ■ Amélioration de l'image du SPF Fin

Étant donné que les contribuables devront communiquer moins d'informations, trouveront une réponse plus rapide à leurs éventuelles questions et seront moins fréquemment confrontés à certaines erreurs, l'image du SPF Fin devrait être nettement plus positive. Il est toutefois évident que la réalisation de cette valeur ajoutée ne sera perceptible qu'après un certain laps de temps.

- Éviter les rappels intempestifs
  - Ex1: Grâce aux contrôles automatiques bâtis dans le système, des sommations/mises en demeure intempestives (p.ex. pour 0,01 €) ne pourront plus être adressées aux redevables.

## Annexe 2 : Illustration/exemples des éléments de valeur ajoutée du GSBI/STIR

- Davantage de contrôles
  - Le GSBI/STIR permettra d'augmenter le nombre de contrôles et d'améliorer la qualité des contrôles réalisés. Les éléments suivants y contribueront :
    - Davantage de contrôles automatisés (input, validation,...)
    - Informations plus justes, plus transparentes et plus actuelles disponibles pour les fonctionnaires fiscaux
    - L'efficacité renforcée des processus tels que la déclaration, le calcul... permettra un glissement des moyens disponibles vers les activités de contrôle.
  - Ex1: Grâce à l'optimisation du nombre de contrôles/recherches et au travail effectué lors des contrôles/recherches, l'efficacité du SPF Finances sera renforcée. Indirectement, ceci augmente la sécurité juridique des contribuables.
- **Meilleures informations de gestion**
  - Amélioration de la communication aux différents organes publics (p.ex. Cour des Comptes, gouvernement)
    - Ex1: Les dossiers de mise en cause de la responsabilité des comptables justiciables de la Cour des comptes seront traités via workflow. Leur constitution aura lieu par extraction automatique du système (dettes prescrites). Les dettes concernées seront immédiatement mises en surséance indéfinie. Le rapport final à la Cour des comptes sera disponible plus rapidement.
  - Meilleure gestion et répartition des volumes de travail
    - Ex1: Lors du processus de recouvrement, le chef d'équipe receveur/fonctionnaire de surveillance/médiateur réglementaire peut à tout moment voir la liste des tâches qui doivent être traitées par un membre de l'équipe/une équipe/une division déterminé(e), au cours d'une certaine période.
  - Informations plus rapides relatives à l'établissement du budget et au suivi
    - Le GSBI/STIR permettra d'exploiter plus rapidement et plus facilement les informations disponibles (combinaison Dossier Unique et Bilan Fiscal) relatives aux contribuables. Ces informations peuvent faciliter l'établissement du budget et soutenir le contrôle budgétaire.
  - Informations plus rapides concernant le fonctionnement du SPF
    - La combinaison du bilan fiscal et du Dossier Unique permettra de jauger et d'observer l'effet de nouvelles mesures fiscales. Voilà qui offre une réponse au commentaire récent de la Cour des Comptes en réaction à la lecture du rapport annuel du SPF Fin (1).
    - Ex1: Bilan fiscal: vue centralisée et actuelle du contribuable et de tous ses types d'impôts.
    - Ex2: Voir Ex p9 – Meilleur planning de travail et meilleur suivi.

(1) Cour des Comptes, Commentaire sur le rapport annuel de l'Administration Générale des Impôts, le 24 septembre 2003, p2.



## **Annexe 3 : Liste complète avec illustrations/exemples des éléments de valeur ajoutée**

**La liste complète des illustrations/exemples d'éléments de valeur ajoutée se trouve dans le document Excel de 9 pages portant la référence :**

**EBI TW 24juni04-version Conso-Final.xls**