

## **Documentation Patrimoniale**

### ***Pour rappel :***

En novembre 2000, une nouvelle structure pour le SPF Finances composée de trois Administrations générales (Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie) et de différentes Directions générales a été approuvée. Ainsi l'**ACED** deviendra l'Administration générale Documentation Patrimoniale composée des Directions générales '**Services Patrimoniaux**', '**Recettes non fiscales**', '**Mesures & Evaluations**', '**Collecte et Echange d'informations**' et '**Sécurité Juridique**'.

Qu'ont réalisé les groupes de travail depuis le lancement de Coperfin le 24 septembre 2001?

- Dans une première phase, les **principes stratégiques** ont été dégagés. Ces principes sont importants car ils sont à la base de la future image du SPF Finances.
- A partir de ces principes, les groupes de travail ont esquissé des propositions relatives à la **future méthode de travail**.
- Travailler autrement suppose que la **structure de l'organisation**, les **fonctions**, les **ressources informatiques** et les **bureaux** soient également adaptés. Les groupes de travail ont donc formulé des propositions dans ces différents domaines.
- Enfin, un '**plan de réalisation**', reprenant l'ensemble des propositions, décrit de quelle façon on passera de la situation actuelle à la situation future.

# 1. Coperfin progresse: les projets Coperfin

Les résultats des travaux des groupes de travail sont prêts, tout comme le plan de réalisation qui décrit les différentes étapes qui permettront finalement d'arriver à la nouvelle organisation ! Nous sommes sur le point de procéder à la réalisation de tout cela mais nous avons encore beaucoup de pain sur la planche.

Pour réaliser ce plan, des centaines de **projets** devront être lancés entre la fin de l'année 2002 et 2008. Afin d'offrir un cadre cohérent et de marquer clairement la direction vers laquelle le SPF Finances souhaite évoluer, les projets ont été répartis en fonction des **7 thèmes** suivants:

1. Dossier unique
2. Traitement intégré
3. Prestations de services multicanaux
4. Assistance, contrôle, recouvrement et information
5. Etude de cas
6. Réglementation consistante
7. Image

Bien entendu, la réalisation de ces thèmes Coperfin ne se fera pas du jour au lendemain. Les projets, axés principalement sur la modernisation de nos moyens en matière d'ICT, seront initiés et exécutés progressivement. En outre, ils seront répartis entre les différentes composantes de notre organisation. Le fonctionnement de nos services ne peut, en effet, absolument pas être mis en péril car nous devons en premier lieu pouvoir continuer à assurer notre mission de service public. Lorsque tous les projets auront été exécutés, le SPF Finances fonctionnera sur base des nouvelles méthodes de travail (processus) telles qu'elles ont été définies par les groupes de travail.

Les projets Coperfin seront les **moteurs des changements** au sein du SPF Finances pour les années à venir. Ici, également, il pourra être fait appel à **votre collaboration**. Exécuter des projets de ce type requiert, en effet, de nombreux collaborateurs connaissant parfaitement la matière. Vous en entendrez certainement encore parler!

## **Quelques chiffres ...**

*\*\* Ces chiffres sont basés sur les propositions telles qu'elles ont été présentées au Ministre des Finances. Bien entendu, une décision définitive à ce propos doit encore être prise\*\**

- Les projets sont prévus entre fin 2002 et fin 2008
- 350 projets en tout sont prévus entre maintenant et 2008
  - Plus de 60% avant la fin de l'année 2004
  - Plus de 30% dans le cadre du thème 2 "Traitement intégré" et du thème 3 "Prestations de services multicanaux".

Ci-après une brève description des différents thèmes et des exemples concrets qui se rapportent au fonctionnement quotidien de **Documentation Patrimoniale**.

## 1. Dossier unique

Ce thème permet d'approcher le dossier d'un citoyen de façon globale sans le scinder en fonction du type d'impôt. Ce 'dossier unique' regroupe toutes les informations dont dispose le SPF Finances, de même que toutes les informations externes auxquelles le SPF Finances a accès. Ainsi est-il à même de savoir quelles informations sont disponibles et où celles-ci se trouvent au sein de l'organisation.

Concrètement pour la **Documentation Patrimoniale** cela implique qu'un particulier (ou une entreprise) qui est propriétaire de biens immobiliers répartis sur le territoire belge et pour lesquels plusieurs bureaux d'enregistrement sont compétents, se verra attribuer un dossier unique dans lequel seront contenues toutes les informations importantes. Par ailleurs, ce dossier contiendra également toutes les autres informations fiscales relatives à un particulier (ou à une entreprise). Cela bénéficiera également aux entités non fiscales de la Documentation patrimoniale. En effet, sur la base du dossier unique, il apparaîtra clairement qu'un contribuable est éventuellement insolvable, ce qui constitue par exemple une information intéressante pour la perception d'amendes pénales (recettes non fiscales).

## 2. Traitement intégré

Le système de traitement intégré permettra de traiter toutes les activités clés inhérentes au traitement des déclarations telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance, etc. de façon globale et interactive. Cela s'applique tant à l'entretien de la documentation patrimoniale qu'à diverses activités douanières spécifiques. Grâce au système de traitement intégré, les informations pourront également être diffusées de manière automatisée entre les différents services.

Les différents impôts seront introduits un par un dans le système de traitement intégré.

Concrètement, cela signifie pour la **Documentation Patrimoniale**, que toutes les informations relatives aux divers types d'impôts (issues du dossier unique) seront centralisées dans une banque de données fiscales. Il s'ensuivra une facilité de gestion, tant pour les collaborateurs de la Documentation Patrimoniale, que pour les collègues occupés au sein d'autres entités du SPF Finances qui pourront consulter et modifier plus facilement les données si nécessaire.

## 3. Prestations de services multicanaux

Dorénavant, le "citoyen/client" pourra entretenir des contacts avec le SPF Finances par le biais de différents canaux. Ainsi il pourra obtenir des informations ou formuler des remarques auprès d'un 'contact center' professionnel, soit par téléphone, par lettre ou par e-mail. Les personnes qui préfèrent néanmoins les contacts physiques pourront, quant à elles, s'adresser aux nouveaux bureaux d'accueil. Bien entendu, le développement des services sur l'Internet est encore prévu. De cette manière, le SPF Finances sera à même de fournir des prestations de services à part entière via différents canaux.

Concrètement pour la **Documentation Patrimoniale**, cela implique qu'un héritier pourra contacter un 'call-center' afin d'obtenir des informations quant à l'état de traitement du dossier de succession d'une personne décédée. En outre, il sera possible pour tous les contribuables de consulter leur dossier personnel via l'Internet ou de se faire adresser des renseignements divers (recherches immobilières, contenance d'une parcelle cadastrale,...).

#### 4. Assistance, contrôle, recouvrement et information

S'il veut mettre sur pied une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblées, le SPF Finances doit développer des connaissances approfondies du "citoyen" / des "biens". Dès que ces données/informations seront reprises dans le dossier unique, elles seront analysées en détail. A cet effet, on utilisera un système de gestion des connaissances, ce qui nous permettra de définir des groupes de citoyens/d'entreprises dont les propriétés, risques et besoins sont spécifiques. Sur la base de ces profils, nous pourrons ensuite lancer des activités déterminées, par exemple une action d'assistance ou de contrôle. Un avantage complémentaire d'un système de gestion des connaissances est que les fonctionnaires auront plus rapidement et plus facilement accès à du matériel de soutien correct et à des sources d'informations précises.

Concrètement, cela implique pour la **Documentation Patrimoniale**, que tant les fonctionnaires publics (notaires, huissiers, collaborateurs des services du patrimoine, etc.) que les particuliers pourront accéder aux différentes archives. Celles-ci pourront uniquement être consultées dans les bureaux d'accueil. On pourra y obtenir des relevés cadastraux et des informations, par exemple, sur l'enregistrement de baux. Ensuite, l'informatisation des données engendrera à terme des informations plus fiables et plus exactes. Un notaire pourra ainsi être certain de disposer des références correctes concernant une parcelle déterminée lors de l'enregistrement d'un acte de propriété.

#### 5. Etude de cas

A l'avenir, certains cas spécifiques (contrôles à effectuer, affaires de fraude à traiter, montants à recouvrer, actes d'expropriation à établir, litiges,...) pourront être traités par projet. Une approche par projet implique que, par cas, il faille déterminer des objectifs, établir un planning, désigner des fonctionnaires, que l'on doive effectuer le suivi de l'avancement de la stratégie définie et que le traitement du cas soit éventuellement modifié, etc. Les fonctionnaires impliqués dans le traitement d'un 'cas' bénéficieront de ce fait d'un soutien optimal.

Concrètement pour la **Documentation Patrimoniale**, cela implique que pour un "cas", tel qu'un projet d'expropriation relatif à la construction d'une ligne ferroviaire à grande vitesse (TGV), il faille déterminer des objectifs, fixer un planning, désigner des fonctionnaires compétents, contrôler l'avancement et éventuellement modifier la stratégie mise sur pied. Il s'agit véritablement d'une approche par « projets ».

#### 6. Réglementation consistante

A l'avenir, la réglementation et la législation doivent être plus cohérentes et plus consistantes à la fois pour les acteurs externes (citoyens) qu'internes (les fonctionnaires). De ce fait, la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation s'en trouveront renforcées. Une concertation préalable avec les instances politiques (notamment fédérales, régionales, européennes,...) ET avec le terrain (services concernés, parties intéressées, opérateurs économiques,...) s'impose. Cette concertation servira à préparer la politique et permettra de déboucher sur l'amélioration de la réglementation et de son exécution. En outre, une application cohérente et consistante de la réglementation permettra à la fois de garantir l'égalité juridique et de renforcer la sécurité juridique.

Concrètement pour la **Documentation Patrimoniale**, cela implique la recherche d'une qualité et d'une stabilité maximale. Un suivi permanent des décisions prises permettra d'augmenter l'efficacité et l'efficience. Les commentaires et la prise de décisions de principe quant à l'exécution de la réglementation seront également centralisés et intégrés. Les méthodes de travail seront développées avec l'aide de collaborateurs expérimentés sur le terrain.

## 7. Image

L'image que se font les citoyens et les entreprises, mais également les fonctionnaires du SPF Finances résulte des différents contacts qu'ils entretiennent avec et au sein de l'organisation.

Une image moderne et professionnelle permettra au SPF Finances, d'une part, de motiver les citoyens afin qu'ils satisfassent à leurs obligations, et d'autre part, de s'adjoindre des collaborateurs compétents et de les conserver. Bien entendu, le fonctionnement journalier, la promotion dans les médias et la culture de l'organisation seront également axés sur cette image.

Concrètement pour la **Documentation Patrimoniale**, cela implique que l'image peut être assimilée à la somme des expériences que les citoyens, fonctionnaires, clients et entreprises enregistrent dans leurs contacts avec l'administration générale. Ces expériences sont la résultante de tout ce que la Documentation Patrimoniale **fait**: notamment en termes de produits, de prestation de services, de politique des prix, des actions de communication, de collaboration avec des tiers (ex. associations d'intérêts); de tout ce qu'elle **dit** via la publicité, le matériel de promotion, les conférences de presse, les expositions; et de la façon dont les fonctionnaires de la Documentation patrimoniale se **comportent** (comportement, attitudes, valeurs, etc.).

## 2. Vers de nouvelles fonctions

### Qu'est-ce qu'une fonction ?

Une fonction est un ensemble de tâches et de responsabilités qui nécessitent des connaissances et une expérience particulières. Une fonction a pour objet de fournir une contribution journalière bien définie en vue de la réalisation des objectifs du service public.

Dans la nouvelle carrière du fonctionnaire fédéral, le salaire et l'évolution de la carrière sont désormais déterminés par la fonction et plus par le grade. Toutefois, au sein du SPF Finances, nous avons vécu jusqu'à ce jour avec un ensemble complexe de niveaux et de grades qui englobaient des fonctions qui n'étaient pas toujours clairement définies. Il était donc nécessaire de clarifier la situation. Dans le cadre du fonctionnement futur du SPF Finances, nous aurons des fonctions **nouvelles** et **clairement délimitées**.

Les groupes de travail Coperfin ont redéfini nos tâches, notre manière de travailler et notre structure. Sur cette base, des fonctions existantes ont été adaptées et de nouvelles fonctions ont été définies. Il est évident qu'un grand nombre de fonctions actuelles seront conservées.

Ces groupes de travail ont défini une cinquantaine de **fonctions de base** que l'on retrouvera dans tout le SPF Finances. La "gestion de dossiers" est un exemple de fonction de base. Dans les administrations Impôts et Recouvrement et Documentation Patrimoniale, la fonction de base de gestionnaire de dossiers aura principalement les mêmes types de tâches. Ensuite, pour un gestionnaire de dossiers dans les deux administrations, les mêmes conditions seront posées par rapport au traitement d'information, à la structuration et l'organisation du travail, à la gestion des personnes, à l'entente avec collègues et clients et à l'attitude (c'est ce que l'on appelle les compétences génériques).

Un gestionnaire de dossiers de Documentation Patrimoniale, en revanche, devra également assurer des tâches spécifiques et disposer de connaissances et d'aptitudes spécifiques (ce que l'on appelle les compétences techniques) propres à Documentation Patrimoniale. Ces tâches et compétences spécifiques devront encore être décrites pour toutes les fonctions de base. Nous disposerons alors d'une vue d'ensemble globale des fonctions de chaque entité, avec une description précise des tâches et des compétences nécessaires.

La **conversion** des fonctions actuelles en futures fonctions se fera bien entendu progressivement et le personnel bénéficiera des formations et du soutien nécessaires. Il s'agit là d'un exercice spécifique qui requiert une excellente préparation et qui doit être effectué avec un soin extrême.

Le tableau sur les pages suivantes offre une brève description des fonctions de base dans la Direction générale **Documentation Patrimoniale**.

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Analyste	Analyser et déchiffrer une information complexe (dans un domaine de connaissance spécifique), formuler des conclusions et/ou des propositions et soutenir d'autres personnes afin de contribuer au fonctionnement efficace et effectif du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer d'une manière autonome l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission et des actions nécessaires</li> <li>- Elaborer une proposition par étude et analyse, demande de conseils auprès des experts et groupes de connaissance, ...</li> <li>- Rédaction de rapport, formulation de propositions et apport de suggestions aux personnes concernées</li> <li>- Correction des modèles et processus sur la base de l'analyse réalisée</li> <li>- Tester l'impact et l'efficacité de l'action entreprise</li> </ul>
Chef de Division	Déterminer les objectifs de la division en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger la division en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de la division de façon effective et efficace et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer objectifs et priorités au sein de la division et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités</li> <li>- Modifier objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales</li> <li>- Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner le travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division</li> <li>- Orienter, suivre et évaluer des chefs d'équipe et éventuellement des collaborateurs</li> <li>- Entretenir des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement et à l'innovation permanente au sein de la division</li> </ul>
Chef d'équipe	Déterminer les objectifs de l'équipe en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger l'équipe en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de l'équipe de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer objectifs et priorités de l'équipe et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités</li> <li>- Rectifier priorités si la pratique l'impose</li> <li>- Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner le travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de l'équipe (suivi opérationnel)</li> <li>- Orienter, suivre et évaluer collaborateurs</li> <li>- Entretenir contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe</li> </ul>
Collaborateur Technique	Exécuter une tâche technique spécifique visant à soutenir au maximum les processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécuter une mission technique spécifique</li> </ul>
Correspondant externe	Représenter (l'entité du) SPF Finances par rapport à d'autres entités ou instances au sein de l'Etat Fédéral ou en-dehors de celui-ci, afin d'exposer et de défendre un point de vue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser dossier et prendre position</li> <li>- Rédiger rapports et/ou protocoles, définir priorités</li> <li>- Expliquer, argumenter et discuter un point de vue</li> <li>- Fonction d'interlocuteur direct pour toutes sortes de questions</li> <li>- Etablir relations à l'intérieur et à l'extérieur du SPF Finances</li> </ul>
Documentaliste	Gérer l'information afin de garantir la mise à disposition d'une information actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher, classer et analyser l'information (reçue)</li> <li>- Déterminer la pertinence, sélection et synthèse de l'information</li> <li>- Mettre à jour de la base de données</li> <li>- Gérer les informations utiles</li> </ul>

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Fonctionnaire d'information	Répondre aux questions par téléphone ou par contact direct, à l'aide de schémas et de procédures de réponse prévus à cet effet et transférer la personne vers la deuxième ligne s'il est impossible de fournir une réponse adéquate, afin d'optimiser la satisfaction du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premier contact téléphonique ou direct avec le citoyen</li> <li>- Transmettre informations de base, de procédures et de timing, de mémoire ou sur la base d'un schéma de réponse, communication du statut d'un dossier, situation du compte</li> <li>- Demander proactivement des données nécessaires au citoyen pour le traitement de la question/des questions connexes, ouverture d'un dossier et mise à jour de données</li> <li>- Transférer la demande à la personne qualifiée par le canal le plus approprié</li> </ul>
Fonctionnaire de la surveillance	Contrôler, suivre et rédiger des rapports concernant les travaux de recouvrement exécutés ou à exécuter et orienter d'autres personnes afin d'optimiser le déroulement de ces travaux, de résoudre les éventuels problèmes et d'éviter tout préjudice au Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler la gestion des comptes selon les modalités établies</li> <li>- Contrôler l'adéquation entre le compte de gestion et les données comptables, en ce compris les droits établis et la situation de caisse du comptable</li> <li>- Examiner la gestion du comptable en cas d'arrêt temporaire ou définitif et en cas de constat d'un déficit</li> <li>- Délivrer certificats</li> <li>- Désigner comptables suppléants</li> </ul>
Gestionnaire de dossiers	Assumer la responsabilité des dossiers, traiter ces dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir un règlement correct et consciencieux du dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer d'une manière autonome l'approche de gestion d'un dossier et des actions nécessaires après analyser et interpréter les données</li> <li>- Régler l'ensemble du dossier par recherche/demande d'informations supplémentaires, calculs, rédiger documents, etc.</li> <li>- Interagir avec le citoyen et les fournisseurs d'information</li> <li>- Prendre responsabilité de décision et rédaction de rapport/documents</li> <li>- Transmettre des décisions aux gestionnaires sur les activités, les processus et les services liés</li> </ul>
Gestionnaire de données	Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures établies, effectuer les premières analyses et contacts éventuels avec le citoyen afin de soutenir au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduire données plus complexes/constitution d'un dossier plus complexe</li> <li>- Première analyse des données et (ré)orientation du dossier</li> <li>- Exécuter recherches et/ou calculs et rédiger documents ou attestations</li> <li>- Accuser réception ou décision au citoyen, demander les données manquantes</li> <li>- Echanger informations avec la personne qualifiée</li> </ul>
Gestionnaire de projet	Gérer un projet/une mission complexe et coacher d'autres projets afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer l'approche et gestion d'un projet/d'une mission multidisciplinaire au niveau du timing, des ressources et des résultats</li> <li>- Introduire idées innovatrices et créatives par intégration d'informations provenant de différents domaines</li> <li>- Accompagner et superviser une équipe de collaborateurs au sein d'un projet</li> <li>- Interagir avec les autres chefs de projet et les instances concernées</li> </ul>



FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Inspecteur	Contrôler de façon adéquate les dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir le respect et l'application correcte de la législation, des règlements et des procédures par le contribuable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer l'approche du contrôle et les actions nécessaires à des missions plus difficiles</li> <li>- Exécuter activités de contrôle</li> <li>- Interagir avec le citoyen et les fournisseurs d'information</li> <li>- Prendre décision et rédiger rapports/documents</li> <li>- Transmettre des décisions aux gestionnaires sur les activités, les processus et les services liés</li> </ul>
Spécialiste	Fournir des conseils éventuellement proactifs et servir de référence dans le domaine d'expertise concerné afin de contribuer à un fonctionnement efficace et optimisé du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport de conseils spécialisés sur demande (ad hoc)</li> <li>- Corriger une proposition formulée par un chef de projet/contrôleur/analyste</li> <li>- Formuler conclusions et prendre position après consultation du dossier spécifique et des informateurs</li> </ul>
Spécialiste Technique	Exécuter une tâche technique spécifique et soutenir d'autres personnes afin d'optimiser les processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la mission</li> <li>- Appliquer techniques spécifiques répondant aux besoins de la mission</li> </ul>
Traducteur	Traduire les textes techniques fiscaux ou non fiscaux dans une autre langue, afin de mettre le texte initial à disposition dans l'autre langue tout en conservant toutes ses nuances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traduire les textes (législations et de règlements techniques spécifiques, communications, ...)</li> </ul>

## 3. Vers une nouvelle structure d'organisation

### 3.1. La nouvelle structure

Comme vous le savez probablement déjà, le nouvel organigramme du SPF Finances (que vous trouverez en annexe) est structuré autour de trois **Administrations générales** : Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie, chacune dirigée par un Administrateur général.

A un niveau subordonné, se situent les **Directions générales**, dirigées par un Directeur général. A titre d'exemple: l'**ACED** actuelle deviendra à l'avenir des Directions générales '**Services Patrimoniaux**', '**Recettes non fiscales**', '**Mesures & Evaluations**', '**Collecte et Echange d'informations**' et '**Sécurité Juridique**'.

Chaque Direction générale est elle-même composée de **centres**, dirigés par un Directeur de Centre. Toutefois, cela ne s'applique pas aux Directions Générales **Recettes non fiscales** et **Collecte et Échange d'Informations**.

Cet organigramme, datant de novembre 2000, a été peaufiné par les groupes de travail Coperfin. De ce fait, en dessous du niveau des centres également, on sait actuellement avec précision comment l'organisation se présentera. Les groupes de travail ont tenu compte de certains principes dont nous vous présentons un aperçu:

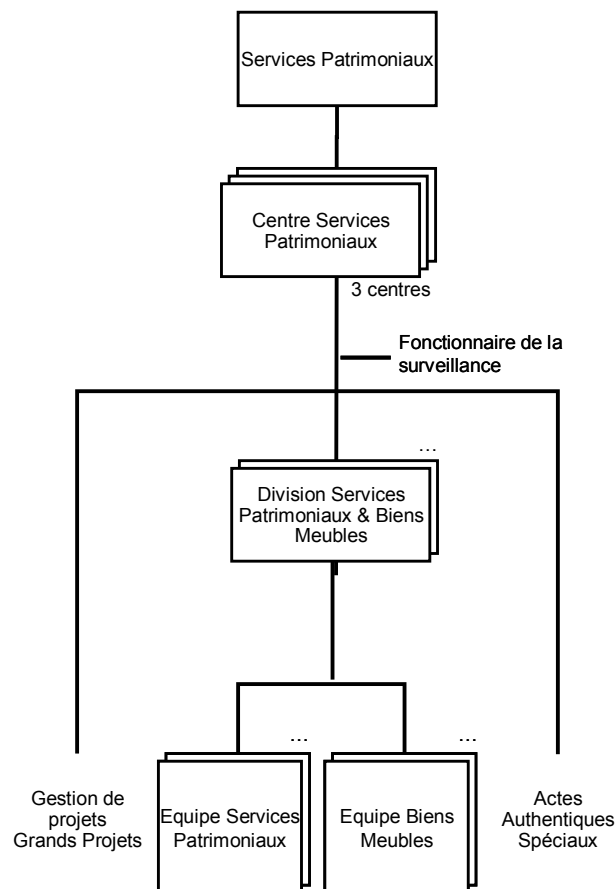
- hiérarchie moins marquée
- renforcement du travail en équipe
- répartition des services axés sur des contacts réguliers avec le citoyen/les entreprises et des services essentiellement chargés d'exécuter des opérations qui requièrent moins ou pas de contacts directs avec le contribuable
- ...

Au sein de la nouvelle organisation, les centres seront à leur tour subdivisés en **équipes** menées par des chefs d'équipes. Si nécessaire, ces équipes seront regroupées au sein de **divisions** qui seront dirigées par des chefs de division. Cela se fera en fonction du volume de travail ou de la répartition géographique des services. En dessous des équipes, il n'y aura plus de niveaux hiérarchiques formels, mais des accords pourront toutefois être conclus pour structurer le travail. Ces accords feront partie des compétences de la nouvelle direction, à l'instar de l'attribution définitive des activités à toutes les équipes.

Ci-dessous, vous trouverez la structure d'organisation des Directions générales '**Services Patrimoniaux**', '**Recettes non fiscales**', '**Mesures & Evaluations**' et '**Sécurité Juridique**' (au sein de l'Administration générale Documentation Patrimoniale). "Collecte et Échange d'Informations" ne faisait pas partie du domaine d'activités des groupes de travail Coperfin.

Pour toutes les Directions Générales dans lesquelles des centres sont prévus, le Directeur général et les Directeurs de Centres sont conjointement responsables de la gestion et du fonctionnement de leur Direction Générale. Les Directeurs de Centres sont aussi responsables avec les chefs de divisions/équipes de la bonne gestion de leur centre.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation de la Direction générale **Services Patrimoniaux**.



- On trouve 3 centres au sein de la Direction Générale.
- Dans ces centres, on trouve les équipes Gestion de projets Grands Projets et Actes Authentiques Spéciaux, ainsi que les équipes Services Patrimoniaux et Bien Immobiliers qui sont regroupées dans une division.

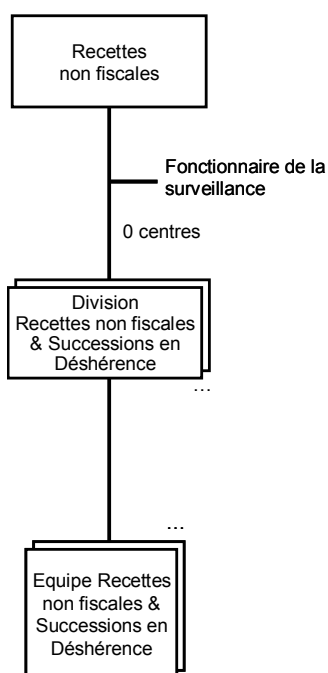
**Equipe Gestion de projets Grands Projets:** se consacre au soutien et à l'orientation de grands projets concernant l'acquisition de biens immobiliers.

**Equipes Services Patrimoniaux:** se consacrent à l'acquisition de biens immobiliers (y compris par l'expropriation), à l'aliénation de biens immobiliers et à l'élaboration et l'enregistrement d'actes authentiques spéciaux. De cette manière, ces équipes désirent également jouer le rôle de "notaire public" et d'agence immobilière professionnelle de et pour les pouvoirs publics. Dans ces équipes, on trouve également des "gestionnaires de clients" qui entretiennent les contacts avec les donneurs d'ordres.

**Equipes Biens Meubles:** se consacrent à la réalisation, la vente, le recyclage, la destruction et le prêt de biens meubles pour et aux pouvoirs publics. De plus, ces équipes doivent également réaliser les valeurs de biens meubles.

**Equipe Actes Authentiques Spéciaux:** se consacre à l'élaboration et à l'enregistrement d'actes authentiques spéciaux.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation de la Direction générale **Recettes non fiscales**.



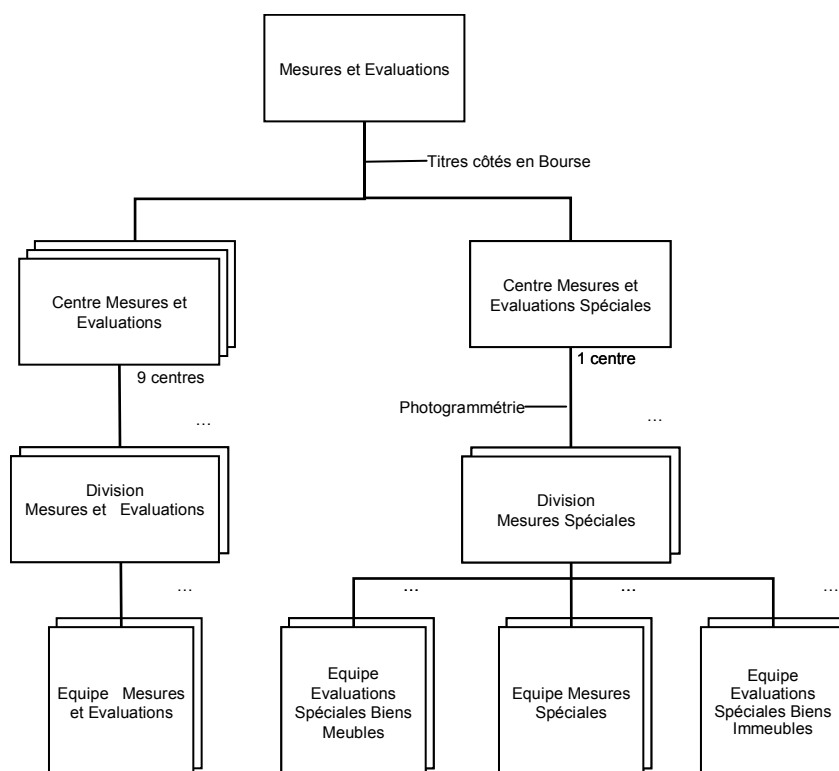
Elle ne comporte aucun centre.

- Les équipes Recettes non fiscales & Successions en Déshérence sont regroupées en divisions.

**Équipes Recettes non fiscales & Successions en Déshérence**: se consacrent à la perception et au recouvrement de dettes non fiscales, d'amendes pénales et des services payants de Mesures et Évaluations au nom de et pour le compte d'autorités fédérales et non fédérales. En outre, ces équipes sont également responsables du règlement des successions en déshérence qui reviennent à l'État.

Une fonction de **Fonctionnaire de la Surveillance** est prévue tant pour les Services Patrimoniaux que pour les Recettes non fiscales. Elle contrôlera les activités de recouvrement (celles déjà exécutées et celles à exécuter), en assurera un suivi, en fera rapport et en informera d'autres personnes le cas échéant. Cela afin d'assurer un déroulement aussi efficace que possible des activités, de résoudre des problèmes si nécessaire et d'empêcher d'éviter des dommages pour le Trésor Public.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation de la Direction générale **Mesures et Évaluations**.



- La Direction Générale comprend une entité séparée pour les "titres cotés en bourse". Cette entité se consacre à la collecte de documentations et de données pour pouvoir contrôler la valeur des titres cotés en bourse (nationaux et étrangers) qui sont repris dans les déclarations de succession.
- En outre, il y a aussi **9 centres** pour les Mesures et Évaluations et **1 centre** pour les Mesures Spéciales.
- Les centres Mesures et Évaluations comprennent les équipes "Mesures et Évaluations" regroupées en divisions.

**Équipes Mesures et Évaluations** : se consacrent à l'évaluation des biens immobiliers à propos desquels il existe des données locales. En outre, ces équipes gèrent également le plan cadastral et réalise les mesures.

- Dans le centre Mesures et Évaluations Spéciales, on trouve les équipes "Évaluations Spéciales biens meubles" et "Évaluations Spéciales biens immeubles", ainsi que les équipes "Mesures Spéciales" qui sont regroupées dans des divisions.

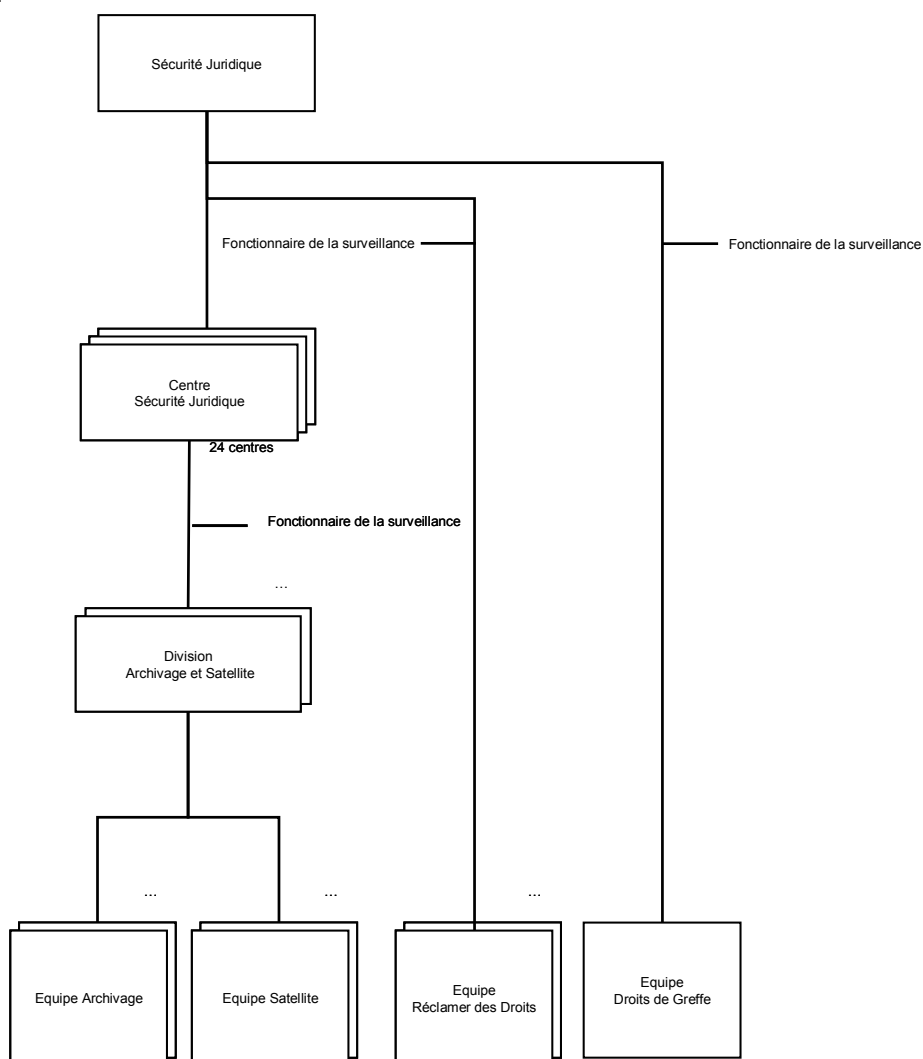
**Équipes Mesures Spéciales** : se consacrent à la gestion du plan cadastral, aux mesures spéciales (grandes), au bornage et au placement de points GPS.

**Équipes Évaluations Spéciales Biens meubles** : se consacrent à l'évaluation des biens meubles qui ne sont pas liés au bien immobilier comme les titres non cotés en bourse, les droits intellectuels, les pharmacies, les oeuvres d'art, etc.

**Équipes Évaluations Spéciales Biens immeubles** : se consacrent à l'évaluation des biens immobiliers à propos desquels il n'existe pas de données locales. Elles interviennent à la demande des équipes "Mesures et Évaluations".

Ce centre comprend également une entité séparée **Photogrammétrie**. Cette entité se consacre aux activités spécifiques de photogrammétrie. Étant donné les équipements spécifiques requis, il s'agit d'une entité centrale.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation de la Direction générale **Sécurité Juridique**.



- La Sécurité Juridique comprend 24 centres. Chaque centre comprend les équipes **Archivages** et **Satellite** qui sont regroupées en divisions. En voici une description :

**Équipes Archivage :** Les archives relatives aux hypothèques, aux enregistrements et au cadastre sont regroupées par ces équipes pour permettre une consultation et une gestion centralisées de la documentation patrimoniale. Ces équipes sont responsables de la conservation et de la mise à jour de cette documentation, ainsi que de la recherche d'informations patrimoniales. Pour ce faire, elles pourront facturer les montants dus pour ce service. Ces équipes soutiennent les équipes Satellite (voir ci-dessous).

**Équipes Satellite:** Ces équipes réalisent des recherches simples qui ne nécessitent pas d'archives. En outre, elles prélèvent et perçoivent les droits d'enregistrement et d'hypothèque. Pour ces deux activités, elles percevront également les contributions y afférentes. Ces équipes sont également chargées de réclamer les droits de succession.

- Il y a également les équipes Réclamer des Droits et Droits de Greffe.

**Equipes Réclamer des droits:** Ces équipes se consacrent au recouvrement des droits de succession pour les trois régions. En outre, elles sont responsables du recouvrement des droits de condamnation.

**Equipe Droits de Greffe:** Cette équipe centralise la perception des droits de greffe. Elle est responsable de l'assistance périodique et du contrôle des prélèvements, ainsi que du contrôle de la perception des droits de greffe. Elle collaborera également de manière proactive avec les greffes.

La fonction de **Fonctionnaire de la Surveillance** est également prévue dans la Sécurité Juridique. Il s'agit de la même fonction que celle exercée dans les Services Patrimoniaux (voir ci-dessus).

#### **Où?**

- A ce stade-ci, on ne peut pas vous dire exactement dans quel bureau ou bâtiment vous travaillerez. L'inventaire des besoins des différentes administrations en ce qui concerne la taille des bureaux, l'accessibilité, les commodités a déjà été dressé.
- En fonction de cela, on a examiné si, eu égard aux nouvelles méthodes de travail, les bâtiments (nombre, infrastructure,...) conviendraient toujours aux futures activités du SPF Finances. Il semble que ce soit le cas moyennant certains investissements.
- Maintenant, il faut vérifier où seront localisées les différentes activités, et par conséquent, quelles fonctions y seront exécutées.

#### **L'Agence de l'Information Patrimoniale**

La loi spéciale du 13 juillet 2001 portant refinancement des communautés et extension des compétences fiscales des régions, qui a officialisé les accords de la Saint Polycarpe, a, entre autres, prévu la possibilité d'un transfert de compétences de l'Etat fédéral vers les Régions d'un certain nombre de droits pour lesquels l'Administration du cadastre, de l'enregistrement et des domaines assure actuellement le service de l'impôt.

Un accord de coopération a par la suite été signé entre les différentes entités concernées : il envisage la création de l'Agence de l'Information Patrimoniale. Avant d'entrer en vigueur, cet accord doit encore être ratifié, sous forme de loi ou de décret, par les parlements fédéral et régionaux.

Quelle que soit l'évolution de ce dossier, la garantie peut être donnée qu'aucun agent statutaire ne sera soumis à un autre régime sans son consentement.



### **Gestion des risques à la Documentation Patrimoniale**

Jusqu'à présent, l'analyse de la problématique de gestion des risques avait été limitée à l'entité 'Impôts et Recouvrement'. Un nouveau groupe de travail, composé de fonctionnaires ayant participé aux différents groupes de travail de la Documentation Patrimoniale et de l'ICT, a été mis sur pied depuis la fin du mois d'août. Sa mission consiste à examiner, notamment au travers de tests, l'application de la gestion des risques à la Documentation Patrimoniale en tenant compte des acquis des travaux et des décisions concernant l'entité 'Impôts et Recouvrement'. Les conclusions du groupe de travail devront être remises au plus tard pour la mi-octobre. Celles-ci porteront principalement sur les impacts de la gestion des risques sur les processus fonctionnels de la Documentation Patrimoniale. Elles mettront également en évidence le nombre d'emploi à temps plein nécessaires à une mise en œuvre correcte de la gestion des risques, les besoins ICT (base de données, applications) qui doivent supporter la gestion des risques, l'organisation de la gestion des risques au sein de la Documentation Patrimoniale.

## 3.2. Nombre d'emplois à temps plein

### **Qu'est-ce qu'un emploi à temps plein**

Un emploi à temps plein correspond à celui d'une personne qui preste un horaire complet.

Un emploi à temps plein équivaut à **200 jours/homme/an**. On calcule cela en faisant 365 jours moins 104 jours (nombre de jours de week-end) et moins la moyenne de jours d'absence (notamment pour maladie, congés,...).

Un **exemple** :

1 emploi à temps plein peut être égal à 1 collaborateur à temps plein ou à 2 collaborateurs à mi-temps.

Comme l'âge moyen de nos fonctionnaires est assez élevé, bon nombre de nos collègues vont prendre leur retraite au cours des années à venir. A titre d'exemple : **à partir de 2006, chaque année 1.000 personnes partiront à la pension**. En fonction de ce rythme de 'départs', il est un fait que, au cours des 15 prochaines années, presque la moitié des fonctionnaires actuels nous auront quittés. Il sera impossible de les remplacer tous vu le vieillissement général de la population et le nombre restreint de candidats qui sera disponible sur le marché de l'emploi.

Le SPF finances ne sera, pas le seul à avoir des difficultés à recruter du personnel ayant le profil adéquat. Quasiment toutes les organisations, même les sociétés privées, seront confrontées à ce problème.

Nous savons donc déjà maintenant que nous ne pourrons pas remplacer chaque fonctionnaire partant. Nous devons donc nous préparer en adaptant notre fonctionnement et nos moyens. Coperfin va nous aider à faire face à cette situation: les propositions émises par les groupes de travail font appel à des **investissements dans de nouveaux moyens** et à de **nouvelles méthodes de travail** qui pourront couvrir les départs.

Néanmoins le SPF Finances devra clairement continuer à **recruter de nouveaux fonctionnaires**. Les groupes de travail ont estimé le nombre d'emplois à temps plein nécessaires au bon fonctionnement des Administrations Impôts & Recouvrement et Documentation Patrimoniale. D'autres initiatives seront prochainement prises pour améliorer encore le fonctionnement de la Trésorerie et des services de soutien. Le nombre total d'emplois à temps plein du SPF Finances ne sera connu qu'une fois ces dernières analyses terminées. Ce calcul est fondé sur des hypothèses de travail. Bien entendu, les nombres peuvent encore changer :

#### **Impôts et Recouvrement**

- Particuliers: 2178
- PME: 4242
- Grandes Entreprises : 809
- D & A (y compris E&R): 3260
- Recouvrement (& Perception): 2417
- Lutte contre la Fraude: 542

#### **Documentation Patrimoniale \***

- Services patrimoniaux: 363
- Mesures & Evaluations: 1090
- Sécurité Juridique : 2112
- Recettes non fiscales: 183

*\* Ces chiffres ne tiennent pas encore compte de l'impact de la gestion des risques sur le nombre d'emplois à temps plein de la Documentation Patrimoniale*

**Nous le répétons une fois de plus : La diminution des effectifs en personnel résultera exclusivement des départs naturels. Le SPF Finances n'effectuera donc aucun licenciement à la suite de Coperfin. Au contraire, de nouveaux fonctionnaires seront engagés.**

## 4. Salaires & carrières – Mise en compétition générale

*Qu'advient-il des carrières au sein du SPF Finances ?*

Comme vous le savez des améliorations salariales ont été décidées. A ce stade les agents des niveaux B, C et D ont déjà bénéficié d'une **augmentation linéaire de 1 %** de leur rémunération barémique et des compléments et suppléments de traitement. Pour les agents du niveau A, celle-ci est programmée au 1<sup>er</sup> janvier 2003. Et, bien sûr, pour couper court à toute rumeur, personne ne sera moins rémunéré qu'aujourd'hui !

Le **pécule de vacances** est largement revalorisé et porté à **92% du traitement** pour tous :

- niveaux C et D : dès 2002
- niveau B : à partir de 2003
- niveau A : 80 % en 2003 et 2004, 92 % à partir de 2005.

Des décisions ont déjà été prises au niveau des **carrières fédérales** pour les grades communs aux différents SPF. Des réflexions sont en cours pour prendre en compte les particularités des **carrières Finances**. Elles feront l'objet de négociations au sein du Comité de secteur II - Finances. Les résultats de celles-ci seront bien évidemment communiqués à l'ensemble du personnel.

*Comment se passera la mise en compétition générale ?*

Comme prévu, une **mise en compétition** des emplois du SPF Finances sera lancée dans le courant de ce semestre.

Cette procédure vise à tenir compte, dans toute la mesure du possible, de vos centres d'intérêt et de vos préférences lors de l'attribution des emplois.

La mise en œuvre des nouvelles structures ne pourra, cela va de soi, se faire en une seule fois. Ainsi donc, certains emplois seront pour des raisons logistiques plus rapidement attribués que d'autres. L'installation des nouveaux services se fera en effet de manière progressive.

---

Si vous souhaitez de plus amples informations sur les autres administrations au sein du SPF Finances ou si vous, selon vous, n'avez pas reçu la brochure d'information de votre propre administration (ce dont nous vous prions de nous excuser), veuillez compléter le bon ci-dessous et le renvoyer à : Equipe centrale de communication Coperfin, à l'attention de Dominiek Leppens (N) ou Yaël Celis (F), Arts Center, Avenue des Arts 19H bte 2, 1000 Bruxelles.

Nom & prénom: \_\_\_\_\_

Adresse ou adresse e-mail : \_\_\_\_\_

Veuillez cocher l'administration pour laquelle vous souhaitez obtenir des informations complémentaires :

- Particuliers/PME/Grandes Entreprises
- Douanes et Accises
- Lutte contre la Fraude
- Recouvrement

Nous vous remercions vivement de l'intérêt que vous portez à ce projet !

**ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES**

