

## **Secrétariat général et Trésorerie**

### **Pour rappel :**

En novembre 2000, une nouvelle structure pour le SPF Finances composée de trois Administrations générales (Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie), de services de staff et de différentes Directions générales a été approuvée.

Les programmes BPR Coperfin ont visé dans un premier temps les administrations fiscales et n'ont donc **pas** englobé le Secrétariat général ni l'Administration de la Trésorerie.

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.

## **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 Coperfin.

### **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.

### **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.

### **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.

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

S'il veut mettre sur pied une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblés, 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.

### **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.

## **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.

## **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 de l'autre, 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.

## 2. Que va-t-il se passer au cours des mois à venir ?

### 2.1. Toujours s'améliorer ...

Qu'on se le dise: Coperfin n'a pas été lancé pour les seules administrations fiscales! Dans les mois qui viennent le **Secrétariat général** et **l'Administration de la Trésorerie** pourront à leur tour bénéficier d'une réflexion sur l'optimisation de leurs méthodes de travail. Bien sûr, les fonctionnaires de ces services n'ont pas attendu cette occasion pour repenser et dynamiser leurs actions! Mais grâce à une approche plus globale, leurs missions devront encore s'accomplir dans de meilleures conditions!

Les différents services du **Secrétariat général** seront transformés, pour la plupart, en **services de staff**. Leur rôle sera d'assister le nouveau management dans l'accomplissement des missions du SPF Finances. Ils joueront à ce titre un rôle très important dans la réalisation des nombreux projets Coperfin et dans la gestion du changement. Dès novembre 2002 leur place dans la nouvelle structure du SPF Finances a été arrêtée. Plusieurs services de staff sont déjà prévus, ils sont repris ci-dessous, mais, vu la taille et la complexité du département, leur nombre devrait être appelé à se développer:

- Personnel & Organisation (P&O)
- Technologie de l'information et de la communication (ICT)
- Budget et Contrôle de Gestion (B&C)
- Audit Interne

L'organisation et la structure interne de ces services doivent encore être précisées. C'est également un des défis de l'étude qui va être entreprise.

La nouvelle structure de la **Trésorerie** a également été approuvée en novembre 2000. Ici aussi, il s'agit de poursuivre les efforts de modernisation déjà entrepris !

Dans les deux cas, les nouvelles initiatives s'orienteront principalement dans les axes suivants:

- **Personnel**: de quelles compétences auront nous besoin, des formations sont elles nécessaires pour atteindre ces objectifs?
- **Méthodes de travail**: quelles sont nos activités clés, quelles tâches devons-nous effectuer, quelles seront nos nouvelles méthodes de travail ...
- **Informatique**: de quel matériel avons-nous besoin, quels systèmes et quelles applications devons-nous utiliser pour faire face à l'évolution du département et plus globalement de la société?
- **Bureaux**: comment optimiser l'utilisation des bâtiments occupés, envisager de nouvelles implantations ? Comment devront nous agencer nos bureaux pour répondre à nos nouvelles méthodes de travail et nos nouvelles approches?

Dès que le timing de ces initiatives sera précisé, vous recevrez, bien sûr, toutes les informations utiles.

## 2.2. 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.**

### 3. 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
- Recouvrement
- Documentation Patrimoniale
- Lutte contre la Fraude
- Douanes et Accises

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

**ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES**

