

CoperfinFlash

Edition n° 4 - Mai 2002

Voici le quatrième numéro du CoperfinFlash, le bulletin qui a pour ambition de vous tenir régulièrement informé de l'évolution de Coperfin et donc de la modernisation de notre Département.

Cela fait maintenant 8 mois que Coperfin a été lancé et vous vous demandez peut-être quelles seront les grandes innovations et à quel moment vous commencerez à les percevoir concrètement. Dans le dernier numéro, nous avons exposé les principes stratégiques. Ceux-ci donnent un aperçu des grandes lignes de développement d'une partie importante de notre futur SPF. Entre-temps, les Quick Wins ou 'améliorations rapides' ont été lancées et **les processus** pour les Administrations générales 'Impôts et Recouvrement' et 'Documentation patrimoniale' ont été déterminés. Les groupes de travail s'occupent, en ce moment, de détailler l'impact de ces principes stratégiques et de ces processus dans des domaines aussi concrets que l'organisation de nos services, les fonctions à remplir, les connaissances et compétences nécessaires pour ces nouvelles fonctions, l'informatique et les bâtiments.

Coperfin a donc bien avancé et les grandes innovations deviennent progressivement plus claires. Dans ce numéro, nous abordons **les principales nouveautés**. Nous vous informons des idées les plus importantes qui ressortent des travaux des différents groupes de travail, et vous présentons le **schéma global des nouveaux processus** du SPF Finances.



Grégoire Brouhns,
Secrétaire général

Dans ce numéro :

- p. 1: Coperfin se concrétise chaque jour !
- p. 2-3: Les processus
Les innovations
- p. 4: La parole est à vos collègues

Coperfin se concrétise chaque jour !

... mais encore un peu de patience pour les détails relatifs à votre situation personnelle

Une des questions qui revient le plus fréquemment est de savoir quand se concrétisera tout ce qui concerne Coperfin. Vous vous l'êtes certainement déjà posée. Nous comprenons parfaitement que vous souhaitiez savoir ce qui va changer dans votre travail quotidien, ou si vous serez éventuellement déplacé(e) vers un autre lieu de travail, etc. Mais nous vous répondrons honnêtement qu'il est encore trop tôt. Premièrement, toutes les propositions de vos collègues, membres des différents groupes de travail, doivent encore être finalisées. Ensuite, il reviendra à nos autorités de décider quelles seront les propositions à réaliser en priorité et dans quels délais. C'est seulement à ce moment-là que nous pourrions préciser ce qui changera pour vous, pour nous personnellement.

Par ailleurs, les propositions des groupes de travail se concrétisent chaque jour davantage. C'est au début du mois de juillet que l'on connaîtra l'endroit où se situeront les différents services, les nouvelles fonctions au sein du SPF Finances, le personnel nécessaire pour l'exercice de chaque fonction, ... En attendant, nous vous donnons déjà les grandes lignes des changements qui se préparent. Ceci permet de se faire une meilleure idée de la direction que nous empruntons.

Dans le précédent CoperfinFlash, nous avons annoncé une lettre traitant des rémunérations et carrières spécifiques à notre Département. Ici, aussi, nous aimerions vous demander encore un peu de patience. En effet, dans le Plan général concernant les nouvelles carrières, il est prévu que des négociations sectorielles seront menées à propos des carrières spécifiques. Or, comme vous le savez, celles-ci sont prépondérantes dans notre Ministère. Actuellement, des contacts fréquents et étroits ont lieu entre le Ministère des Finances et la Fonction publique. Les discussions avancent bien. Nous espérons, dès lors, pouvoir vous informer le plus rapidement possible.

Coperfin en visite :

Entre le 15 mai et fin juin, des équipes de communicateurs locaux animeront des séances d'information et de questions-réponses sur Coperfin.

Au programme :

- cadre général de Coperfin
- ce qui va changer pour votre administration

Le planning global des visites vous parviendra prochainement ... Restez attentif !

Comment allons-nous vous tenir informé au cours des prochains mois?

- Le **samedi 1er juin**, une émission télévisée, consacrée à Coperfin, spécialement diffusée à l'intention des fonctionnaires du Ministère des Finances sur **LA DEUX (11h00)** et sur **VRT (12h00)**. Elle jettera un regard sur l'avenir, donnera la parole à certains de nos collègues, etc.
- Coperfin en visite (voir ci-contre).

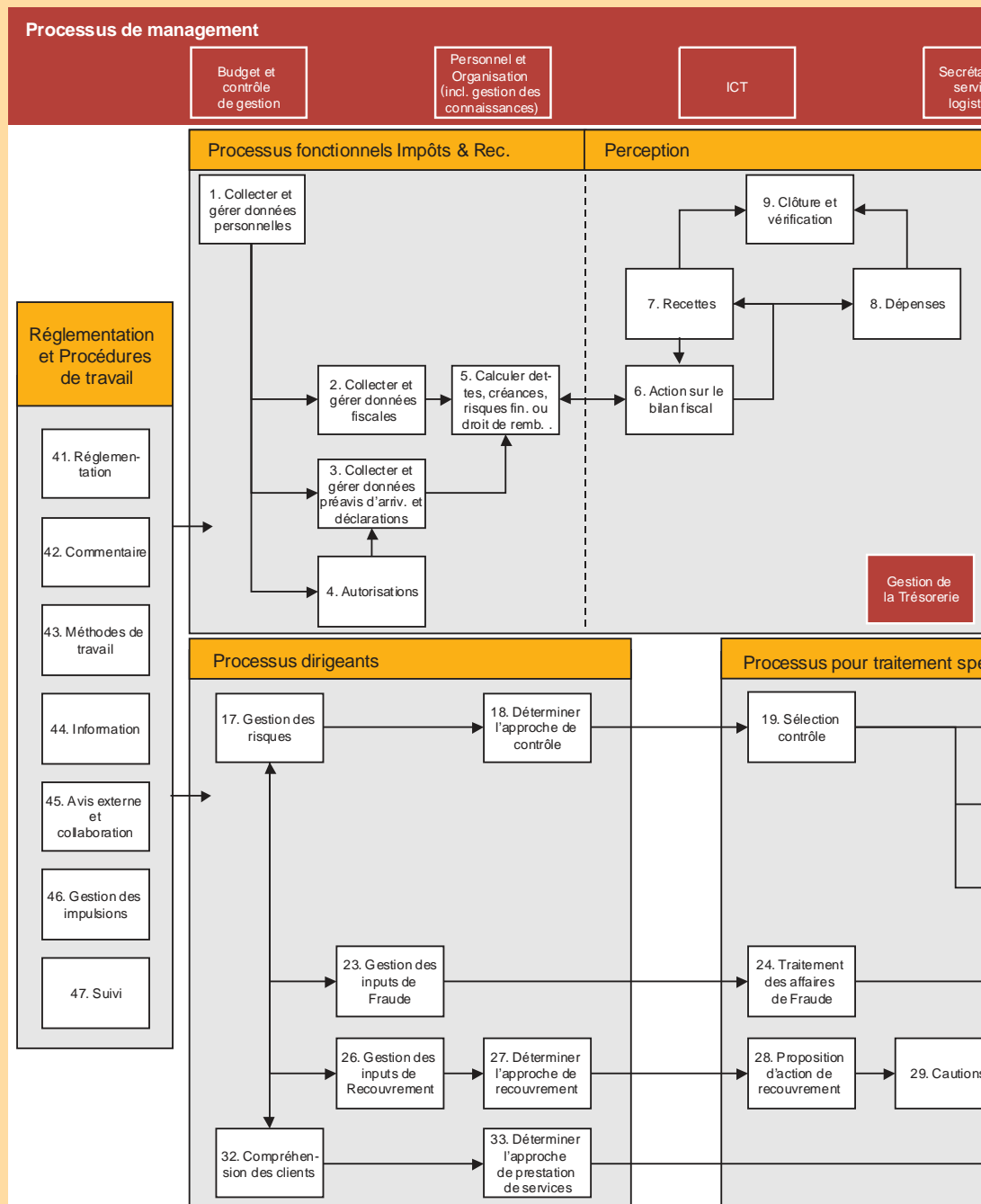
CoperfinFlash

Les groupes de travail ont dessiné les processus pour les futures Administrations générales «Impôts et Recouvrement» et «Documentation patrimoniale». Ces processus ont été rassemblés et intégrés dans le schéma global des processus qui conserve les orientations du rapport «Réalisation conceptuelle d'un nouvel organigramme pour les SPF Finances» (Fininfo 2001 n° 1).

- Le schéma des processus reprend toutes les activités de base futures (to be) de nos administrations fiscales, conformément aux principes stratégiques (CoperfinFlash n°3). Ces activités se répartissent sur 47 processus distincts quant à leurs domaines mais interconnectés quant à leur fonctionnement. Ce schéma ne préfigure cependant PAS comme tel l'organisation future de nos services.
- Chaque processus décrit les tâches à exécuter. Ces tâches permettront d'identifier les fonctions nécessaires pour les réaliser ainsi que les qualifications requises pour exercer ces fonctions. On examinera ensuite où ces fonctions devront être situées dans l'organigramme du futur SPF Finances. Tous ces travaux sont en cours.
- Pour chaque processus, les conséquences sur les besoins en personnel, informatique et infrastructures sont en train d'être développées, ainsi qu'en matière d'organisation des services.
- Lors de la poursuite des travaux, de nouveaux éléments pourront donc, encore éventuellement, conduire à de nouvelles adaptations de ce schéma des processus.

Le schéma distingue 6 groupes de processus :

- Processus fonctionnels:** ceux-ci sont initiés par le contribuable/client. Il y a 3 groupes de processus fonctionnels:
 - ✓ Impôts et recouvrement: ces processus assurent essentiellement le traitement standardisé des déclarations, dossiers et contribuables
 - ✓ Perception
 - ✓ Documentation patrimoniale
- Processus de traitement spécifique:** initiés par l'administration, ces processus assurent le traitement spécifique de dossiers sélectionnés selon les méthodes des processus dirigeants.
- Processus dirigeants:** ces processus assurent la sélection de certains dossiers, déclarations, contribuables, activités,... qui seront soumis à un traitement spécifique.
- Processus de support:** ces processus fournissent le soutien nécessaire aux processus fonctionnels, aux processus dirigeants et aux processus de traitement spécifique.
- Processus réglementation et procédures de travail:** ces processus fournissent aux autres processus, à commencer par les processus fonctionnels, le soutien nécessaire dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution de la réglementation.
- Processus de management :** ces processus fournissent les directives nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Ces processus ne sont actuellement pas développés au sein de cet exercice BPR. Ils font l'objet de développements spécifiques sur lesquels nous reviendrons.

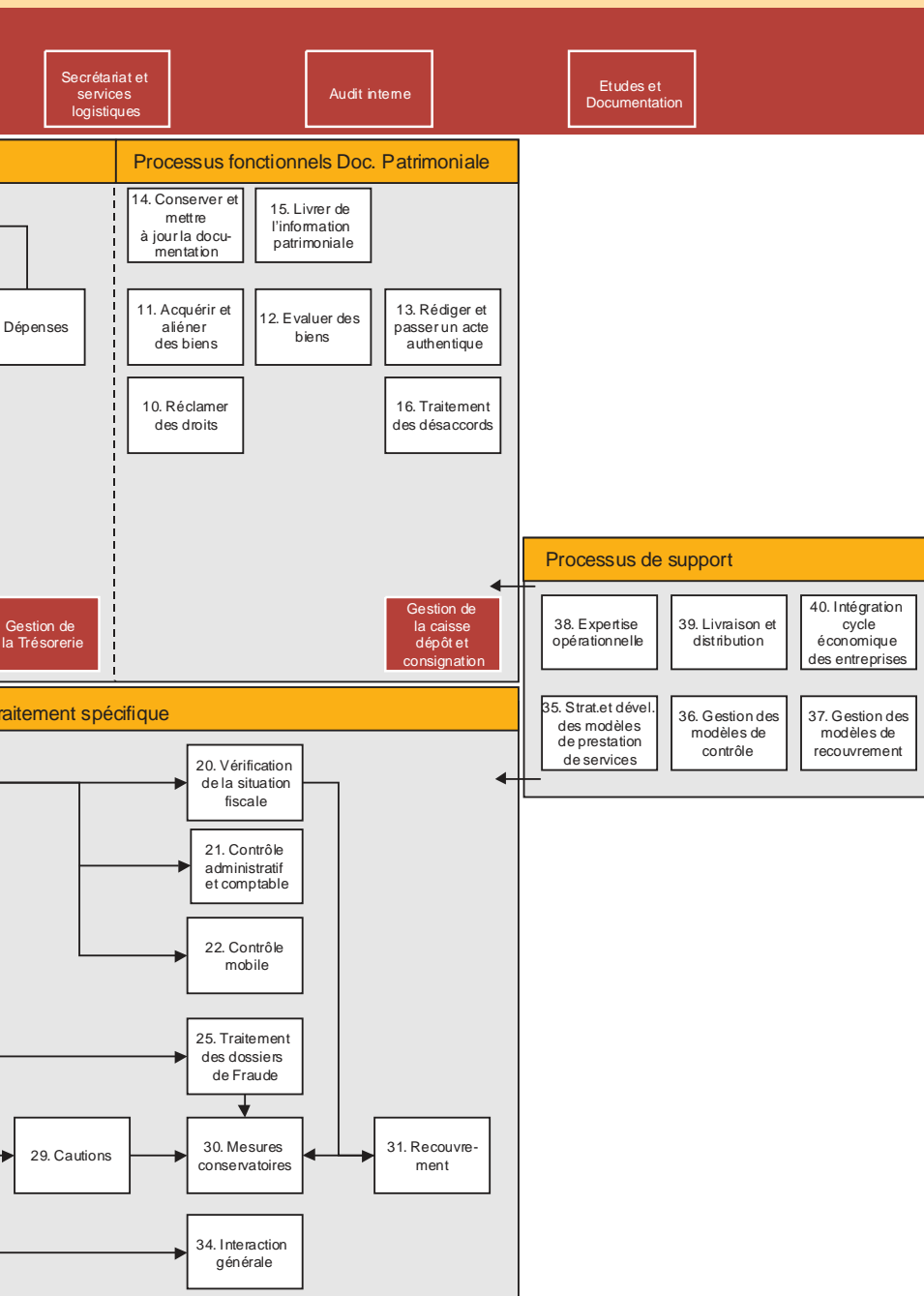


CoperfinFlash

Les nouveaux processus mettent en lumière une série de **Grandes Innovations** :

1. Dossier unique (Notamment Processus fonctionnels Impôts – Recouvrement)

- Usage maximal de l'échange électronique (interne et externe)
- Gestion et collecte d'informations sur le citoyen selon des principes de bonne administration
- Prise d'initiative de la part de l'administration envers le contribuable (pro-activité)
- Souci de ne demander qu'une fois une information nécessaire au SPF Finances.



2. Action sur le bilan fiscal (Processus de perception)

- Garantir au contribuable une meilleure visibilité au niveau de ses dettes fiscales
- Tendre, progressivement, vers une intégration du traitement du dossier perception du contribuable

3. Conservation et mise à jour de la documentation patrimoniale et gestion moderne du plan cadastral (Processus fonctionnel Doc. Patrimoniale)

- Mise à jour en continu de la documentation patrimoniale
- Documentation (patrimoniale et cadastrale) physique et juridique à des fins notamment fiscales
- Informatisation poussée de la gestion du plan cadastral

4. Gestion des risques et compréhension du client (Processus dirigeants)

- 3 soucis
 - ✓ Garantir l'égalité de traitement des contribuables
 - ✓ Aider le contribuable à remplir spontanément et au mieux ses obligations fiscales (« compliance »)
 - ✓ Promouvoir une attitude de nos services attentive aux droits des citoyens et au respect de la loi (« fair play »)
- 2 approches
 - ✓ Gestion des risques comme facteur structurant pour l'organisation des activités de contrôle et d'assistance de l'Administration
 - ✓ Compréhension des clients comme facteur structurant des relations avec les contribuables :
 - Stratégie des groupes cibles: compréhension des groupes qui peuvent être distingués des autres et de leurs besoins et leurs comportements
 - Mise en place de prestations de services et d'une communication en fonction des intentions ou de la logique des contribuables
 - Suivi permanent de la mesure dans laquelle les entités fiscales satisfont aux souhaits des contribuables, relativement aux aspects relationnels (contacts, etc.)

5. Processus de Réglementation et procédures de travail

- Interaction optimale entre les services centraux et les services extérieurs lors de l'élaboration de la réglementation et des procédures de travail
- Approche structurée et commune dans l'établissement de la réglementation et des procédures de travail

6. Processus de support

- Les processus de support doivent, en se fondant sur l'expérience présente au sein du SPF, fournir des modèles professionnels et standardisés à utiliser par les processus fonctionnels pour le service aux contribuables, le contrôle et le recouvrement.

Il est nécessaire
mais difficile de
communiquer
davantage



Je suis à la fois membre du groupe de travail GE et communicatrice locale. Je me sens parfois impuissante dans ma fonction de communicatrice. En effet, tout le monde aspire à recevoir de l'information et se pose principalement des questions concrètes portant sur sa propre carrière. Or cette information n'existe pas encore: nous nous sommes jusqu'à présent principalement occupés au sein du groupe de travail de définir les processus. L'information sur les rémunérations et les carrières n'est disponible que pour les grades communs, alors que la majorité de nos fonctionnaires ont un grade spécifique.

En tant que membre du groupe de travail, je trouve que les fonctionnaires du groupe et les consultants externes se complètent bien. Ces derniers maîtrisent la méthodologie et jettent un regard sans préjugés et original sur nos méthodes de travail. Nous apportons notre expérience et notre connaissance de notre administration. Malgré les critiques parfois exprimées à l'encontre de cet apport externe, je trouve cette collaboration particulièrement enrichissante.

J'avoue me poser aussi quelques questions sur la réalisation des plans de Coperfin: le budget nécessaire sera-t-il débloqué, comment les nouvelles fonctions vont-elles être remplies,... Quoi qu'il arrive, j'espère pouvoir continuer à participer.

Anne Vandenberghe, AFER, Inspecteur principal Chef de service, Bruges, depuis 25 ans aux Finances. Membre du groupe de travail Grandes Entreprises et communicatrice locale.

Un investissement pour le futur

Je suis membre du programme 'Gestion des risques'. Le processus 'Gestion des risques' que nous avons dessiné est commun pour le recouvrement, le contrôle, la lutte contre la fraude et même les procédures d'assistance. Pour le Recouvrement par exemple, la gestion des risques déterminera quels sont les créanciers ou les contribuables les plus risqués; elle indiquera également la meilleure approche de recouvrement à adopter, ainsi que les actions qui en découlent. Ceci ne signifie pas que le receveur ne pourra plus prendre de décisions. Le système offrira une assistance et ne remplacera jamais l'expertise et la connaissance locale du receveur.

En tant que fonctionnaire itinérant, je me rends bien compte de la difficulté que rencontrent les personnes des services extérieurs, car elles doivent continuer à assumer quotidiennement les tâches actuelles de l'administration. Les services extérieurs participent pleinement aux groupes de travail, mais Coperfin leur a pris des forces vives et un encadrement dont ils avaient grand besoin. Ainsi, personnellement, je me rendais très régulièrement aux réunions de district; par manque de temps, ce lien essentiel entre services extérieurs et centraux se distend. Mais Coperfin est un investissement pour l'avenir et un investissement commence toujours par un moment douloureux. Pour investir, il faut d'abord sortir ses sous! Alors, pour le bien de tous, je leur dis: «courage et merci!».

Claude Parisi, Recouvrement, Auditeur général Chef de service, Bruxelles, depuis 21 ans aux Finances. Membre du groupe de travail Gestion des risques.



Il est temps
d'investir dans
les Finances



En tant que fonctionnaire d'information pour l'administration du Recouvrement, j'étais la personne de contact pour les citoyens qui avaient des problèmes. Dans mon rôle de receveur des contributions directes, j'ai aussi souvent entendu les problèmes des fonctionnaires. Ceci m'a amenée à être confrontée avec la rigidité d'une grande administration telle que la nôtre, qui provoque souvent l'irritation d'un grand nombre de citoyens et de fonctionnaires. C'est la raison pour laquelle je désirais vraiment collaborer à Coperfin. Compte tenu de mon expérience dans le domaine, j'ai été intégrée dans le groupe CRM.

J'ai ensuite suivi le trajet de formation pour les conseillers internes BPR, d'une durée de 20 jours. J'ai beaucoup apprécié de pouvoir suivre cette formation en compagnie d'un groupe de personnes motivées et ayant des idées communes. Après la formation, j'ai directement commencé comme conseiller interne BPR à plein temps dans le groupe de travail Perception & Recouvrement. J'y ai été très bien accueillie malgré le fait que les autres se connaissaient déjà depuis 4 mois.

J'espère que les budgets nécessaires seront dégagés pour la réalisation de Coperfin. On a investi si peu dans les Finances dans le passé qu'il est réellement temps de libérer des moyens. Cette réforme concerne en effet aussi les fonctionnaires, qui seraient fortement motivés s'ils voyaient que les choses changent vraiment.

Isabelle Bové, Recouvrement, Inspecteur, Bruxelles, depuis 9 ans aux Finances. Conseiller interne BPR du groupe «Perception et Recouvrement».

Editeur responsable:
Grégoire Brouhns,
Rue de la Loi 14 - 1000 Bruxelles
Vous avez des questions sur
Coperfin?
Ecrivez ou faxez au groupe central
de communication Coperfin
Arts Center
Avenue des Arts 19H - bte 2
1000 Bruxelles
fax : 02/233.87.58