

## Une équipe presque complète (et plus féminine)...

L'équipe de nos **Administrateurs généraux** (N-1) est désormais au grand complet, avec:

- Jean-Marc DELPORTE Impôts et Recouvrement
- Daniel DE BRONE Documentation patrimoniale
- Jean-Pierre ARNOLDI Trésorerie

Deux responsables de **services d'encadrement** viennent en outre renforcer notre **Comité de Direction**:

- Rita DREESSEN Directeur Personnel & Organisation
- Wouter DE RYCK Directeur Budget & Contrôle de gestion

En ralliant ces deux personnes à notre équipe, nous avons résolument choisi de jouer la carte de la complémentarité. En effet, même si nous pouvons certainement faire appel en interne à des équipes de haut niveau, ces nouveaux directeurs de services d'encadrement nous apporteront beaucoup, grâce à leur propre point de vue et l'expérience qu'ils ont acquise ailleurs.

Ce numéro de CoperfinFlash vous présente également nos cinq premiers Administrateurs (N-2):

- Grandes Entreprises Philippe JACQUIJ
- PME Carlos SIX
- Particuliers Alfons VAN DEN ABEELE
- Sécurité Juridique Martine LALOUX
- Mesures & Evaluations Pierre DE CLERCQ

Ces premières désignations ne constituent qu'un début. Tous les autres emplois N-2 (dont notamment ceux de la Trésorerie) et les autres fonctions de management pour les services d'encadrement ont d'ores et déjà été mis en compétition. Les futurs responsables pourront donc entrer en fonction dans les tous prochains mois.

Alors nous pourrions entamer l'étape suivante: la mise en compétition des emplois de N-3.

A suivre...

Jean-Claude Laes

SPF Finances a une mission à réaliser. Avec la gestion du personnel que je vais élaborer en collaboration avec mon équipe, nous devons contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le plus important est d'optimiser le capital humain dans cette organisation. Si l'on arrive à faire cela, on obtient des gens heureux dans leur travail, capables de s'investir, qui veulent avancer, font des projets qui ne sont pas seulement intéressants pour leur propre carrière mais qui contribuent également à la réalisation des objectifs de l'organisation.

On me demande souvent si mon expérience HR du secteur privé n'est pas trop éloignée des possibilités au sein d'un service public tel que les Finances? Je pense quand même qu'il ne faut pas trop exagérer les différences entre une multinationale et un grand service public. En tant que responsable du personnel, on est souvent, aussi bien dans une grande entreprise que dans le secteur public, le bouc émissaire lorsque quelque chose tourne mal. On nous reproche souvent d'imposer aux autres services toutes sortes de règlements et procédures, de leur faire perdre, selon eux, trop d'énergie et de temps précieux pour des formalités inutiles. Pour moi, il est très important que nos clients (les services, les membres du personnel et l'organisation tout entière) voient les collaborateurs HR comme une équipe qui se sent vraiment concernée, est à l'écoute de leurs besoins et qui cherche aussi à trouver des solutions à leurs problèmes. Je veux qu'avec le temps, tous les membres du personnel comprennent que nous sommes là pour eux. Nous ne voulons pas nous laisser décourager par des problèmes et restrictions, nous voyons justement ceux-ci comme un défi, une opportunité de trouver des solutions convenables. Et je ne dis pas cela par optimisme naïf. Je sais qu'il y aura des questions auxquelles il ne sera pas simple de répondre. Certains problèmes sont tellement complexes et importants qu'il faudra investir du temps et que l'on ne pourra peut-être y répondre que l'année suivante. Et bien sûr il faudra en informer nos membres du personnel et aussi gagner notre crédibilité.

Qu'aime faire Rita Dreessen à part travailler dur pour notre SPF? J'essaie de passer le plus de temps possible avec mes quatre enfants (16, 13, 8 et 3 ans). Lorsqu'il me reste du temps, je fais du mountainbike. J'aime la musique reposante, les chansons avec de beaux textes. Nous passons les vacances familiales le plus souvent en France, où je me relaxe encore plus en lisant un livre captivant.



**Rita DREESSEN**  
Directeur P&O

sécurité. Mon travail m'a permis d'être en contact avec tous les aspects de l'entreprise, les nouveaux projets, pas mal de gens. Je rapportais au chef du personnel qui était responsable pour tous les établissements en Europe. Mon intérêt pour les affaires du personnel fut très vite éveillé et stimulé. J'ai eu l'occasion de m'instruire dans de plus en plus de matières HR. Lorsque l'usine de Mechelen a démarré une toute nouvelle ligne de production, je fus désignée comme Human Resources Manager.

Il a fallu travailler très dur, mais il s'agissait aussi d'un apprentissage fantastique et d'un

trampoline vers un autre emploi. Par l'intermédiaire d'un chasseur de tête, j'ai été engagée, en 1999, chez Interlogix, une entreprise de technologie à Zaventem. Mais à la suite d'une reprise de l'entreprise par le géant American General Electric, j'ai été déçue et ai décidé spontanément de quitter l'entreprise. C'était en octobre 2002. Après 21 années de labeur ininterrompu, aussi bien au travail qu'à la maison, je voulais surtout me reposer.

**Pour moi, le HR-Management n'est pas un but en soi, c'est un moyen. Je veux qu'avec le temps, tous les membres du personnel comprennent que nous sommes là pour eux.**

Juste au moment où je commençais à me préparer à devenir indépendante, mon attention a été attirée par les projets Coperfin et ses propositions d'emploi. Le programme de sélection me plaisait. Grâce à l'assessment, je pouvais me faire une bonne idée de ce que l'on attend des HR-Managers de haut niveau. Lorsque j'ai appris que mon nom se trouvait en tête de liste, j'étais fort étonnée et forcément surprise. Un entretien en profondeur avec notre président, J-C Laes, nous a conduits à la décision conjointe de prendre le risque, de tenter le coup!  
Et donc me voilà, très curieuse, heureuse, pleine d'énergie et de courage.

Le HR-Manager (ou Directeur P&O) se demande comment l'on peut soutenir le "business" avec la gestion du personnel. Le

## Services d'encadrement & Services de ligne

Les services de ligne du SPF Finances sont les services qui accomplissent les tâches de base du SPF Finances au sein de l'administration fédérale. C'est ainsi que les Impôts & Recouvrement se chargent entre autres de la perception des impôts, que la Trésorerie est par exemple responsable de la gestion du Trésor, et que la Documentation Patrimoniale a, entre autres choses, la tâche d'effectuer correctement des mesures et évaluations ou de gérer la documentation patrimoniale.

Afin de s'assurer que ces services de ligne puissent accomplir convenablement leurs nombreuses tâches, ceux-ci sont soutenus par les services d'encadrement. Les services d'encadrement doivent veiller à ce que rien ne manque aux services de ligne, ce qui pourrait mettre en péril leur bon fonctionnement.

Ainsi, le service d'encadrement Personnel & Organisation doit, par exemple, veiller à ce que le service de ligne Douanes & Accises dispose de suffisamment de personnel ayant en outre reçu la formation et le soutien nécessaires afin de pouvoir travailler au sein des D&A. Le service d'encadrement ICT a, quant à lui, pour tâche par exemple de s'assurer que les agents du service de ligne Recouvrement possèdent des ordinateurs et des logiciels de bonne qualité.

De cette manière, les services de ligne et les services d'encadrement forment le tandem parfait. Les services de ligne s'apparentent aux coureurs cyclistes qui participent au Tour. Les services d'encadrement constituent dès lors les soigneurs, les sponsors, les entraîneurs et les mécaniciens permettant aux coureurs de rouler dans les meilleures conditions.



**Wouter DE RYCK**  
Directeur B & CG

Je suis né à Alost mais je réside à Asse depuis ma petite enfance. Je suis un mari heureux et un père comblé par ses 3 enfants. Comme mes enfants sont fort jeunes, cela demande beaucoup de temps et de travail. Du coup, ils sont mon passe-temps principal. A côté de cela, je fais du sport (jogging, natation et de temps en temps du karaté) et j'apprécie la lecture. Je suis aussi un amateur de bande dessinée et je ne dénigre pas un bon verre de vin. Après mes humanités (Latin-Math), j'ai obtenu une licence en économie (option économétrie) à la VUB. Enfin, j'ai aussi décroché une licence spéciale en révisorat et une autre en fiscalité.

Après mes études, j'ai travaillé quelques mois au sein du service clientèle d'une grande entreprise privée. Ensuite, j'ai effectué mon service militaire durant lequel je me suis inscrit aux examens de la Cour des comptes. En tant que lauréat, j'ai pu immédiatement commencer après mon service militaire. Durant 6 ans, j'ai travaillé en tant qu'auditeur pour la Cour des comptes dans le secteur flamand. Je faisais partie d'une équipe qui était chargée de contrôler les comptes pour les sociétés de logements sociaux. Par ailleurs, j'ai effectué d'autres audits dont l'un portait sur le contrôle du service des audits internes de la société de logements sociaux flamands.

Pendant ce temps, des examens furent organisés au sein de l'Inspection des Finances pour le grade d'Inspecteur des Finances. J'y ai participé et ayant réussi, je suis entré en stage. Le Chef de corps du Service Interfédéral de l'Inspection des Finances m'a demandé de participer à une étude, dirigée par Monsieur Brouhns, concernant les tableaux de bord et les mesures de prestations. Après mon stage, je me suis retrouvé en tant qu'Inspecteur des Finances auprès du Pouvoir public flamand où j'ai conseillé les départements horizontaux (TIC, personnel, bâtiments des finances et budget). Je participais activement à des groupes de travail autour de thèmes tels que la nouvelle comptabilité, le management du changement et faisais partie de différents groupes de pilotage, entre autres sur les options stratégiques en matière de grands dossiers TIC.

Après 11 années d'expérience professionnelle, j'ai décidé de participer à la procédure de sélection pour la fonction de direc-

teur du service d'encadrement Budget & Contrôle de Gestion. Je me disais : " cette fonction est faite pour moi ! " D'une part, j'avais déjà pas mal d'expérience en tant qu'Inspecteur des Finances auprès des départements horizontaux de l'administration flamande. D'autre part, cette fonction se profilait dans la même ligne que ma connaissance et ma expérience de la gestion de budgets, des estimations de budgets et des mesures de pres-

**Ensemble avec mes collaborateurs, je veux apporter ce soutien aux services de ligne, afin qu'ils puissent se consacrer au maximum à leurs missions de base, celles dont ils sont en fait responsables.**

tations. De plus, après toutes ces années de conseils, avis et contrôles que j'avais effectués en tant que conseiller, il me semblait que c'était le moment opportun de me retrouver de l'autre côté de la barrière. Cette fonction au sein des Finances est un mélange entre d'une part, l'expertise technique nécessaire et d'autre part, la gestion de l'organisation et du personnel. Je vois d'ailleurs la gestion du personnel de manière très large. Bien que je sois directeur du service d'encadrement, sans une équipe d'agents motivés, je n'aboutirai à rien. J'aime travailler avec des personnes avec lesquelles je peux discuter et débattre ouvertement, où les différents points de vue peuvent être échangés sans problème et sur lesquels je peux en partie m'appuyer. Les gens doivent pouvoir être fiers de travailler pour le SPF Finances et doivent recevoir les possibilités et les moyens pour pouvoir bien faire leur travail.

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion est responsable de l'élaboration du budget du SPF Finances, du contrôle de son exécution ainsi que, naturellement, de la tenue de la comptabilité. Il en a toujours été ainsi. Mais ce qui est véritablement nouveau, c'est le "support au management", c'est-à-dire le service que nous allons offrir aux administrations. Nous allons traiter de manière systématique les informations qui sont disponibles dans notre SPF et les traduire en données chiffrées, tableaux de bord, statistiques... et les utiliser pour fonder les décisions stratégiques.

Ensemble avec mes collaborateurs, je veux apporter ce soutien aux services de ligne, afin qu'ils puissent se consacrer au maximum à leurs missions de base, celles dont ils sont en fait responsables (par ex. percevoir les impôts ou mesurer et évaluer les biens immeubles).

Cette structure doit, au final, offrir un meilleur service aux citoyens et aux entreprises.

Tout cela ne se réalisera pas d'un seul coup. Pour moi, Coperfin n'est pas un projet de changement unique, mais un processus de réforme qui s'effectuera durant plusieurs années et qui devra être constamment suivi et corrigé. Rome non plus n'a pas été bâtie en un jour.



**Pierre DE CLERCO**  
Administrateur  
Mesures & Evaluations

Je suis né à Hamme, en Flandre Orientale, près de l'Escaut. Je suis marié et ma femme et moi avons 3 enfants et 6 petits-enfants. Après le cycle inférieur de l'enseignement secondaire, j'avais entamé des études d'instituteur. Tout se déroulait parfaitement jusqu'à la quatrième année où j'ai été renvoyé de l'école, en raison de mon comportement jugé trop rebelle. J'ai alors travaillé durant une année mais mon père voulait absolument que ses enfants fassent des études. J'ai donc achevé mes humanités à l'Athénée de Dendermonde. Ensuite j'ai suivi des études d'ingénieur technique à Malines et j'ai dû surmonter divers obstacles, mais finalement, j'ai obtenu mon diplôme de géomètre expert de biens immobiliers devant le jury central. Après avoir travaillé un an et demi pour la RTT, et quelques mois pour l'Office des Pensions pour les salariés, je suis entré au Cadastre comme opérateur le 1er novembre 1967. A partir de là, j'ai parcouru tous les grades, jusqu'à celui de Directeur Régional à Anvers et enfin, il y a 4 ans, je suis devenu Auditeur général Chef de service.

J'ai participé à l'assessment parce que je voulais poursuivre la réalisation de ce que j'avais commencé il y a 4 ans. Initialement, il s'agissait de l'intégration des services de l'Enregistrement et du Cadastre au sein de l'ACED. Avec Copernic, il s'agit désormais de la création de l'Administration « Mesures et Evaluations » au sein de l'Administration générale Documentation patrimoniale. La nouvelle procédure de sélection me semble ingénieuse et très axée sur la pratique. On obtient désormais les bonnes personnes aux bonnes places. En ce qui me concerne, j'ai entamé cet assessment dans l'espoir d'obtenir de bons résultats, mais je ne m'attendais pas à ce qu'une telle opportunité s'offre à moi. Même si je ne me sens pas du tout âgé, je vais avoir 60 ans. J'étais le seul candidat avec le score le plus élevé, le choix était donc évident.

Ce dont on a surtout besoin dans ma fonction, c'est d'un sens profond de l'organisation. Il faut pouvoir bien organiser et bien structurer. De plus, être à même de coacher et d'interagir avec les gens sont des qualités indispensables. J'ai par exemple également une image très claire de mes relations avec les autres managers. Les cellules de réflexion sont en première instance messieurs LAES et DE BRÖNE et leurs services d'encadrement respectifs. Je les considère comme les stratèges, tandis que ma mission sera essentiellement la réalisation pratique de leurs objectifs. Je vais surtout devoir réfléchir au "comment" et moins au contenu. Je suis avant tout un homme de terrain mais je pense quand même que je vais devoir de temps en temps affiner leurs

objectifs, car les "penseurs" ont parfois tendance à ne pas assez tenir compte de la réalité.

La réalisation de Coperfin aura lieu au moyen de projets. Cette approche n'est pas nouvelle pour moi, je l'utilise depuis toujours. Il faut rassembler des personnes provenant des services de ligne et des personnes issues de la direction générale et les faire travailler ensemble sur des projets.

La plus grande partie des futurs collaborateurs du pilier « Mesures et Evaluations » proviendront probablement du Cadastre. Leur principal point fort est la vaste connaissance technique qu'ils possèdent. Ils traitent leurs dossiers de manière autonome et on attend d'eux qu'ils le fassent convenablement et avec l'engagement nécessaire. La relation hiérarchique a également évolué vers la collaboration. Il s'agit là d'une attitude positive. Quant à notre faiblesse, elle réside en un grand besoin d'informatisation et de matériel moderne de mesure comme le GPS.

Aux personnes sur le terrain, il sera surtout demandé une plus grande flexibilité et mobilité. Cela sera d'ailleurs attendu de tout le SPF Finances. Notre volume de travail dépend du marché. Celui-ci connaît des hauts et des bas, et nous devons pouvoir réagir à ceux-ci. Pour les dirigeants, je pense qu'il est important de donner le bon exemple. On peut uniquement exiger ce que l'on est prêt à donner soi-même. En travaillant dur soi-même, on peut en demander autant de ses collaborateurs.

Coperfin a deux avantages considérables pour nos collaborateurs. Premièrement, les tâches étaient jusqu'à présent réparties sans tenir compte des compétences que les gens possèdent. Un géomètre expert travaillait par exemple sur CADNET, alors que cela ne relevait pas du tout de son travail.

Un des avantages de Coperfin réside dans la modification de cette situation: les bonnes personnes doivent être aux bonnes places. Je vois la suppression des tâches inutiles et donc démotivantes comme un deuxième avantage. Quant à l'image que je souhaite créer, elle se veut « aimable à l'égard du client ». Pour l'atteindre, il faut travailler efficacement.

Ma vie en dehors du SPF Finances? Je suis un fervent lecteur, principalement de littérature mondiale classique et moderne, avec une préférence pour les Russes, les Juifs et les Sud-américains. J'aime également jardiner. Je cultive moi-même une grande partie de mes légumes et la viande que nous mangeons provient en partie de chez nous. Un autre de mes hobbies consiste à écouter de la musique. J'apprécie également beaucoup la peinture et la sculpture. J'aime voyager, mais je ne choisis jamais des vacances à la plage ou de repos. Récemment, je suis devenu pêcheur. Quand les petits-enfants sont là, nous allons à l'étang dans le jardin, nous attachons une corde à un bâton et ils peuvent « pêcher » à cœur joie. Il y a un peu de prises... principalement parce qu'il n'y a aucun hameçon au bout de la ligne... mais par contre, il y a beaucoup de plaisir !



**Martine LALOUX**  
Administrateur  
Sécurité juridique

Je suis bruxelloise et vis à Laeken. Mon mari Jacques Oberwoits et moi-même avons 4 enfants de 18 à 23 ans. En humanités, j'ai suivi l'option latin-grec et plus tard j'ai obtenu une licence en droit économique à l'UCL. Après mes études, j'ai passé un an à Oxford pour apprendre l'anglais. Au début de ma carrière, j'ai travaillé pendant 4 ans en tant qu'avocat fiscaliste. Le 1er juillet 1979, je suis entrée aux Finances en tant que contrôleur adjoint. Jusqu'en septembre 1987, j'ai travaillé dans plusieurs bureaux d'enregistrement bruxellois, ensuite j'ai pris une pause carrière pour mes enfants. De 1988 à 1998, j'ai été receveur au centre de formation professionnelle. Puis je suis allée au Cabinet du ministre.

J'ai trouvé la procédure de sélection afin d'obtenir ma nouvelle fonction très fatigante, mais en même temps bien élaborée. On est en effet analysé objectivement et le professionnel que l'on a en face de soi est vraiment entraîné à voir en un clin d'œil les richesses et défauts d'un candidat. Je pense qu'au final j'ai été sélectionnée grâce à ma grande expérience au sein de l'administration et ma connaissance approfondie des rouages de base de notre organisation. En tant que femme, je suis naturellement très heureuse qu'une femme soit présente parmi les nouveaux managers N-2.

Coperfin doit apporter une nouvelle mentalité à nos collaborateurs. Le fonctionnaire idéal est pour moi une personne ayant l'esprit ouvert, qui manifeste de l'intérêt pour ce qu'elle fait, qui est passionnée par son travail et qui, pour cette raison, y trouve également du plaisir. C'est quelqu'un qui a toujours envie d'en savoir plus et, par conséquent, qui prend constamment l'initiative de rechercher l'information dont il a besoin. Je veux atteindre ce changement de mentalité notamment en diffusant bien davantage d'informations sur les projets en cours. Il est également important d'interagir avec les autres, de se remettre en question, de ne jamais considérer quelque chose comme acquis. Il faut constamment vouloir aller de l'avant. C'est seulement de cette manière que l'on pourra adapter rapidement ses méthodes de travail aux besoins réels. Et, au fond, cela revient à être plus flexible.

L'administration Sécurité juridique regroupe des activités très divergentes dans la vie juridique du patrimoine, surtout en ce qui concerne le patrimoine immobilier. Nos agents ont une très large connaissance juridique dans le domaine des biens immobiliers. La mise en valeur de cette expertise sera d'ailleurs un de mes plus grands objectifs dans la nouvelle structure. Je considère le fait que nos agents montrent une volonté de vouloir fournir des services de haute qualité et totalement fiables comme une qualité. Cependant, cette tendance à la perfection nous a parfois joué des tours dans le passé. Dans la société actuelle, nous sommes considérés comme un service de haute qualité mais trop coûteux et ne tenant pas compte de la rentabilité. Nous devons changer cette image aussi rapidement que possible, sans pour autant toucher à la qualité de notre travail. Nous devons être fiers de travailler pour une administration qui est au service de la population et délivre un travail de qualité à un prix acceptable.

Si j'ai aussi des passions en dehors de mon travail?

Ma grande passion est la lecture. En rythme de croisière, je lis facilement deux livres par semaine. Bruno Betelheim pour les ouvrages sérieux, Patricia Cornwell pour la lecture plus légère. Côté cinéma, j'aime les films américains mais mes films cultes sont "Le père Noël est une ordure" et "Les Bronzés". Quant au sport, je n'en fais plus beaucoup mais j'aime beaucoup faire du vélo à la mer, principalement à Duinbergen, qui est un peu mon paradis sur terre.

**Je considère le fait que nos agents montrent une volonté de vouloir fournir des services de haute qualité et totalement fiables, comme une qualité.**

de croisière, je lis facilement deux livres par semaine. Bruno Betelheim pour les ouvrages sérieux, Patricia Cornwell

pour la lecture plus légère. Côté cinéma, j'aime les films américains mais mes films cultes sont "Le père Noël est une ordure" et "Les Bronzés". Quant au sport, je n'en fais plus beaucoup mais j'aime beaucoup faire du vélo à la mer, principalement à Duinbergen, qui est un peu mon paradis sur terre.



**Jean-Marc DELPORTE**  
Administrateur  
général Impôts et  
recouvrement

Jean-Marc Delporte possède un diplôme de licencié en sciences économiques de l'ULB et a ensuite obtenu un diplôme d'agrégation à l'ESS Saint-Louis. De nombreuses années se sont écoulées entre son arrivée aux Finances et sa nomination, le 1er avril, comme Administrateur général des Impôts et du Recouvrement. Nous lui laissons la parole sur ce passé professionnel bien chargé au sein et en dehors des Finances:

Je garde de très bons souvenirs de mon passage au Service d'Etudes et de Documentation, au sein duquel j'ai travaillé sept années comme conseiller des Finances. J'y ai beaucoup appris et progressé, mais aussi rencontré une multitude de collègues talentueux. Quant à ma tâche de président de l'OCA (Office de Contrôle des Assurances), qui était un parastatal C du Ministère des Affaires économiques, il s'agit incontestablement de mon expérience professionnelle la plus intéressante jusqu'à présent. En effet, une grande indépendance m'avait été donnée afin de moderniser cette organisation. En ce qui concerne ma tâche d'Administrateur général adjoint des impôts, j'avais une double fonction. J'étais le patron d'une administration au départ inexistante mais qui, à force de travail, est aujourd'hui bien connue, à savoir l'Administration des affaires fiscales. A côté de cela, dans le cadre du Comité antifraude, j'assurais aussi la coordination de la lutte contre la fraude fiscale. Là aussi, j'ai rencontré de nombreux fonctionnaires compétents, mais également courageux face à une mission réellement difficile et parfois même dangereuse.

Le fonctionnaire idéal est quelqu'un sachant préserver l'équilibre entre l'intérêt général de l'Etat et le respect des citoyens. Le citoyen en général, et particulièrement en Belgique, manque de civisme. Pour les Finances, ce manque de civisme provient du fait que les impôts sont ressentis comme une revendication non fondée provenant d'un Etat dont il ne comprend pas le rôle, ce qui entraîne fatalement une résistance. C'est pourquoi une administration telle que la nôtre doit faire respecter les valeurs civiques, mais aussi faire preuve d'une certaine tolérance. Dans notre petit et complexe pays, cela revient à trouver un équilibre subtil: d'un côté, nos fonctionnaires doivent se faire respecter et être crédibles, mais de l'autre, ils ne peuvent pas perturber fondamentalement la vie économique.

Le fonctionnaire idéal est quelqu'un sachant préserver l'équilibre entre l'intérêt général de l'Etat et le respect des citoyens. Le citoyen en général, et particulièrement en Belgique, manque de civisme. Pour les Finances, ce manque de civisme provient du fait que les impôts sont ressentis comme une revendication non fondée provenant d'un Etat dont il ne comprend pas le rôle, ce qui entraîne fatalement une résistance. C'est pourquoi une administration telle que la nôtre doit faire respecter les valeurs civiques, mais aussi faire preuve d'une certaine tolérance. Dans notre petit et complexe pays, cela revient à trouver un équilibre subtil: d'un côté, nos fonctionnaires doivent se faire respecter et être crédibles, mais de l'autre, ils ne peuvent pas perturber fondamentalement la vie économique.

Le premier point fort de notre organisation est la qualité du personnel qui est très bien formé. Le second est la réputation dont nous jouissons auprès du citoyen: de toutes les administrations, nous sommes jugés comme

étant la plus compétente. Cette dernière caractéristique est bien sûr liée aux qualités professionnelles de notre personnel. Un dernier point fort réside dans l'importance de notre mission qui nécessite une attention toute particulière aux besoins de notre administration.

En ce qui concerne les points à améliorer, les résultats de Coperfin nous ont fait comprendre que le morcellement existant entre les administrations fédérales caractérise encore plus les administrations composant les Finances. Afin d'arriver à une situation idéale, il est indispensable que nous entrons dans la logique d'un seul grand service public au sein duquel la complémentarité domine. La réalisation des thèmes Coperfin "Dossier unique" et "Traitement intégré" offrira aux esprits éclairés de notre administration une vision plus large que par le passé. Pour moi, cette logique de cloisonnement est le plus grand point faible de notre administration.

Une des premières étapes essentielles de la modernisation des Finances - et ce n'est pas contradictoire avec ce qui précède -, tient en deux points: la construction des nouvelles administrations et un soutien efficace de ces administrations par les services d'encadrement.

Je souhaite aussi participer à l'informatisation des Finances, en collaboration avec les services d'encadrement

de notre Président. Enfin et surtout, je souhaite que nos collaborateurs soient épanouis dans leur travail et, dans la mesure du possible, mieux payés.

Plus concrètement, un de mes premiers objectifs sera de trouver la collégialité nécessaire avec les N-2 afin qu'ils réalisent les grandes lignes de l'opérationnalisation des services extérieurs. De plus, j'essaierai de mon côté d'apporter une aide à ces mêmes services extérieurs afin de faciliter leur travail et également d'assurer une présence significative au sein du Comité de direction en tant que représentant de l'Administration générale "Impôts et Recouvrement", le plus grand pôle des Finances. Afin d'atteindre ces objectifs, je devrai agir avec fermeté mais également diplomatie. En effet, il n'est pas possible d'agir avec plusieurs milliers de personnes comme on pourrait le faire avec 100 personnes.

En ce qui concerne 2003, le projet Coperfin le plus important est la mise en place du service d'encadrement ESF (Expertise et Support Fonctionnels). Je pense que la mise en place de ce service d'encadrement peut se dérouler très rapidement et sans difficulté. Toutefois, il conviendra que les promesses d'amélioration du statut des fonctionnaires de l'administration centrale soient tenues. La réalisation des fondements pour la création des trois Administrations P, PME et GE de l'Administration générale "Impôts et Recouvrement" me paraît également réalisable à court terme. Finalement, parmi les projets restants, je pense que les projets d'informatisation seront les plus importants.

**Le premier point fort de notre organisation est la qualité du personnel qui est très bien formé. Le second est la réputation dont nous jouissons auprès du citoyen: de toutes les administrations, nous sommes jugés comme étant la plus compétente.**



**Philippe JACQUI**  
Administrateur GE

Moitié ardennais, moitié bruxellois, je suis né à Etterbeek et habite à Schaerbeek dans un quartier animé et haut en couleurs. Je suis juriste de formation avec une spécialisation fiscale. Au sortir de mes études, j'obtiens un job d'expert pour trois ans auprès de la CEE. Suivra une difficile période de chômage après laquelle, en 1987, je deviens Contrôleur adjoint à l'Administration des contributions directes. D'abord Contrôleur en Chef de plusieurs contrôles sociétés et dans les centres de contrôle nationaux, je suis ensuite devenu Inspecteur chef de service à l'AFER de Mons. En

1999, je suis nommé Attaché au cabinet du ministre des Finances et chargé, entre autres, de la modernisation du Département. J'ai donc activement participé au lancement et au développement du plan quinquennal informatique et du plan Coperfin. Conseiller puis chef de cabinet du Commissaire du gouvernement, je deviens, en 2002, chef de cabinet du ministre des Finances, une première pour un agent des services extérieurs.

**Un véritable changement est attendu depuis longtemps par de nombreux agents et en particulier par mes collègues des services extérieurs.**

J'ai participé activement

à la grande analyse de nos méthodes de travail qu'a été Coperfin. J'ai donc immédiatement été candidat à un poste de management qui permet de passer de la réflexion à l'implémentation de la réforme. Un véritable changement est attendu depuis longtemps par de nombreux agents et en particulier par mes collègues des services extérieurs. De plus, j'ai pu participer de très près, il y a quelques années, à la création des centres nationaux de contrôle pour les grandes entreprises, banques, assurances, immobilier et ma carrière a été consacrée au contrôle des grandes entreprises. Le pilier GE a donc été tout naturellement mon premier choix quand je me suis lancé dans les procédures d'assessment.

Le grand défi est de transformer l'AFER, organisée sur des types d'impôts, et dont la restructuration n'a jamais abouti, en trois nouvelles administrations. Le fonctionnement de chaque administration sera directement influencé par le type de dossiers dont elle assurera la gestion et le contrôle. C'est une évidence: on ne s'adresse pas à une grande entreprise comme on s'adresse à un pensionné, à un salarié, un indépendant ou une P.M.E. C'est donc en pleine entente avec mes deux autres collègues N-2 que nous devons d'abord délimiter les sphères d'activités des trois nouvelles administrations et puis progressivement les mettre sur pied. Pour les fonctionnaires, cela signifie que leur métier sera spécifiquement dédié à un seul groupe cible. Il ne s'agit pas de tout transformer d'un coup de baguette magique sans tenir compte de ce qui existe mais bien d'y parvenir sans heurt en tenant compte des réalités du terrain.

Il faudra également continuer à investir dans de nouveaux projets afin de rester en phase avec l'environnement économique et les progrès de la technologie mais en tenant compte des besoins et de l'épanouissement personnel des

fonctionnaires. L'administration Grandes Entreprises se veut un véritable interlocuteur pour les grands groupes industriels et financiers. Il faut donc être à la hauteur de la tâche demandée en perfectionnant sans cesse les outils et les méthodes de travail et en valorisant les connaissances des fonctionnaires à la pointe des techniques fiscales et comptables.

Je souhaiterais en plus réaliser tout cela dans un climat de confiance mutuelle avec nos partenaires. Une confiance basée sur le respect des procédures et de la législation, ainsi que sur la proportionnalité des actions entreprises avec les objectifs poursuivis et les résultats escomptés.

Une autre particularité de Grandes Entreprises sera que chaque grand groupe aura un interlocuteur dédié qui lui servira de point de contact pour tous ses rapports avec l'administration fiscale en dehors des contrôles proprement dits.

Si j'ai encore une vie en dehors de l'administration?

Je dois avouer qu'en quatre ans de cabinet, j'ai un peu et même beaucoup délaissé mes hobbies: l'histoire, la peinture africaniste. Je suis collectionneur dans l'âme d'une foule de choses au gré des hasards ou des rencontres. Malgré mon emploi du temps chargé, je n'ai quasiment jamais manqué de me délasser le dimanche en courant les brocantes pour y rechercher les souvenirs

d'un passé qui me passionne. J'aime aussi voyager. J'ai eu la chance de séjourner de nombreuses fois en Afrique pour des raisons familiales. Ce continent m'attire particulièrement, il offre un dépaysement total et des horizons sans cesse renouvelés. J'espère avoir l'occasion d'y retourner prochainement.



**Carlos SIX**  
Administrateur PME

Je suis marié, père d'un fils de 23 ans. Je suis originaire d'une grande famille de Roesbrugge-Haringe et j'habite à Grimbergen. Après mes humanités, je suis entré, en 1972, aux Finances comme rédacteur au Contrôle de l'Impôt des Personnes Physiques d'Ixelles. J'ai eu la chance de pouvoir participer immédiatement aux cours pour la formation professionnelle interne grâce auxquels j'ai pu grimper, en quelques années, jusqu'au niveau 1. Entre-temps, j'avais travaillé au service du personnel auprès de la direction générale et au service de l'impôt sur les sociétés. Ensuite, je me suis retrouvé directeur au service « Procédure de taxation et organisation », où j'ai beaucoup appris sur le fonctionnement des Finances. Durant la restructuration et l'intégration fonctionnelle de la TVA et des Contributions directes de 1995-1999, j'étais coordinateur de projet. Lorsqu'au début de Coperfin les premiers consultants arrivèrent aux Finances, j'avais un bagage assez complet pour participer activement à cette modernisation.

A partir d'un certain moment, cela devient un défi personnel de réaliser effectivement les idées que l'on a développées au fil des années. C'est pourquoi je me devais de participer aux assessments. Au niveau N-2, je me suis posé candidat pour les fonctions de management de respectivement P, PME et GE, parce que cela faisait partie de mon ancien terrain de travail. Par ailleurs, je pense qu'un manager ne peut diriger un service que

s'il sait ce qui s'y déroule et s'il maîtrise de manière suffisante la matière. Je suis particulièrement fier d'avoir

été nommé manager de l'administration PME. Ce pilier couvre non seulement une large matière TVA et impôts directs, mais est également, en nombre de personnes, le plus important. Nous allons devoir un peu attendre avant de voir comment la situation va se présenter: l'équipe des managers N-2 n'est en effet pas encore complète. Entre-temps, je vais bien délibérer avec mes collègues de P et GE. Nous avons tout intérêt à ce que l'AFER bascule le plus facilement dans les trois nouveaux piliers. En outre, nous ne devons pas perdre de vue que le business quotidien doit continuer à être garanti. Dès que tous les N-2 seront nommés, la transition vers la nouvelle organisation et les nouvelles méthodes de travail pourra être entreprise.

Bien que nos fonctionnaires soient fiscalement très bien formés, je reste convaincu que nous pouvons travailler plus facilement en améliorant systématiquement nos méthodes de travail. Ma principale mission en tant que N-2 de PME consistera à développer des méthodes de travail intégrées et en même temps à garantir un contrôle équitable des impôts. Les chances de réussite de cette réforme dépendront grandement des moyens informatiques mis à notre disposition, mais aussi de l'esprit d'équipe que je peux apporter parmi mes futurs managers N-3. Quoi que l'on dise, je continue à croire que Coperfin représente, pour notre SPF, l'opportunité de traiter de manière plus correcte les contribuables, les entreprises, mais également nos collègues.

Pour le pilier PME, l'important nombre de projets constitue un défi majeur. Ainsi, la gestion des risques et l'analyse des risques auront un impact très important. Nous devons nous habituer à un autre mode de raisonnement au sein duquel d'importantes interactions entreront en jeu: à partir des services opérationnels vers les services d'encadrement et inversement. De cette manière, nous pourrions aboutir à un système s'autoalimentant qui respecte les procédures. Mais beaucoup de travail nous attend également dans le domaine de la prestation de services. Je pense au traitement du contentieux fiscal (workflow contentieux), à la nouvelle et plus vaste législation dans le domaine des décisions préalables, à l'intégration fonctionnelle des impôts directs et de la TVA et à l'utilisation adéquate des services de recherche. En ce qui concerne la manière de travailler, je souhaite qu'à partir de l'année prochaine, nous puissions commencer à utiliser, au sein du pilier PME, une méthode de travail uniforme. Celle-ci devra être soutenue par un système de reporting et de tableaux de bord qui pourra me donner rapidement, ainsi qu'aux futurs N-3, un aperçu de l'évolution mais aussi nous offrir de manière permanente la possibilité de vite rectifier le tir là où cela est nécessaire. Plusieurs projets devant y contribuer, tels que le scanning des documents TVA, le workflow contentieux, TBT, ... ont déjà été lancés. Tous ces changements devront finalement mener à une approche ordonnée et structurée de nos activités.

Dans 6 ans, le pilier PME doit être complètement en ordre du point de vue structurel et organisationnel: les différents centres et localisations, les nouveaux grades et nouvelles fonctions, les lieux de travail, les méthodes de travail et leurs systèmes de rapport ... Cela doit être rendu possible par l'informatisation de notre SPF ainsi qu'une nouvelle manière de travailler. Si, dans 6 ans, je reçois une mention « suffisant », j'aurai réussi ce que je devais faire durant ma

**Par ailleurs, je pense qu'un manager ne peut diriger un service que s'il sait ce qui s'y déroule et s'il maîtrise de manière suffisante la matière.**

première période de mandat (mais aussi période de pionnier). Ensuite, d'un pur point de vue management, il serait vraiment bien de pouvoir disposer de tous les instruments informatisés qui permettent le suivi et la rectification du fonctionnement modernisé de cette jeune administration.

Cependant, six années constituent une longue période. Entre-temps, nous pouvons uniquement essayer d'améliorer notre image actuelle. Si on observe celle-ci du point de vue de l'Etat, nous pouvons faire mieux. L'organisation actuelle n'offre pas les garanties d'un traitement égal ou d'une approche correcte. Si nous observons notre image du point de vue des PME, le risque d'un contrôle fiscal est devenu particulièrement mince. Il est donc nécessaire que nous soyons plus présents sur le terrain et que nous continuions à nous concentrer sur les contrôles fiscaux. Notre mission est par ailleurs de nous assurer que chaque contribuable accomplit ses devoirs de manière correcte. Cette tâche sera simplifiée lorsque nous posséderons le dossier unique. Des projets tels que le scanning, les déclarations électroniques, l'analyse des risques, mais aussi les contrôles de suivi, les modèles de contrôle et les tableaux de bord, permettront de clarifier notre situation mais aussi celle des entreprises. En dehors des contrôles, la prestation de services au citoyen est tout aussi importante. En effet, nous ne pouvons perdre de vue que les entreprises poursuivent en premier lieu des objectifs économiques. Cela constitue une nouvelle et autre vision de notre relation avec le citoyen, qui influencera fortement notre rôle de prestataire de services et de fournisseur d'informations.



**Alfons VAN DEN ABEELE**  
**Administrateur P**

de l'ISI. A la direction de l'AFER, je me suis surtout occupé de la sélection des dossiers à contrôler, de l'organisation et de l'Inspection générale. Sur base de cette expérience, je possède une large vision de notre organisation et de la manière dont nous travaillons.

Pendant toutes les années où j'ai travaillé aux Finances, j'ai vu beaucoup de projets de réformes qui n'ont jamais abouti, ce qui amène évidemment des frustrations. La réforme Coperfin est cependant d'un autre ordre. Pour la première fois, les moyens nécessaires en vue de faire réussir une telle réforme sont présents, par exemple pour les Technologies de l'Information et de la Communication et les Ressources Humaines. En plus, il est prévu dans la nouvelle structure un niveau de management qui permet d'intervenir et si nécessaire de corriger le tir. Qu'il y ait des "managers" ne veut certes pas dire que nos services vont mieux fonctionner du jour au lendemain. Cependant, les différents niveaux de management permettent d'intervenir de manière beaucoup plus rapide. De cette manière, nous essayons tous ensemble de transformer le SPF Finances en un lieu de travail plus agréable et meilleur où l'on travaille de manière efficace et où l'on recherche une meilleure relation avec les contribuables.

Ceci est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai participé aux assessments pour les fonctions de N, N-1 et N-2. En ce qui concerne la procédure du niveau N-2, j'ai choisi les administrations P, PME et GE. A chaque fois, j'ai atteint le score exigé en vue d'être sélectionné pour la fonction. Ce qui ne m'empêche pas de me poser des questions quant à la procédure de sélection et plus particulièrement à propos de l'interview à laquelle nous avons été soumis. Ainsi, pas mal de termes spécifiques et techniques sont venus à l'ordre du jour alors qu'ils n'avaient en fait pas leur place dans une telle interview.

En tant que nouveau manager N-2 de l'administration Particuliers, j'aimerais introduire trois grands changements au sein de ce pilier.

Pour commencer, P est l'administration par excellence où des solutions informatiques supplémentaires et forts utiles peuvent être appliquées. Je pense, entre autres, à la déclaration d'impôts. Actuellement, il est un fait que beaucoup de

contribuables doivent décortiquer entièrement leur formulaire de déclaration afin de trouver les 5 à 10 rubriques qu'ils doivent finalement remplir. Je voudrais retravailler la forme de la déclaration d'impôts des particuliers de telle manière que ce document devienne beaucoup plus simple et convivial pour tous. Un autre projet que l'informatique me permettra de réaliser concerne la procédure de réclamation. Actuellement, cette procédure est trop administrative et mène à beaucoup trop d'irritation de la part du contribuable.

La deuxième grande adaptation que je voudrais réaliser au sein de "Particuliers" est le développement de la fonction d'accueil. Dans notre nouvelle structure, la distinction sera faite entre l'accueil et le contrôle. Pour la première fois, il est prévu de créer, au sein de l'administration fiscale, un véritable service d'accueil convivial pour les contribuables, en parallèle avec le contrôle déjà existant.

Un troisième aspect que je voudrais aborder est l'analyse des risques. Sous l'administration "Particuliers", nous comptons 5,8 millions de contribuables, ce qui nécessite plus que jamais une manière orientée d'effectuer des contrôles.

L'analyse des risques n'est donc pas un exercice qui doit se faire uniquement quinze jours par an, mais elle doit être effectuée en permanence. Jusqu'il y a 3 ans, cette problématique était organisée centralement.

D'autre part, les services de recherche doivent faire l'objet d'une concertation permanente avec les collègues et le futur manager N-2 de la Lutte contre la fraude.

Vous voyez que, ces prochains mois, beaucoup de décisions importantes vont devoir être prises et qu'il faudra travailler très fort. Mais je pense être prêt. En effet, un de mes bons traits de caractère est la persévérance. J'ai un projet pour l'administration "Particuliers" et j'ai la ferme intention de le réussir.



## Editeur responsable:

Jean-Claude Laes,  
Rue de la Loi 14 - 1000 Bruxelles

## Vous avez des questions sur Coperfin?

Ecrivez ou faxez à l'équipe centrale de communication Coperfin  
Arts Center  
Avenue des Arts 19H - bte 2  
1000 Bruxelles  
fax : 02/233.87.58  
e-mail : coperfin@minfin.fed.be

Edition n° 8 - Juillet-Août 2003