

COPERFIN CONTINUE !

Coperfin continue.

Il est bon de le clamer haut et fort, car les titres de certains articles de journaux ont pu semer le doute... Pour nous, pas de doute !

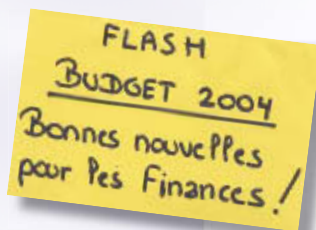
Coperfin continue.

Car Coperfin, c'est la modernisation des Finances. Et cette modernisation, nous en avons plus que jamais grand besoin !

Coperfin continue.

Coperfin a grandi et s'émancipe. Quoi de plus normal : en général, les enfants survivent à leurs parents. C'est dans la nature des choses...

NOUVEAU FEU VERT BUDGETAIRE !



Dans le budget 2003, nous avons obtenu un premier feu vert budgétaire pour Coperfin.

Mais quid pour 2004 : stop ou encore ?

Les nouvelles sont bonnes !

Nous avons reçu les moyens budgétaires nécessaires pour investir.

Ces moyens sont même en sensible augmentation par rapport à 2003.

Et nous obtenons en plus un crédit complémentaire spécial pour faire face à notre déménagement vers le North Galaxy.

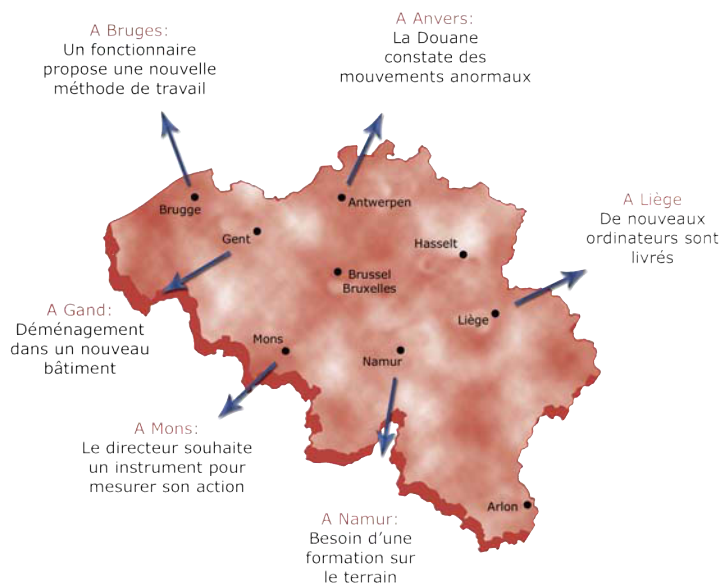
Vous recevrez bientôt davantage d'informations sur ce nouveau feu vert budgétaire pour Coperfin.

A suivre...

Jean-Claude LAES

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



Nous sommes particulièrement heureux de vous présenter ce numéro de CoperfinFlash. Vous l'avez déjà constaté, ce numéro est une édition particulière car c'est en fait un numéro double : 16 pages, qui étaient bien nécessaires pour vous présenter les résultats de Coperfin 2.

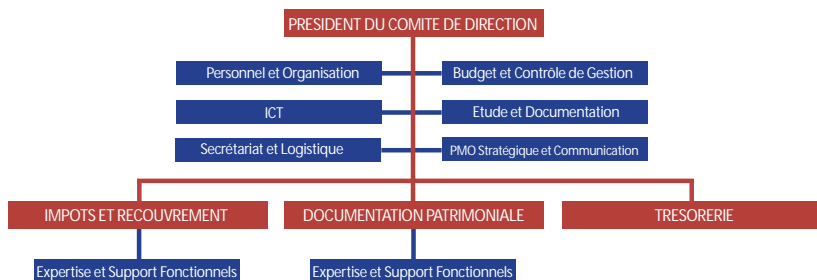
La première phase de Coperfin a redéfini les contours des missions de base de notre SPF ; la seconde étape, qui s'est clôturée le 18 juillet par la remise des conclusions à notre Ministre, a été consacrée aux missions des services d'encadrement : pour effectuer nos missions de base, nous avons besoin en effet de personnel, d'ordinateurs, de budgets, d'analyses juridiques, de bâtiments et de bureaux bien équipés... Fournir ces moyens aux acteurs du terrain, voilà la mission des services d'encadrement.

Entretemps, la troisième phase de Coperfin, concernant la Trésorerie, se poursuit.

Dans ce numéro, vous trouverez également des informations concernant vos fonctions futures et les travaux en cours pour décrire ces fonctions. Vous lirez, par ailleurs, comment l'installation des Directeurs de Centre (manager N-3) va se réaliser... Enfin vous découvrirez aussi un premier projet bien concret qui sera totalement applicable dans quelques jours.

Après un long travail d'analyse et de réflexion, nous entrons maintenant dans la phase de transition et de réalisation... Ce ne sera pas la moins difficile mais ce ne sera pas non plus la moins passionnante à vivre !

Nous vous souhaitons une bonne lecture.



OU SONT LES MANAGERS

« N-3 » ?

Voilà bien une question qui circule dans tous les bâtiments du SPF Finances, du nord au sud et d'est en ouest !

Il faudrait être sourd pour ne pas savoir que cette question est souvent suivie de réflexions ironiques (« Maintenant que les top managers sont nommés, plus rien ne va se passer ») ou sceptiques (« Ils ne seront jamais mis en place »).

Avant de répondre à cette question (parce que la réponse existe !...), un petit rappel s'impose...

5 Administrateurs N-2 et 2 Directeurs de Services d'encadrement ont été nommés au printemps. Nous avons fait leur connaissance dans le précédent numéro de CoperfinFlash.

Les procédures de sélection ont ensuite été lancées pour tous les autres postes du niveau N-2 (Administrateur) ainsi que pour tous les postes de Directeur d'un service d'encadrement. Ces procédures qui avaient été interrompues durant les vacances vont maintenant reprendre, cela signifie que les postes d'Administrateurs et de Directeurs des Services d'encadrement encore vacants pourront recevoir leur titulaire prochainement.

Et les N-3 dans tout cela, où sont-ils ?

Et bien ils sont là où on doit se réjouir de les trouver, c'est-à-dire dans l'accord de gouvernement... Oui, la désignation des Directeurs de Centre (nom que porteront les managers N-3) est spécifiquement prévue dans l'accord de gouvernement.

Qui aurait osé parier cela lorsque les négociations ont commencé ?

Bien rares sont ceux qui avaient fait un tel pronostic !

Cela signifie que notre projet de modernisation a retenu l'attention des plus hauts responsables politiques de notre pays et que la mise en place de ce niveau de management – qui est propre au SPF Finances – a été perçue à sa juste dimension. Il s'agit d'une étape fondamentale et indispensable.

En effet, il ne peut être question d'attendre que tous les changements soient finalisés pour désigner les Directeurs de Centre. Au contraire, leur installation sera absolument nécessaire pour réaliser le processus de transformation car les Directeurs de Centre auront une mission essentielle à remplir dans ce processus.

Dans un premier temps, ils coifferont les structures actuelles, c'est-à-dire qu'ils seront responsables de la gestion des services tels qu'ils existent actuellement. Les compétences de ces services ne seront en rien modifiées ; le but étant évidemment d'assurer une transition douce et d'éviter de perturber le fonctionnement des services qui oeuvrent sur le terrain.

Bien sûr, de nombreuses questions sont encore sans réponse notamment quant à la procédure de désignation des futurs Directeurs de Centre et au moment d'écrire ces lignes, nous ne pouvons pas répondre à « comment » ni « quand » mais nous pouvons dire « Oui, les Directeurs de Centre seront mis en place et le SPF Finances compte fermement sur eux pour construire son futur ».

Le Budget et le Contrôle de la Gestion : B&CG

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion va s'occuper principalement de trois domaines : le budget, la comptabilité et le soutien du management.

Le budget

« L'argent est le nerf de la guerre ! » L'expression est connue et il est vrai que sans moyens financiers, il est impossible de travailler correctement.

Il faut donc effectuer des prévisions et établir des budgets : que va-t-on réaliser et quels sont les moyens financiers nécessaires ? Voilà deux questions essentielles. Sans oublier évidemment la troisième : quels sont les moyens disponibles et comment les obtenir ?

A l'avenir, l'essentiel de ce travail sera réalisé dans les Administrations (au niveau N-2) et les résultats seront ensuite consolidés au niveau du SPF tout entier.

Des spécialistes en matière budgétaire seront présents au sein de chaque pilier et seront responsables pour les estimations et l'établissement du budget. Ces spécialistes feront partie du service Budget et Contrôle de gestion (d'un point de vue hiérarchique) mais travailleront au service d'un pilier précis.

La comptabilité

Ce domaine va considérablement évoluer dans un avenir proche.

En effet, la comptabilité actuelle est une comptabilité 'budgétaire'. Cela signifie que l'on enregistre les recettes et les dépenses mais sans pouvoir identifier clairement les coûts et les bénéfices de tel département ou de telle activité.

Or, le management a besoin de plus de renseignements pour prendre des décisions. Par exemple, face à deux types de contrôle, il est utile de connaître le coût et le rendement de chacun (un contrôle de type A peut coûter davantage qu'un contrôle de type B et produire un résultat moindre).

La comptabilité future sera une comptabilité générale (ou comptabilité à partie double) qui permettra de connaître l'origine et la destination des recettes et des dépenses.

Le soutien du management

Le service d'encadrement B&CG a également pour mission de soutenir les managers dans deux domaines bien précis.

→ Il doit fournir des instruments qui permettent aux managers de mesurer le résultat du travail accompli : ce sont les tableaux de bord, qui sont basés sur des indicateurs de performance (exemple : quel est le temps moyen de traitement d'un dossier). Un tableau de bord donne une vue globale de la situation d'un département entier ou d'une unité plus petite (comme par exemple au niveau N-3, un Centre de Contrôle des Petites et Moyennes Entreprises). On peut également établir un tableau de bord pour évaluer l'état d'avancement d'un projet. Le tableau de bord fait la synthèse de toutes les informations disponibles : il permet au management de prendre des décisions en connaissance de cause et il permet également de voir dans quelle mesure le management a atteint les objectifs fixés dans le plan de gestion (au début de son mandat, chaque manager doit en effet établir un plan de gestion et définir les objectifs qu'il compte réaliser).

→ Ensuite, le service B&CG doit aider chaque manager à mettre au point un système de contrôle interne. Le but du contrôle interne est d'étudier les risques potentiels (« qu'est-ce qui pourrait menacer la réalisation des objectifs ») et de déterminer les mesures à prendre pour couvrir ces risques. Il ne s'agit donc pas uniquement de prévoir des mesures de vérification « a posteriori » même si cela sera évidemment toujours nécessaire mais il faut surtout réfléchir « a priori » aux erreurs possibles afin de déterminer comment les éviter. Ceci correspond en fait au proverbe « Mieux vaut prévenir que guérir » (par exemple : face au risque d'incendie, on peut se dire qu'il suffira d'appeler les pompiers mais on peut aussi couvrir ou diminuer le risque en prévoyant des extincteurs dans les locaux).

TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)

TIC : trois lettres magiques qui font désormais partie du vocabulaire quotidien des fonctionnaires impliqués dans Coperfin et donc aussi un peu de celui de chacun d'entre nous. Et nous n'avons pas fini d'en entendre parler ! Avons-nous été comme ce personnage de Molière qui faisait de la prose sans le savoir ? Sans doute, car avant la découverte de ces trois lettres, nous avons déjà des services informatiques qui depuis plusieurs années se démenaient pour faire progresser l'informatisation au sein de notre département et, il faut le dire, avec des résultats inespérés au regard des moyens souvent insuffisants dont nous disposions. Coperfin a donc changé l'emballage mais a surtout profondément modifié l'approche de cette problématique au sein de notre département.

- Le service TIC est chargé de tout ce qui concerne, de près ou de loin, l'outil informatique au sein du SPF Finances : de la gestion quotidienne (renouvellement des ordinateurs, support aux utilisateurs, installation d'imprimantes) au développement de grands projets (par ex. le traitement intégré ou le dossier unique).
- Le futur service d'encadrement TIC sera compétent pour l'ensemble du SPF Finances alors qu'actuellement, chaque administration possède pour son développement et son exploitation son propre service informatique. Ces services seront regroupés en une seule structure centrale, chargée d'assurer la cohérence des politiques, solutions et systèmes informatiques.
- Les responsabilités ont été redéfinies entre les services de ligne et le service TIC et des fonctions spécifiques ont été créées pour mettre en place la collaboration la plus efficace.
- **Analyse d'application.**
L'initiative pour de nouveaux projets informatiques appartiendra aux services de ligne : ce sont les utilisateurs qui sont les mieux placés pour identifier leurs besoins. La fonction d'« analyste d'application » sera chargée de déceler les besoins, de récolter les propositions issues du terrain et de les transmettre au niveau supérieur.

- **Correspondant externe.**
Les propositions seront centralisées et transmises, après validation, au service d'encadrement TIC. Ce sera la mission du « correspondant externe ». Celui-ci est également chargé de veiller au respect des niveaux de service promis par le service TIC.
- **Account manager.**
Celui-ci est le point de contact unique au sein du service TIC pour les correspondants externes. Le service TIC devra vérifier si les propositions provenant des services de ligne peuvent être intégrées dans le planning des travaux, selon des critères budgétaires, d'urgence, d'impact et de ressources.
(important : si la proposition ne peut pas être immédiatement réalisée par le service TIC, elle devra être examinée par le service PMO Stratégique - voir la présentation de ce service).
- Lorsque le service TIC entreprend la réalisation d'un nouvel outil informatique, les services de ligne y sont étroitement associés :
- ils sont responsables de « l'analyse fonctionnelle » : il s'agit de clarifier les besoins en les détaillant au maximum afin de fournir au service TIC une définition complète des objectifs qui sont recherchés ;
- ils sont également impliqués dans la phase de test des programmes développés : il s'agit de vérifier si toutes les possibilités qui avaient été demandées sont bien présentes dans l'application qui a été mise au point.

Le service TIC sera également en permanence disponible pour solutionner les problèmes que chaque fonctionnaire peut rencontrer dans l'utilisation de l'outil informatique. Un Helpdesk central sera mis sur pied, accessible via un numéro de téléphone unique, qui se chargera de répondre à toutes les questions. Evidemment, plusieurs niveaux d'assistance sont prévus, en fonction de l'importance du problème rencontré.

S&L : Secrétariat et Logistique

La mission du service d'encadrement « Secrétariat et Logistique » est double. D'une part, veiller à ce que les bâtiments du SPF Finances soient bien entretenus et constituent un environnement de travail agréable et sécurisé. D'autre part, faire en sorte que chaque fonctionnaire possède de bons outils de travail tels que les meubles, le matériel de bureau, un service de traduction rapide et de qualité...

Pour accomplir cette mission, le service S&L a dressé une série de principes de base qui orientent son action.

- Etre tourné vers le client : le service S&L souhaite être à l'écoute des besoins de ses clients, à savoir les fonctionnaires du SPF Finances. Pour rencontrer cet objectif, un « point de contact unique » sera créé ; toutes les questions relatives au bâtiment et aux instruments de travail seront adressées à une seule personne, qui sera chargée de répondre à la question soulevée ou au problème posé.
- Etre rapide : être proche du client, c'est aussi être rapide dans la solution.
- Etre proactif : l'objectif est ici de ne pas se contenter d'attendre qu'un problème soit relevé mais d'anticiper la plupart des besoins de logistique.
- Dépense attentive des moyens : il s'agit pour le service S&L d'établir des priorités budgétaires et de réaliser des économies d'échelle par des contrats d'achat de grande taille.

Afin d'atteindre ces objectifs, divers changements seront réalisés à l'avenir.

1. Professionnalisation des collaborateurs du service S&L :

Il est clair que la situation actuelle qui voit de nombreux fonctionnaires chargés de l'économat d'un bâtiment en plus de leur fonction première, présente de nombreux inconvénients. Les fonctionnaires économiques sont d'ailleurs souvent les premiers à relever les difficultés de la double mission qu'ils doivent accomplir. Ce ne sera plus le cas à l'avenir : les collaborateurs du service S&L s'occuperont uniquement de tâches logistiques.

2. Proximité des services logistiques :

Il est nécessaire que le personnel logistique soit présent sur le terrain, dans les différents bâtiments du SPF Finances : 28 équipes opérationnelles seront créées et réparties à travers le territoire. Elles seront chargées notamment de l'accueil, des petits contrats d'achat, de la gestion des fournitures, de la livraison du mobilier, de régler des problèmes liés aux infrastructures et à leurs équipements, de l'organisation de déménagements et de petits travaux.

Des équipes d'intervention mobiles sont également prévues. Celles-ci se chargeront de petits travaux d'entretien et de réparation.

Pour faciliter les relations entre les fonctionnaires du terrain et leurs collègues des services logistiques, un point de contact unique sera institué, à qui chacun fera donc appel et qui transmettra la demande à l'équipe opérationnelle ou à l'équipe d'intervention mobile le cas échéant.

Enfin, une nouvelle politique d'achat sera mise sur pied, c'est-à-dire que l'ensemble des articles sera proposé au moyen d'un catalogue électronique au sein duquel nous pourrions choisir les éléments dont nous avons besoin. En groupant ainsi les commandes, le service des achats pourra négocier des contrats de grande taille et réaliser des économies d'échelle.

P&O : Personnel et Organisation

« Le service d'encadrement P&O a pour mission de soutenir le personnel dans la réalisation de ses objectifs tout en contribuant à la réalisation des objectifs du SPF Finances. »

On ne pourrait pas mieux résumer en une phrase la mission du service P&O, mais il conviendrait cependant d'ajouter que ces deux objectifs vont vraiment de pair.

1. soutenir le personnel... (pour contribuer à la réalisation des objectifs)

Le service P&O sera impliqué dans la vie du fonctionnaire dès son entrée en fonction jusqu'à son départ de l'organisation. Ainsi, P&O s'occupera notamment :

- de la sélection, du recrutement et de l'intégration du collaborateur
 - de l'égalité des chances et du bien-être au travail
 - de la gestion des rémunérations et des conditions de travail
 - de la politique de formation et de la gestion des connaissances
 - du développement personnel du fonctionnaire et de son accompagnement tout au long de sa carrière
 - du développement des structures qui entourent le fonctionnaire.
- ### 2. contribuer à la réalisation des objectifs... (en soutenant le personnel)

Le service P&O a pour ambition de prévenir les besoins par une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines en anticipant les besoins.

Le service P&O doit veiller à ce que le management :

- dispose de la personne avec les compétences nécessaires au bon moment
- dispose des informations nécessaires pour gérer les services
- soit soutenu dans la gestion du personnel.

Le principe fondamental du service P&O est la « satisfaction » de ses clients, que sont à la fois

le personnel et le management. Pour réaliser ce principe de base, le service P&O s'engage à :

- offrir un service orienté vers le client : par une gestion générale et uniforme pour le SPF Finances, par un service clair et transparent et par des réponses rapides et correctes aux besoins et questions des clients
- offrir un service sur mesure si nécessaire
- prévoir une information et une formation permanentes
- responsabiliser le client avec une loyauté réciproque.

Par souci d'efficacité et d'équité, le service d'encadrement P&O sera centralisé et compétent pour l'ensemble du SPF Finances ; dès lors il est fondamental pour le service P&O de prévoir comment être réellement et pratiquement à la disposition de ses clients. Diverses solutions seront donc mises en place :

- Application maximale du « self service » pour les affaires courantes par exemple : un changement d'adresse, une demande de congé, une inscription à une formation ou à un examen : à partir de son ordinateur chaque membre du personnel pourra introduire de pareilles demandes et recevoir après validation, par le même canal, l'autorisation sollicitée, l'inscription demandée etc.
- Pour des questions plutôt personnelles ou particulières le service P&O sera accessible « en permanence » via un numéro de téléphone unique
- Pour permettre un contact direct avec les collègues du service P&O, des antennes locales seront également installées
- Pour répondre aux demandes du management, des fonctionnaires de P&O (avec un rôle d'account manager) seront désignés. Ils assisteront les dirigeants afin de cerner et résoudre leurs problèmes en matière de ressources humaines et devront s'assurer que les solutions et services offerts correspondent précisément aux besoins.

La nouvelle gestion de P&O est une mission remplie de défis, non seulement pour le futur service P&O, mais aussi pour les fonctionnaires - clients !

1. Le Program Management Office (PMO) stratégique

Pourquoi tant de projets entrepris par le passé n'ont-ils pas été menés à terme ? Il y a deux raisons principales à ces échecs : le manque de coordination et le manque de moyens.

Le service PMO est justement créé pour faire face à ces obstacles. Il a pour objectif de coordonner et d'accompagner les différentes initiatives qui seront lancées au sein du SPF Finances dans les années à venir.

Le SPF Finances a obtenu des moyens budgétaires importants. C'est un élément essentiel mais qui n'est pas suffisant. Encore faut-il bien s'organiser pour utiliser au mieux ces crédits ainsi que pour réaliser et implémenter les nouvelles méthodes de travail.

Prenons l'exemple du « dossier unique » : ce n'est pas « quelque chose qui va apparaître d'un coup de baguette magique ! » (même si certains ont parfois évoqué David Coperfin !...). Non. Il faut agir avec méthode, répartir le travail, le coordonner, le suivre et le valider. Ce sera une construction progressive, pour laquelle on va mettre en chantier divers programmes ; un programme est constitué d'un ensemble de projets qu'il est nécessaire d'exécuter de façon coordonnée.

Un service d'encadrement nouveau est prévu dans l'organigramme du SPF Finances pour répondre à cette préoccupation : le PMO Stratégique.

Deux missions centrales sont assignées à ce service : préparer les plans de réalisation à court terme (3 ans) de même qu'animer et soutenir l'« approche projets ».

● Préparer les plans de réalisation

Les grandes orientations du plan de modernisation sont connues ; il s'agit des conclusions des BPR Coperfin, contenues dans les différents rapports déposés à l'issue des travaux. Il faut maintenant traduire ces orientations en une série de projets concrets réalisables à court terme. Ces projets sont formulés tant par les services de ligne que par les services d'encadrement. Ils tiennent compte des orientations formulées, le cas échéant, par les décideurs politiques. Sur cette base, le service PMO prépare les travaux du séminaire stratégique qui fixe le plan de réalisation pour les trois années à venir. Les autres services d'encadrement sont associés à ce travail et

doivent vérifier s'ils sont en mesure de fournir les éléments indispensables au bon déroulement des projets (exemples : budget, personnel, moyens informatiques ...). Chaque service doit pouvoir dire « c'est OK pour nous » : « nous avons le personnel », « nous avons le budget », « nous avons les moyens informatiques ». Si ce n'est pas le cas, chaque service d'encadrement prend alors les dispositions adéquates afin de fournir les moyens nécessaires.

● L'accompagnement des programmes et des projets

La réalisation d'un plan de modernisation de grande ampleur tel que Coperfin nécessite d'avoir recours à une structure de travail « programmes et projets », parallèle aux structures hiérarchiques et permettant de faire appel de manière souple aux personnes les plus appropriées pour la réussite du projet. Le PMO stratégique a donc pour mission d'animer et de soutenir cette approche nouvelle. Cela passe par deux grands types d'action :

a) Assurer le soutien aux différents programmes et projets, en aidant les chefs de programmes et de projets dans la gestion et le suivi de ceux-ci. Cela se fait notamment par la mise à disposition de « consultants internes PMO » c'est-à-dire de fonctionnaires du département ayant reçu une formation ad hoc et qui fournissent une assistance à l'équipe de projet en termes de méthodologie, de suivi, de rapportage, etc.

b) Assurer le rapportage régulier au Comité de Direction de l'état d'avancement des programmes et des projets afin de permettre à ce comité de prendre les décisions nécessaires pour garantir, d'une part, l'avancement des travaux et d'autre part, la cohérence des réalisations par rapport aux conclusions des BPR. Un équilibre doit aussi être recherché entre les ressources affectées aux différents projets et les ressources indispensables pour exécuter les missions de base de tous les services.

Le but du service PMO stratégique n'est donc pas de réaliser lui-même le plan de modernisation mais bien de contribuer à la réussite de cette opération à laquelle un nombre de plus en plus grand de fonctionnaires seront associés, au fur et à mesure que l'on passera des projets aux réalisations concrètes.

2. La communication

« Une bonne communication ne peut pas sauver un mauvais projet, mais une mauvaise communication peut faire échouer le meilleur projet ».

Tous les spécialistes en management, consultants en restructuration et autres analystes de situation (on en passe et des plus drôles !) sont au moins d'accord sur un point : la communication est essentielle dans la vie d'une organisation.

Ce l'est encore davantage lorsque cette entreprise s'engage dans un projet de modernisation aussi ambitieux que le nôtre. Notre organisation est tellement grande, diversifiée et complexe, qu'elle suscite chez chacun de ses membres des interrogations et un réel besoin de communication.

Et c'est bien normal : chaque fonctionnaire du SPF Finances a envie d'être informé. Nous sommes tous sur le même bateau ; ce n'est pas « La croisière s'amuse », ce n'est pas non plus « Le Titanic » ... Notre bateau à nous s'appelle « Coperfin » et nous avons envie de savoir où nous allons. Quoi de plus légitime ?

Pour répondre à ce défi, une structure de communication sera mise en place au sein du SPF Finances, à différents niveaux de l'organisation. En voici les lignes de force.

● La division Communication du service d'encadrement « PMO Stratégique et Communication » (au niveau N) est responsable de la communication interne et externe concernant les décisions et dispositions - de même que leurs conséquences et résultats - ayant un impact sur l'organisation et s'inscrivant dans la stratégie générale du management. Il est évident que le processus de modernisation sera dans les années à venir au cœur de la communication. Le fonctionnaire des Finances est curieux, ouvert et intelligent (c'est nous !). Il est aussi généralement prêt à participer à la modernisation du département mais il a envie de comprendre avant de s'engager.

● Les services d'encadrement se chargeront eux-mêmes de donner aux personnes

intéressées les éléments d'information ou les renseignements propres au service en question. Quelques exemples pour mieux comprendre : le service « Secrétariat et Logistique » informera les fonctionnaires d'un déménagement ; le service « ICT » communiquera à propos de l'entretien des serveurs ; le service « Personnel et Organisation » invitera les fonctionnaires aux activités de formation.

● Une équipe de communication sera présente dans chaque Administration générale (niveau N-1) ainsi que dans chaque Administration (niveau N-2) de l'entité Impôts et Recouvrement. Chaque équipe sera responsable de la communication sur les domaines qui concernent son niveau, ce qui permet de réaliser au mieux une communication de qualité et efficace. Ainsi, l'équipe de communication « Impôts et Recouvrement » au niveau N-1 se chargera de communiquer les éléments qui concernent l'ensemble de l'entité Impôts et Recouvrement. Tandis que l'équipe de communication du pilier « Particuliers » se chargera de communiquer les éléments spécifiques à cette administration.

● Enfin, le réseau d'agents de communication (« communicateurs locaux ») sera développé afin de pouvoir réaliser des actions de communication directe et de permettre à chacun de réagir, de poser des questions et de donner son avis. Au-delà de toutes les critiques qui ont parfois été formulées et qui, souvent, étaient justifiées, les opérations de « Coperfin en visite » ont vraiment montré que cette manière d'informer était appréciée.

Une conclusion ? Songeons un instant à ce qui a été réalisé en deux ans au sein de notre département au niveau de la communication : un nouveau magazine (que vous êtes en train de lire) ; des opérations de communication sur le terrain, via un réseau de communicateurs locaux ; une émission de télévision ; une accessibilité à tous les travaux de Coperfin sur le site du même nom ; et actuellement, nos managers qui vont à la rencontre des responsables locaux... Serait-on sur la bonne voie ? Qu'en pensez-vous ?

La mission du service d'encadrement « Etudes et Documentation » s'articule autour de deux axes, ainsi que l'indique sa dénomination.

1. La mission « Documentation »

Actuellement, le rôle de la bibliothèque centrale du SPF Finances est de mettre à disposition des ouvrages et des revues consultables par les fonctionnaires. On y trouve également divers autres documents, comme par exemple les rapports officiels du Conseil Supérieur des Finances.

Afin de dynamiser l'information mise à la disposition des fonctionnaires, le service E&D veut remplacer l'actuelle bibliothèque par une « infothèque » pour atteindre un double objectif.

- Améliorer le système de gestion de la bibliothèque en permettant des recherches plus aisées et plus rapides. Ce sera possible via un système appelé « Library Management System », lequel rend possible des recherches sur de nombreux éléments autres que le titre et l'auteur d'un ouvrage. Il permet également notamment de disposer d'un résumé ou de la table des matières des ouvrages disponibles.

Via l'intranet, il sera également possible d'avoir accès aux Cd-rom et aux DVD qui sont actuellement consultables sur place ou qui doivent être empruntés.

- Etendre l'accès à l'information pour les fonctionnaires, en offrant la possibilité de consulter les ouvrages présents dans différentes bibliothèques fédérales, ce qui sera possible par l'intégration informatique de ces bibliothèques. Ceci devrait être réalisé pour le printemps 2005 : inutile de dire qu'il y a du travail en perspective.

2. La mission « Etudes »

Le service d'encadrement réalise également différents types d'études et de recherches dans des domaines tels que la conjoncture, le budget, les politiques économiques, l'environnement, la fiscalité... Le dénominateur commun est que les dossiers sont en premier lieu examinés selon une perspective économique.

Au niveau international, le service d'encadrement participe à différents groupes de travail concernant des questions financières, économiques et fiscales.

Au niveau national, le service réalisant des études tant sur les conséquences de mesures envisagées que de mesures déjà prises, il est important que les plus hauts décideurs politiques et le management du SPF Finances puissent disposer d'analyses au niveau de l'impact de nouvelles politiques économiques, budgétaires, fiscales, financières et sociales.

Dans le futur, le service « Etudes et Documentation » sera associé au service « Budget et Contrôle de Gestion » pour la mise en place d'un outil informatique qui permettra d'affiner bien davantage encore toutes les informations concernant les recettes fiscales. Non seulement les montants récoltés (par types d'impôts, par types de contribuables) mais également les prévisions de recette. Cet instrument, appelé ERP (Enterprise Resource Planning), est utilisé pour gérer toutes les ressources d'une entreprise.

Les services de ligne peuvent également faire appel au service « Etudes et Documentation », par exemple lors de la constatation de mouvements anormaux dans les recettes fiscales : une baisse inexplicée dans les recettes TVA doit être signalée car cela pourrait nécessiter une étude approfondie afin de déterminer si la diminution résulte de facteurs conjoncturels ou si elle est le résultat d'autres facteurs comme une fraude ou une évasion fiscale.

Nul n'ignore que la législation actuelle est parfois si complexe que les fonctionnaires de terrain doivent faire un réel travail de bénédictin pour parvenir à appliquer tous les articles de loi d'un domaine spécifique. Il arrive même parfois que l'application, malgré tous les efforts, soit difficile voire impossible à réaliser.

Cette analyse est à la base de la création du service d'encadrement « Expertise et Support Fonctionnels » qui fonctionnera comme centre d'expertise et de soutien pour les services de ligne. Découvrons ensemble les principales missions de ce service.

1. La réglementation

Le service d'encadrement « Expertise et Support Fonctionnels » s'occupera de traduire les décisions de l'autorité dans des textes de loi et des règlements de qualité, clairs, uniformes, cohérents et lisibles. Ainsi, le fonctionnaire et le contribuable pourront s'y référer en toute confiance. C'est ce qu'on appelle « Assurer la sécurité juridique ».

Pour y arriver, le soutien se réalisera au moyen d'un langage clair et uniforme. On expliquera comment la réglementation doit être appliquée et on veillera à ce que les instructions soient communiquées à temps. Ce dernier point est évidemment capital car nous devons être totalement capables d'appliquer une nouvelle réglementation dès son entrée en vigueur.

Il sera aussi possible pour les fonctionnaires de terrain de prendre contact avec le service d'encadrement « Expertise et Support Fonctionnels » lorsqu'une question de principe se pose. Les « spécialistes » devront donner une explication claire et cohérente du « comment » il est possible d'appliquer la réglementation qui semble poser problème.

Le service d'encadrement « Expertise et Support Fonctionnels » sera également chargé de modifier l'interprétation des règles en vigueur, à la suite, notamment, d'une nouvelle interprétation donnée à un texte de loi par la jurisprudence.

Enfin, le service pourra faire des recommandations en vue de corriger la législation si cela s'avère nécessaire.

2. Les méthodes de travail

Un autre aspect important du travail de ce service est la mise en place de méthodes de travail efficaces et uniformes. Par exemple, lorsqu'on parle de l'enregistrement d'un immeuble, les différentes étapes, en commençant par la présentation de l'acte par le

notaire jusqu'au renvoi de l'acte après qu'il ait été enregistré, seront décrites de telle manière que l'on obtienne une procédure cohérente et des instructions claires, accessibles à tous les fonctionnaires. Ces procédures seront standardisées et automatisées chaque fois que cela sera possible.

3. Un accès facile à l'information

Il est fondamental que l'ensemble des fonctionnaires des services de ligne puisse connaître rapidement et dans une langue compréhensible et précise les nouvelles décisions de l'autorité. Comment atteindre cet objectif ? On utilisera divers canaux :

- l'informatique : système actif « on line » accessible en permanence
- information directe : système orienté vers des groupes-cibles
- base de données : le service d'encadrement « Expertise et Support Fonctionnels » mettra sur pied une base de données qui sera en permanence mise à jour de toutes les législations et réglementations ainsi que de leur interprétation. S'y trouveront également toutes les instructions, questions parlementaires, études et jurisprudence (tant fiscale que non fiscale) qui peuvent être utiles dans l'exercice de la mission de nos agents.

4. La collaboration

Enfin, dans une très large mesure, il sera fait appel aux services de ligne pour pouvoir élaborer les nouvelles législations, les réglementations et les méthodes de travail. Il est en effet indispensable d'utiliser l'expérience des fonctionnaires de terrain.

C'est cette collaboration entre le service d'encadrement et les services de ligne qui permettra de vérifier si les nouvelles législations, réglementations et méthodes de travail sont efficaces. On pense bien sûr aux mesures prises pour combattre la fraude fiscale mais aussi aux dispositions qui seront mises en œuvre pour améliorer notre service au public.

En effet, ce sont les services de ligne, de par leur contact permanent avec le public et avec les dossiers, qui sont donc les mieux placés pour évaluer cette efficacité. La confiance du citoyen à l'égard de notre SPF sera ainsi renforcée.

Lorsque Darwin énonça que « La fonction crée l'organe », il donna naissance à une théorie majeure dans l'histoire et à l'une des plus belles controverses entre les scientifiques qui tentaient d'expliquer le pourquoi et le sens de l'évolution...

Dans notre projet de modernisation, un élément occupe une place fondamentale. Il s'agit de la notion de fonction mais il n'est pas vraiment utile de savoir si la fonction crée le SPF ou si c'est le SPF qui crée la fonction ! Les deux vont de pair et l'un ne va pas sans l'autre. C'est sans doute une réponse de normand mais c'est la meilleure que l'on pourrait fournir si la question se posait réellement.

Depuis septembre 2001, les « Business Process Reengineering » de notre organisation ont débuté. Durant ces exercices BPR, il fut tenté de répondre à ces 4 questions :

- Suivant quels processus et avec quelles méthodes de travail peut-on réaliser le mieux les missions du SPF Finances ?
- Quel ensemble de tâches similaires et compatibles peut le mieux être exécuté par une fonction ?
- Combien d'Equivalents Temps Plein sont nécessaires pour réaliser les missions du SPF Finances ? (Pour rappel : un ETP équivaut à 200 jours ou 1.520 heures de travail par an)
- Quelle organisation mettra le mieux en pratique les nouveaux processus ?

Cependant le concept de « fonction » n'est pas neuf dans l'organisation. Lors de l'instauration du système d'évaluation, il y a maintenant 6 ans, notre organisation fut confrontée à des concepts tels que fonction et description de fonction. A cette occasion, nous avons pu constater que des centaines pour ne pas dire des milliers de personnes reçurent la même dénomination de grade alors qu'elles exécutaient des tâches totalement différentes. Alors que, chaque ensemble de tâches et d'activités exige des connaissances et des formations propres au domaine (par exemple : contributions directes, recouvrement, personnel, etc.) dans lequel ces tâches sont exécutées. Les descriptions de fonction peuvent contribuer de manière importante à une meilleure gestion du personnel et à une bonne organisation de nos activités.

Les divers groupes de travail constitués pour les BPR ont donc déterminé dans la seconde phase quelles fonctions étaient nécessaires pour exécuter les activités décrites dans les processus de travail.

Au total, 81 fonctions de base ont été définies. Une fonction de base englobe des tâches principales (par exemple rédiger un rapport d'activité mensuel, faire l'inventaire des besoins, planifier et exécuter des tâches complexes ou routinières) et un niveau de compétences génériques pour chacun des 5 domaines de ces compétences :

1. Le traitement de l'information (par exemple analyser et interpréter des données)
2. L'organisation du travail (par exemple résoudre les problèmes)
3. Les aptitudes à diriger (par exemple la constitution d'équipes)
4. Les relations interpersonnelles (par exemple agir dans le sens d'une prestation de service)
5. Le développement personnel (par exemple se développer).

Les fonctions de base ont été complétées par des compétences techniques indispensables au fonctionnement dans un domaine particulier. Les compétences techniques comprennent la connaissance de matières techniques (par exemple le Code TVA) et la maîtrise de techniques (par exemple les techniques de laboratoire).

De cette manière, la fonction de base devient une fonction définitive. D'ici la fin de l'année, les différents groupes de travail Coperfin ont le temps d'affiner les fonctions définitives en y ajoutant de nouveaux éléments et ainsi les modeler en descriptions de fonctions définitives comme par exemple :

- le positionnement hiérarchique de la fonction dans l'organisation
- les partenaires internes et externes de la fonction concernée
- le niveau d'autonomie
- l'expertise technique nécessaire à la fonction : le niveau de connaissance exigé, la durée de la période de « rodage », l'expérience nécessaire, etc.
- le degré dans lequel des méthodes de travail innovantes peuvent s'appliquer.

Un outil informatique, appelé « FINESSE » a été développé en interne, dans lequel sont introduites les descriptions de fonctions définitives ; à ce jour, plus de 2.500 descriptions ont été réalisées. Ce travail n'est pas toujours facile car il s'agit évidemment de décrire une fonction « TO BE », c'est-à-dire une fonction future et il faut résister à la tentation de comparer ces fonctions à nos tâches actuelles.

Un groupe de travail central est chargé d'analyser les descriptions introduites afin de garantir la cohérence du résultat et sa lisibilité.

● **La cohérence :**

Chaque groupe remplit ses propres descriptions de fonctions : il est donc indispensable d'avoir une vision globale pour veiller à la cohérence du résultat.

En effet, il serait illogique, par exemple, qu'une fonction d'inspecteur requiert un niveau de connaissance universitaire au sein d'un pilier et un niveau de connaissance non-universitaire dans un autre pilier. Ceci n'est bien sûr qu'un exemple car sur tous les plans, le groupe de travail central doit veiller à la cohérence des descriptions de fonctions ou s'assurer que les écarts éventuels sont bien justifiés.

● **La lisibilité :**

Le groupe de travail central doit également veiller à la rédaction des descriptions de fonctions pour que les utilisateurs futurs puissent aisément saisir toutes les finesses des descriptions.

Toutes les descriptions de fonctions seront introduites dans FINESSE pour la fin de cette année. Ensuite viendra une opération de « consolidation » (un terme que nos chers consultants ont importé au sein de notre organisation) qui devrait vraisemblablement déboucher sur environ 200 fonctions.

Notre service d'encadrement P&O disposera alors d'un outil « ressources humaines » complet qui sera utilisé à des fins multiples : le recrutement, les besoins en formation, la mobilité, le développement personnel de chaque fonctionnaire.

Il est utile également de préciser qu'il s'agit d'un outil appelé à évoluer : comme nos métiers et structures sont en constante évolution, de nouvelles descriptions pourront voir le jour au cours des années futures et être introduites dans FINESSE.

En guise de conclusion, on peut sans doute dire que « si c'est le SPF qui crée les fonctions, ce sont les fonctions qui créent le SPF » : ainsi, la boucle est bouclée...



COMBIEN SERONS-NOUS ?

Lorsque les résultats de Coperfin 1 ont été connus et rendus publics, l'inquiétude pouvait se lire sur tous les visages et le sujet s'est naturellement retrouvé au centre de toutes les conversations. Inquiétude, incrédulité et bien vite, c'est un sentiment de protestation qui a vu le jour... Vous vous en souvenez certainement ! Personne ne pouvait imaginer que le SPF Finances allait fonctionner (et mieux) avec 10.000 collaborateurs en moins. Et tout le monde avait évidemment raison, car il n'a jamais été question d'une telle diminution de nos effectifs.

Les chiffres de Coperfin 1 étaient seulement des chiffres partiels. Seulement les services opérationnels faisaient partie de Coperfin 1 tandis que les services d'encadrement et l'Administration de la Trésorerie devaient encore débiter leur programme Coperfin.

Avec Coperfin, une nouvelle conception a été introduite pour compter les effectifs du personnel. Auparavant, on calculait seulement en termes de personnes effectives/réelles. Maintenant, on calcule aussi en « Equivalents Temps-Plein » (ETP). Il y a une **différence fondamentale** entre les deux conceptions. Un ETP est un équivalent de temps et correspond à 200 jours ou 1.520 heures de travail par an pour pouvoir accomplir une mission bien précise. Concrètement, cela signifie donc qu'un ETP peut très bien correspondre à deux personnes physiques. En fait, les missions, pour lesquelles un ETP est nécessaire, peuvent être accomplies par deux personnes avec un régime de travail de 50 %.

Les comptes des ETP ont été faits sur base d'hypothèses et supposent que l'on travaille selon les nouvelles méthodes de travail adaptées qui sont soutenues par les produits informatiques les plus performants.

Après cette explication théorique, nous ne voulons pas vous priver des chiffres concrets. Les **chiffres des ETP**, comme ils sont connus aujourd'hui et comme ils sont repris dans le tableau ci-dessous, ne tiennent pas compte de la Trésorerie et ne disent rien sur le **nombre futur des collaborateurs** du SPF Finances.

	COPERFIN 1	COPERFIN 2	COPERFIN 3	TOTAL
Président du Comité de Direction				1
SERVICES D'ENCADREMENT		3.346		3.346
Personnel et Organisation		647		647
ICT		996		996
Secrétariat et Logistique		1.311		1.311
Etudes et Documentation		53		53
Budget et Contrôle de Gestion		248		248
PMO Stratégique et Communication		91		91
IMPOTS ET RECOUVREMENT	14.644	588		15.233
Administrateur Général				1
Douanes et Accises	3.270	119		3.389
Particuliers	2.199	79		2.278
Petites et Moyennes Entreprises	4.271	146		4.417
Grandes Entreprises	817	33		850
Lutte Contre la Fraude	548	31		579
Recouvrement	2.434	93		2.527
PMO		9		9
Expertise et Support Fonctionnels	403	38		441
Services - Coordination - Exploitation	702	40		742
DOCUMENTATION PATRIMONIALE	3.996	686		4.683
Administrateur Général				1
Services Patrimoniaux	367	16		383
Recouvrement non fiscal	184	18		202
Mesures et Evaluations	1.101	390		1.491
Sécurité Juridique	2.137	215		2.352
Collecte et Echange d'informations		1		1
PMO		6		6
Expertise et Support Fonctionnels	80	11		91
Services - Stratégie - Exploitation	127	29		156
TRESORERIE			EN COURS	

IMAGE ? QUELLE IMAGE ?

Le Petit Prince demanda à Antoine de St Exupéry de lui dessiner un mouton. L'aviateur fit plusieurs dessins mais aucun ne donnait satisfaction. Alors, il dessina une caisse en bois et lui dit :
« Voilà, le mouton que tu veux est à l'intérieur ».
Et le Petit Prince répondit :
« Merci beaucoup. Ce mouton est exactement comme je l'avais imaginé »...

Cette histoire nous rappelle combien il est difficile de représenter formellement et parfaitement ce que nous imaginons. Et ce qui est difficile avec un mouton, l'est évidemment bien plus encore quand il s'agit de nos valeurs et de notre image.

La réalisation de Coperfin sera articulée autour de sept thèmes fondamentaux qui nous indiquent, en quelque sorte, la direction à suivre. Ils sont un peu comme notre boussole. Les six premiers thèmes vont conduire le SPF Finances à devenir une organisation moderne et dynamique qui offre un meilleur service aux citoyens et propose un cadre de travail plus valorisant pour ses fonctionnaires.

Le dernier thème est celui de la transformation de notre image, tant de notre image « externe » que de notre image « interne ».

L'image externe est celle que les citoyens se forment au sujet du SPF Finances. Elle résulte d'un ensemble d'impressions individuelles qui naissent de chaque rencontre avec le SPF : une entrevue individuelle, une lettre, une communication téléphonique, un courriel, un article dans la presse, mais aussi un bâtiment, une attitude, les termes utilisés... Il y a mille et un détails qui jouent un rôle dans la formation de l'image. L'image interne est l'image que nous avons, chacun d'entre nous et collectivement, de notre Service Public Fédéral. Elle est également le résultat de la somme des expériences vécues dans notre vie au travail.

La modernisation de notre département va prendre du temps (nous aimerions sans doute que cela aille plus vite mais nous savons que ce ne sera pas facile). Ces changements vont modifier progressivement notre image mais nous ne voulons pas adopter une attitude passive face à cette transformation; nous devons agir pour construire notre nouvelle image et la promouvoir car - et ceci est important - notre image joue un rôle moteur fondamental dans la manière dont les citoyens se positionnent par rapport à leurs droits et obligations en matière fiscale.

Et cela tombe plutôt bien puisqu'un des objectifs majeurs de la réforme est justement de modifier cette approche, en augmentant la « compliance », terme anglais que nous pourrions traduire par « la bonne volonté » ou encore « le fait de satisfaire volontairement à ses obligations fiscales ».

Une autre raison justifie l'importance accordée à notre image. Il s'agit de développer notre capacité à conserver nos collaborateurs actuels et à attirer de nouveaux collaborateurs. Nous savons que dans les années futures, le recrutement devra faire face à un problème crucial car il y aura pénurie de candidats qualifiés sur le marché de l'emploi et nous serons en concurrence avec d'autres organisations (tant privées que publiques) pour attirer les collaborateurs dont nous aurons besoin. Certes nous avons des atouts - et nous en sommes conscients - (on peut par exemple songer à la diversité des métiers que propose notre SPF) mais nous allons développer ces atouts et les faire connaître pour devenir « une organisation attractive » ou plus simplement « un employeur qui donne envie ».

Un programme « Image » a donc été lancé il y a quelques semaines et deux projets ont été entrepris dans la phase 1 de ce programme.

Le premier, baptisé ANIE, a pour but l'analyse de l'identité (d'où son nom !) actuelle et de l'identité future souhaitée pour le SPF. Il s'agit notamment de définir les valeurs fondamentales que nous voulons mettre en pratique et que nous voulons rendre visibles. Ce travail est en cours et nous vous en parlerons prochainement.

Le second projet, baptisé UNILET, a pour but de définir un nouveau style maison pour la correspondance entre nos services et avec les citoyens.

Vous découvrirez le nouveau modèle de lettre sur la dernière page de ce FLASH.

Dans quelques jours, ces modèles seront disponibles dans tous les services et un manuel d'utilisation sera également diffusé. Cette réalisation est une première étape vers une identité et une image plus homogènes. Elle ne va certainement pas révolutionner notre travail quotidien mais avec ce nouveau modèle de correspondance, nous faisons ensemble un premier pas dans la construction de notre nouvelle image.



**EQUIPE CENTRALE DE
COMMUNICATION COPERFIN**

Adresse de correspondance:
Espace Central de Communication Coperfin
Avenue des Arts 1941 - 1000 BRUXELLES

**A tous les collaborateurs du
SPF FINANCES**

Votre avis du
17 novembre 2003

Vos références
ABC123

Nos références
Image - Uniet

Annexe(s)
0

Modèle uniforme de correspondance.

Chers Collègues,

Nous sommes heureux de vous présenter le nouveau modèle de correspondance du SPF Finances. Celui-ci sera bientôt accessible et pourra être téléchargé au départ de l'adresse suivante : <http://31.2.81.0/uniletfr/uniletfr.html>. Un manuel d'utilisation vous attend également sur cette page.

... *Service Public Fédéral FINANCES - Un nouveau modèle de correspondance - SPF FINANCES - Une manière uniforme de travailler - SPF FINANCES - Une présentation claire - SPF FINANCES - Un langage compréhensible pour le citoyen ...*

... *SPF FINANCES - Un projet en marche - SPF FINANCES - Une réforme de nos méthodes de travail - SPF FINANCES - Un cadre de travail plus passionnant - SPF FINANCES - La reconnaissance de notre technicité - SPF FINANCES - De nouveaux métiers ...*

... *Service Public Fédéral FINANCES - Au service des citoyens - SPF FINANCES - Une mission essentielle - SPF FINANCES - Au service de la société - SPF FINANCES - Une juste perception de l'impôt : ni plus, ni moins... - SPF FINANCES - La sécurité juridique - SPF FINANCES - la trésorerie de l'Etat ...*

Ont collaboré à cette réalisation :

Maurice AMORISON, Gilbert BRACKEVA, Dirk BROCK, Christian DEFAUX, Danny DEVOS, Guy GHYS, Simon HORSH, Dirk L'AMIRAL, Claire LEONARD, Dominiek LEPPENS, Marina MEKEIRLE, Luc NOPPEN, Martine SOENS, Arthur TETAERT, Sabine TONDELEIR, Chantal VAN DEN DRIESCHE, Diane VERBRAEKEN.

Eric GILLARD
Chef de Projet UNILET

Lieven MUYLAERT
Manager du Programme IMAGE

Des informations complémentaires au sujet de ce courrier peuvent être obtenues auprès de :

Equipe Centrale de Communication Coperfin

Tél. 02 233 85 50 - fax 02 233 87 58
E-mail: coperfin@minfin.fgov.be
Heures d'ouverture: de 9h à 17 h.



Eric Gillard

Inspecteur Principal
Tél. 02 233 86 03 - fax 02 233 87 05
E-mail: eric.gillard@minfin.fgov.be
Heures d'ouverture de son bureau: