
SPF Finances

Plan de gestion
et
plan opérationnel

Sommaire

1. PLAN DE GESTION	4
1.1. MISSION & VISION	4
1.2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES	6
1.2.1. Objectif stratégique - Assurer la continuité des activités et de la gestion quotidienne du SPF Finances	7
1.2.2. Objectif stratégique – Soutien du fonctionnement quotidien grâce à l’infrastructure ICT.....	7
1.2.3. Objectif stratégique - Mise sur pied du Dossier Unique qui contient un aperçu de toutes les informations dont le SPF Finances dispose.....	7
1.2.4. Objectif stratégique - Opérationnalisation d’un traitement intégré des impôts,	7
1.2.5. Objectif stratégique - Mise sur pied de prestations de services multicanaux	8
1.2.6. Objectif stratégique - Développement de la connaissance du citoyen/contribuable en vue d’assurer une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés.....	8
1.2.7. Objectif stratégique - Soutien des fonctionnaires dans le cadre du traitement de dossiers spécifiques	8
1.2.8. Objectif stratégique - Veiller à ce que la réglementation et les procédures de travail débouchent sur des textes applicables et une exécution consistante	9
1.2.9. Objectif stratégique - Développement d’une image de marque moderne et professionnelle tant vis-à-vis des collaborateurs que des citoyens/contribuables.....	9
1.2.10. Objectif stratégique - Opérationnalisation du SPF Finances.....	9
1.2.11. Objectif stratégique - Mise sur pied de prestations de services efficaces tant pour le fonctionnaire que pour le citoyen/contribuable en ce qui concerne la Trésorerie	10
1.3. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	11
1.3.1. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Assurer la continuité de la gestion et des activités quotidiennes du SPF Finances’	11
1.3.2. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Soutien du fonctionnement quotidien grâce à l’infrastructure ICT ’	14
1.3.3. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Mise sur pied d’un Dossier Unique qui présente un aperçu de toutes les informations dont le SPF Finances dispose’	15
1.3.4. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Opérationnalisation d’un traitement intégré des impôts, ...’	18
1.3.5. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Mise sur pied de prestations de services multicanaux’.....	20
1.3.6. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Développement de la connaissance du citoyen/contribuable en vue de permettre une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés’.....	24
1.3.7. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Soutien des fonctionnaires dans le cadre du traitement de dossiers spécifiques’	27
1.3.8. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Veiller à ce que la réglementation et les procédures de travail débouchent sur des textes applicables et une exécution consistante’.....	29
1.3.9. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Développement d’une image de marque moderne et professionnelle tant vis-à-vis des collaborateurs que des citoyens/contribuables’.....	32
1.3.10. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Opérationnalisation du SPF Finances’	34
1.3.11. Objectifs opérationnels de l’objectif stratégique ‘Mise sur pied de prestations de services efficaces à la fois pour les fonctionnaires et les citoyens/contribuables en ce qui concerne la Trésorerie’	36
1.4. RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS	40
1.4.1. Objectif	40
1.4.2. Méthodologie utilisée.....	40

2. PLAN OPÉRATIONNEL	43
2.1. PROJETS RELATIFS AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES/OPÉRATIONNELS	43
2.2. PLAN DU PERSONNEL.....	44
2.2.1. ETP du SPF Finances	47
2.2.2. Passage de la situation actuelle à la situation future en termes d'effectifs en personnel	49
2.3. PLAN FINANCIER.....	51
2.3.1. Introduction.....	51
2.3.2. Relevé des budgets.....	51

1. Plan de gestion

1.1. Mission & Vision

La mission & vision du SPF Finances présente une description globale de la raison d'être, des orientations stratégiques et des valeurs d'une organisation.

La mission se compose de trois parties:

1. Objectif et raison d'être
2. Facteurs de différenciation :
 - Capacités clés et principes d'organisation
 - Valeur et résultat
3. Valeurs

Ci-dessous, figure le concept « mission & vision » établi dans le cadre du plan de gestion.

La gestion d'un Etat moderne passe par la satisfaction de besoins collectifs. Le Service Public Fédéral FINANCES a pour mission principale d'assurer la collecte et la gestion d'une part importante des moyens nécessaires à la satisfaction de ces besoins.

Le principe financier du consentement à l'impôt par le Parlement constitue l'un des fondements de la démocratie. En acceptant de payer des impôts, les citoyens expriment leur volonté de vivre dans une société solidaire. Le Service Public Fédéral FINANCES vise à assurer une juste et exacte perception de l'impôt, ce qui signifie à faire en sorte que chaque contribuable supporte l'impôt légalement dû par lui. Ni plus, ni moins.

Le Service Public Fédéral FINANCES assure également, par la Trésorerie, l'équilibre entre les recettes et les dépenses pour le compte de l'Etat fédéral. Dans ce cadre, il comble les déficits en trouvant les moyens financiers, par voie d'emprunt et/ou il place les surplus. Dans le prolongement de cette mission, il doit effectuer avec exactitude et sans fautes le paiement en matière de dépenses générales, notamment en matière de rémunérations du personnel de l'Etat et de remboursements d'impôts.

Les missions de la Trésorerie couvrent également un vaste volet européen et international en matière économique, financière et monétaire.

Le Service Public Fédéral FINANCES assume aussi également d'autres missions importantes d'intérêt général. Assurant la tenue de la Documentation Patrimoniale, il contribue à garantir la sécurité juridique, notamment dans le cadre de la circulation juridique des biens. A l'occasion du contrôle des marchandises, il participe aussi à la protection de la santé publique, de l'environnement et de la sécurité des personnes et des biens, notamment dans le cadre de la lutte contre les trafics illicites et le terrorisme.

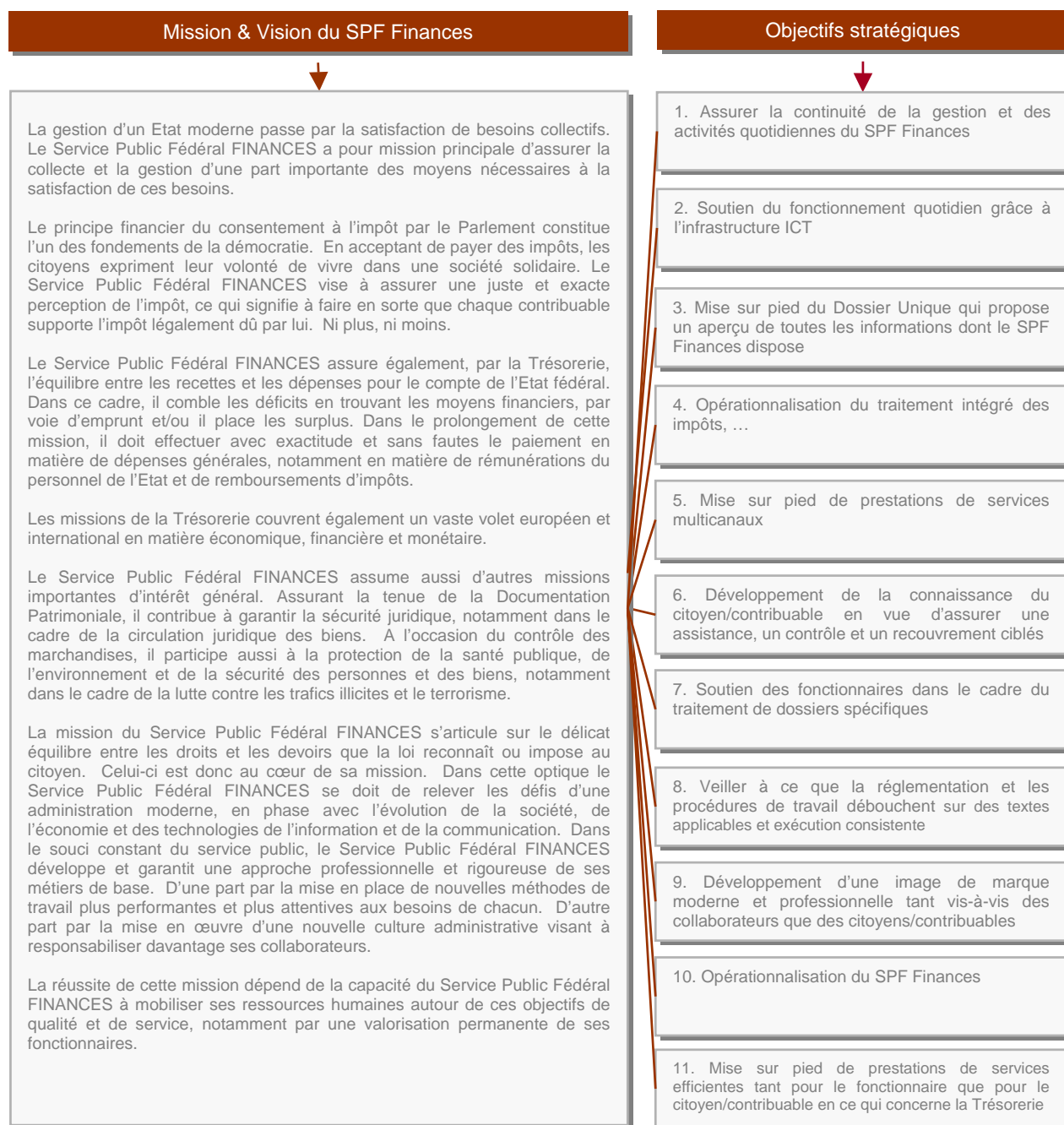
La mission du Service Public Fédéral FINANCES s'articule sur le délicat équilibre entre les droits et les devoirs que la loi reconnaît ou impose au citoyen. Celui-ci est au cœur de sa mission. Dans cette optique le Service Public Fédéral FINANCES se doit de relever les défis d'une administration moderne, en phase avec l'évolution de la société, de l'économie et des technologies de l'information et de la communication. Dans le souci constant du service public, le Service Public Fédéral FINANCES développe et garantit une approche professionnelle et rigoureuse de ses métiers de base. D'une part par la mise en place de nouvelles méthodes de travail plus performantes et plus attentives aux besoins de chacun. D'autre part par la mise en œuvre d'une nouvelle culture administrative visant à responsabiliser davantage ses collaborateurs.

La réussite de cette mission dépend de la capacité du Service Public Fédéral FINANCES à mobiliser ses ressources humaines autour de ces objectifs de qualité et de service, notamment par une valorisation permanente de ses fonctionnaires.

En répondant aux attentes légitimes de la société, le Service Public Fédéral FINANCES veut renouer une relation de confiance avec ceux qui la composent, rétablir le consentement à l'impôt et s'assurer ainsi que chacun remplisse ses obligations dans le strict respect de la législation.

1.2. Objectifs stratégiques

Ici, figurent les objectifs poursuivis en fonction des ressources budgétaires disponibles. Les objectifs stratégiques s'encadrent également parfaitement dans la mission & vision et se concentrent essentiellement sur les activités clés du SPF Finances



1.2.1. Objectif stratégique - Assurer la continuité des activités et de la gestion quotidienne du SPF Finances

Sans perdre de vue sa mission et sa vision, le premier objectif du SPF Finances est d'assurer la continuité de la gestion et des activités quotidiennes. Les différents programmes et projets qui permettront au SPF Finances de réaliser les différents objectifs stratégiques qu'il s'est fixés et qui lui permettront de pleinement réaliser la mission & vision ne devront en aucun cas menacer les activités quotidiennes du SPF.

1.2.2. Objectif stratégique – Soutien du fonctionnement quotidien grâce à l'infrastructure ICT

Grâce à des investissements dans l'infrastructure ICT de base, le Service d'encadrement ICT est en mesure de soutenir de façon optimale le fonctionnement quotidien des différentes administrations et de développer les bases technologiques nécessaires afin d'exécuter les programmes Coperfin avec succès.

Ces investissements sont essentiellement axés sur :

- La modernisation de l'informatique centralisée
- La mise à niveau des postes de travail individuels
- La réalisation de projets en vue de garantir la continuité
- La réalisation des 6 fondements ICT pour le plan de réalisation Coperfin

1.2.3. Objectif stratégique - Mise sur pied du Dossier Unique qui contient un aperçu de toutes les informations dont le SPF Finances dispose

Le Dossier Unique permet au SPF Finances d'approcher le citoyen/contribuable comme une entité en soi et non suivant le type d'impôt dû. Le Dossier Unique structure, en effet, toutes les informations dont dispose le SPF Finances. De ce fait, il est possible pour le SPF Finances d'avoir un aperçu des informations disponibles, tant pour les données internes qu'externes.

1.2.4. Objectif stratégique - Opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts,

Un système de traitement intégré permettra d'assurer que toutes les activités clés du SPF Finances, telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance, ainsi que la mise à jour de la Documentation Patrimoniale et certaines activités douanières spécifiques soient traitées de façon intégrée (= citoyen/contribuable en position centrale).

1.2.5. Objectif stratégique - Mise sur pied de prestations de services multicanaux

Grâce aux prestations de services multicanaux, le SPF Finances sera en mesure d'offrir un service de qualité au citoyen/contribuable via différents canaux d'interaction, à savoir le Contact Center (téléphone & correspondance), les bureaux front-office et le self-service via l'Internet.

1.2.6. Objectif stratégique - Développement de la connaissance du citoyen/contribuable en vue d'assurer une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés

Une connaissance approfondie du citoyen/contribuable, contenue dans le Dossier Unique, permettra au SPF Finances d'assurer une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblés. La connaissance du citoyen/contribuable implique la collecte et l'analyse de données qui permettent de distinguer des catégories de citoyens/contribuables, avec leurs propriétés spécifiques comme les risques et les besoins, par exemple.

1.2.7. Objectif stratégique - Soutien des fonctionnaires dans le cadre du traitement de dossiers spécifiques

La réalisation de cet objectif permettra au SPF Finances de gérer des cas spécifiques (cases) sur la base de projets et de soutenir ainsi les fonctionnaires concernés par le traitement des « cas ». Une étude de cas peut prendre plusieurs formes différentes: des contrôles à exécuter, des affaires de fraude à traiter, des montants à recouvrer, rédiger des actes d'expropriation, traiter des contentieux, etc. Une approche orientée vers le projet implique la définition d'objectifs par « cas », l'élaboration d'un planning, l'affectation de fonctionnaires, le suivi de l'avancement des travaux et sur cette base, la modification éventuelle de la stratégie prévue pour le traitement du « cas » (ou l'interruption du traitement). Les fonctionnaires sont soutenus car ils disposent des données, des informations et de connaissance dont ils ont besoin pour le traitement du « cas ». Ils disposent également d'outils permettant de structurer leur travail et bénéficient de l'expérience nécessaire (éventuellement acquise par eux dans des « cas » antérieurs).

1.2.8. Objectif stratégique - Veiller à ce que la réglementation et les procédures de travail débouchent sur des textes applicables et une exécution consistante

Tant pour le citoyen/contribuable que pour le fonctionnaire, il est nécessaire que la législation et, de manière plus générale, la réglementation offrent davantage de cohérence et de consistance et que la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation augmentent. Une concertation préalable avec les instances politiques (ex. les autorités fédérales, les régions, les instances européennes, etc.) et avec le terrain (services opérationnels, « stakeholders », opérateurs économiques, etc.) créera des impulsions visant à préparer la politique et engendra une amélioration de la réglementation et de son application. Il convient d'assurer une même cohérence et consistance en ce qui concerne l'application de la réglementation. Grâce à la réunion du processus Commentaires et du processus qui prévoit la décision de principes sur l'exécution de la réglementation, l'égalité juridique est garantie et la sécurité juridique accrue.

1.2.9. Objectif stratégique - Développement d'une image de marque moderne et professionnelle tant vis-à-vis des collaborateurs que des citoyens/contribuables

Les changements proposés dans l'organisation et les méthodes de travail du SPF Finances exigent également une adaptation de l'image de marque du SPF Finances. A cet effet, le point de départ de ce que doit être l'image de marque n'est pas une vision personnelle, mais un diagnostic des attentes des différents citoyens/ contribuables, ce que les employés/cadres du SPF Finances considèrent comme une image de marque idéale et la façon dont des organisations et ministères des finances comparables se profilent. Si l'expérience du citoyen/contribuable/employé/référence doit constituer la base de la création d'une nouvelle image de marque, le modèle opérationnel, le modèle de marketing et la culture de l'organisation doivent automatiquement s'y conformer. Cela engendre une « livraison » cohérente de l'image de marque par les différents points de contact de l'organisation.

1.2.10. Objectif stratégique - Opérationnalisation du SPF Finances

L'opérationnalisation du SPF Finances consiste à migrer le plus rapidement possible de la structure et de la situation actuelle vers la future structure du SPF Finances tout en mettant également en œuvre les nouvelles fonctions de management et les nouveaux organes de gestion.

On peut considérer qu'un niveau déterminé du SPF Finances (N, N-1, N-2, N-3) est opérationnel lorsque les fonctions de management de ce niveau et les responsables des services d'encadrement ont été:

- Identifiés et nommés
- Leur rôle et responsabilités ont été définis
- Lorsqu'ils exécutent leurs tâches/mission dans le cadre des nouvelles fonctions de management qui ont été définies
- Lorsqu'ils exécutent leurs tâches/mission dans le cadre des nouvelles structures qui ont été définies
- Le personnel, dans ses fonctions actuelles, a été affecté au niveau mis en oeuvre

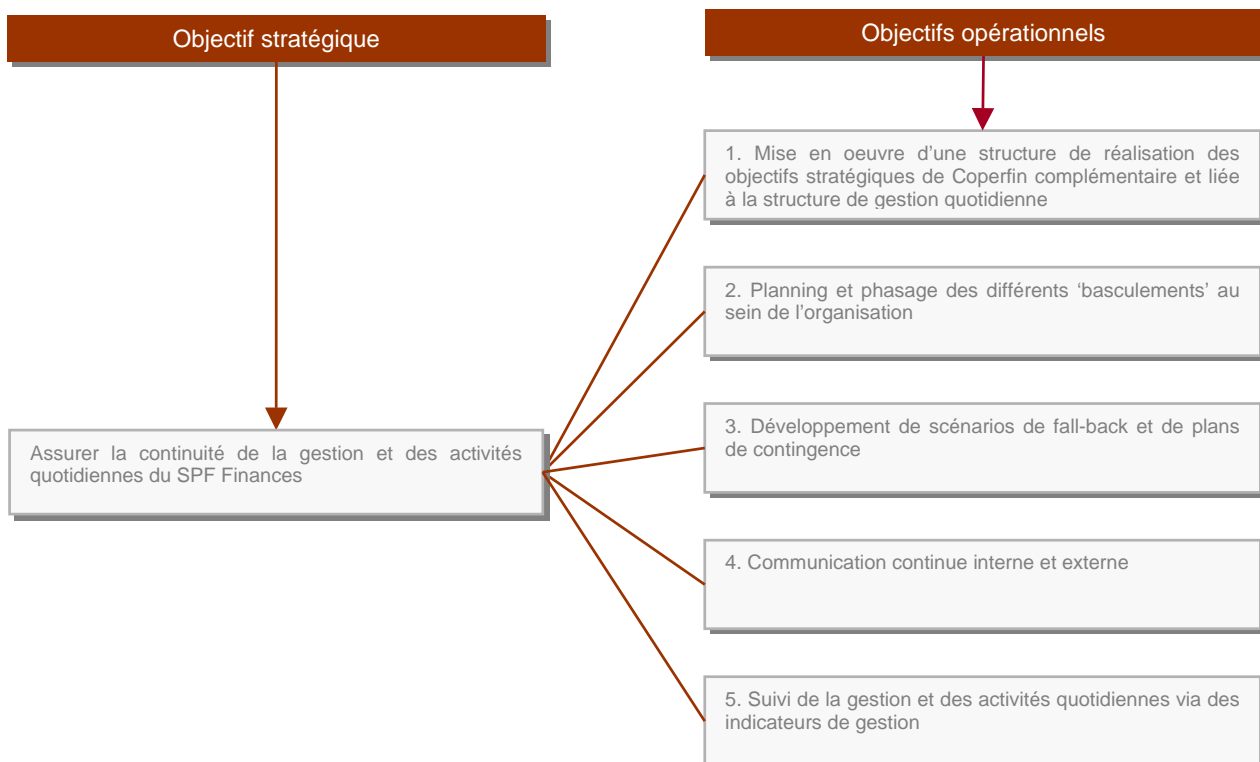
1.2.11. Objectif stratégique - Mise sur pied de prestations de services efficaces tant pour le fonctionnaire que pour le citoyen/contribuable en ce qui concerne la Trésorerie

Pour les fonctionnaires, d'une part, il faudra veiller à ce que tant la caisse de l'état que les autres tâches de Trésorerie soient gérées de façon efficace. D'autre part, pour les citoyens/contribuables, l'accent doit être essentiellement mis sur le paiement rapide et aisé tout comme sur le remboursement des impôts.

1.3. Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels accomplissent les objectifs stratégiques sur un horizon de temps limité (1 à 3 ans). Ils ne peuvent pas être en contradiction avec les objectifs stratégiques.

1.3.1. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Assurer la continuité de la gestion et des activités quotidiennes du SPF Finances'



1.3.1.1. Objectif opérationnel - Mise en oeuvre d'une structure de réalisation des objectifs stratégiques Coperfin complémentaire et liée à la structure de gestion quotidienne

- de 2003 à après 2005

Dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs stratégiques Coperfin, il est important de mettre en œuvre une structure de réalisation de ces objectifs stratégiques.

- Cette structure de réalisation des objectifs stratégiques veillera à ce que les différents programmes/projets mis en œuvre répondent aux besoins du business.
- Cette structure de réalisation aura une vue globale sur l'ensemble des programmes/projets réalisés et, bien que séparée de la structure de gestion quotidienne, elle sera fortement liée à celle-ci. Cette structure veillera, en collaboration avec la structure de gestion quotidienne, à ce que les différents programmes/projets soient mis en œuvre sans mettre en péril les activités et la gestion quotidienne du SPF Finances.

1.3.1.2. Objectif opérationnel - Planning et phasage des différents 'basculements' au sein de l'organisation

- De 2003 à après 2005

Le planning et le phasage des différents basculements de l'organisation dans ses différents aspects (structure, personnel, ICT, ...) constitue un élément clé permettant d'assurer le bon fonctionnement de la gestion et des activités quotidiennes du SPF Finances.

1.3.1.3. Objectif opérationnel - Développement de scénarios de fallback et de plans de contingence

- De 2003 à après 2005

Avant la mise en œuvre de tout programme/projet Coperfin, on veillera à développer des scénarios de secours (fallback) et des plans de contingence afin de protéger et d'assurer la continuité des activités quotidiennes du SPF Finances.

1.3.1.4. Objectif opérationnel - Communication continue interne et externe

- De 2003 à après 2005

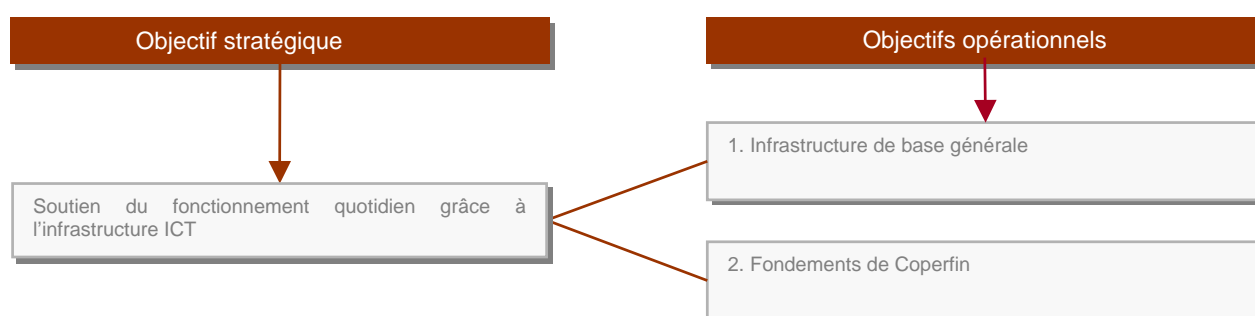
La mise en œuvre des différents objectifs stratégiques Coperfin engendrera de substantielles modifications au sein de l'organisation et créera également des situations de transition au cours desquelles l'environnement actuel côtoiera quotidiennement des environnements futurs, créant ainsi des situations parfois complexes à gérer. Dans ce contexte et afin d'assurer un certain sentiment de sécurité pour les membres du personnel, ainsi que pour le contribuable, il sera primordial de communiquer de manière continue tant en interne qu'à l'extérieur du SPF Finances.

1.3.1.5. Objectif opérationnel - Suivi de la gestion et des activités quotidiennes via des indicateurs de gestion

- de 2003 à après 2005

Dans ce contexte, on assurera le suivi de la gestion et des activités quotidiennes du SPF Finances par l'intermédiaire d'indicateurs de gestion qui auront été préalablement définis et qui évolueront en fonction des changements vécus par le SPF Finances, au fur et à mesure de la mise en œuvre de Coperfin. 'On obtient ce que l'on mesure'.

1.3.2. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Soutien du fonctionnement quotidien grâce à l'infrastructure ICT'



1.3.2.1. Objectif opérationnel - Infrastructure de base générale

- de 2003 à après 2005

Afin de continuer à garantir les prestations de services quotidiennes et de moderniser l'infrastructure ICT vieillissante (dans le cadre de la réduction des risques opérationnels), il est nécessaire de consentir des investissements adéquats. Ces initiatives sont basées sur certains objectifs déterminés du business:

- Répondre aux desiderata du citoyen/contribuable et des entreprises
- Respecter les engagements européens
- Continuer à pourvoir aux besoins internes du Département
- Réaliser l'intégration interne et externe des systèmes informatiques

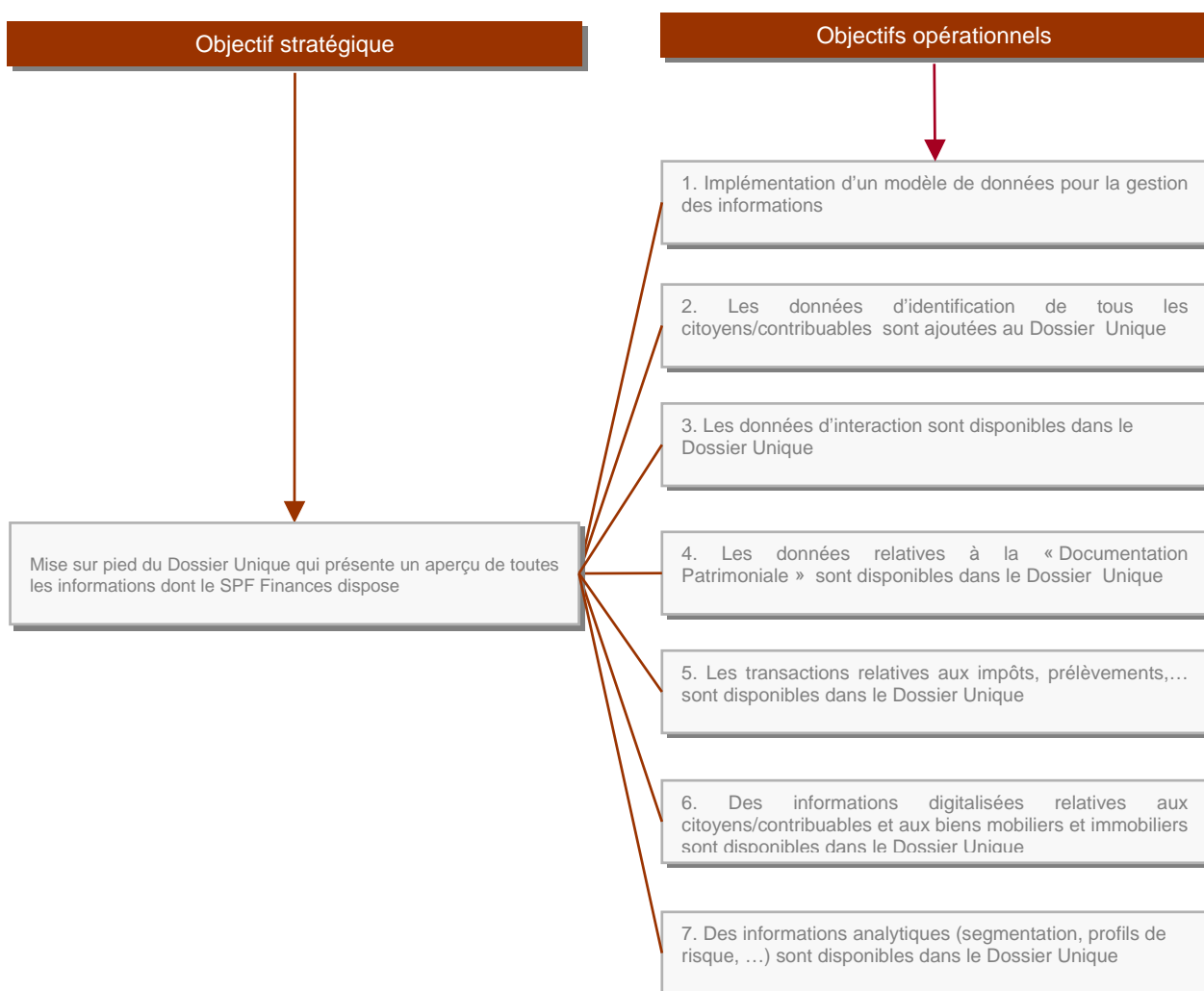
1.3.2.2. Objectif opérationnel - Fondements de Coperfin

- de 2003 à après 2005

La réalisation de différents projets relatifs à l'infrastructure ICT générale est essentielle (ou bloquante) afin de pouvoir initier certains projets Coperfin dans le cadre du plan de réalisation. Ces projets seront intégrés dans 4 fondements ICT spécifiques:

- Roll-out d'un environnement adapté pour les utilisateurs finaux
- Protection des informations
- Automatisation des tâches de production ICT
- Agencement des processus ICT

1.3.3. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Mise sur pied d'un Dossier Unique qui présente un aperçu de toutes les informations dont le SPF Finances dispose'



1.3.3.1. Objectif opérationnel - Implémentation d'un modèle de données pour la gestion des informations

- 2003 - 2005

Grâce à la mise en oeuvre d'un modèle de données pour la gestion des informations, le SPF Finances sera en mesure d'organiser la gestion des informations électroniques de manière claire et efficace, tout en se concentrant sur la sécurité des données et sur les normes légales en la matière. Cette phase débouchera sur la collecte en une seule fois de données auprès des citoyens/contribuables et des entreprises et sur la normalisation des données selon le principe de la source authentique.

1.3.3.2. Objectif opérationnel - Les données d'identification de tous les citoyens/contribuables sont ajoutées au Dossier Unique

- 2003 - 2004

Les données d'identification du citoyen/contribuable, telles que reprises dans le Registre National et la Banque Carrefour des Entreprises, seront visibles dans le Dossier Unique du SPF Finances grâce à un numéro d'identification unique. Les modifications apportées dans l'un des nouveaux environnements seront traitées selon les principes de la source authentique et seront, par conséquent, automatiquement visibles dans les autres sources. Le principe des données d'identification uniques se basera également sur le modèle de données de la gestion des informations.

1.3.3.3. Objectif opérationnel - Les données d'interaction sont disponibles dans le Dossier Unique

- 2003

En vue du soutien du Contact Center, on pourra commencer la mise à disposition de certaines informations sur les interactions dans le Dossier Unique. En outre, les informations sur les interactions avec le citoyen/contribuable seront mises à la disposition d'autres sources.

1.3.3.4. Objectif opérationnel - Les données relatives à la « Documentation Patrimoniale » sont disponibles dans le Dossier Unique

- 2003 - 2004

On pourra lancer l'organisation des données sur la composition et la valeur du patrimoine de tous les citoyens/contribuables dans le Dossier Unique (informations sur la Documentation Patrimoniale). Certaines informations mobilières et immobilières, actuellement disponibles dans les systèmes existants, seront mises à disposition dans la Banque Carrefour des Informations Patrimoniales. Les modifications apportées dans ce nouvel environnement seront automatiquement visibles dans les autres sources (principes de la source authentique).

1.3.3.5. Objectif opérationnel - Les transactions relatives aux impôts, prélèvements,... sont disponibles dans le Dossier Unique

- 2003 - 2005

Ici, il s'agit de la structuration et de la mise à disposition d'informations fiscales et non-fiscales dans le Dossier Unique. Il s'agit d'informations (transactions) relatives aux impôts, aux prélèvements, etc. Ces informations sont actuellement disponibles dans les systèmes existants et seront mises à la disposition du nouvel environnement. Le SPF Finances pourra ainsi mettre des informations d'imposition à la disposition de sources internes et externes, et notamment du portail fédéral et d'autres SPF. Les modifications apportées dans l'un des nouveaux environnements seront traitées selon les principes de la source authentique et seront, par conséquent, également visibles dans les autres environnements. Cette mise en oeuvre sera liée à la mise en oeuvre du principe stratégique « opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts,... »

1.3.3.6. Objectif opérationnel - Des informations digitalisées relatives aux citoyens/contribuables et aux biens mobiliers et immobiliers sont disponibles dans le Dossier Unique

- 2003 - 2004

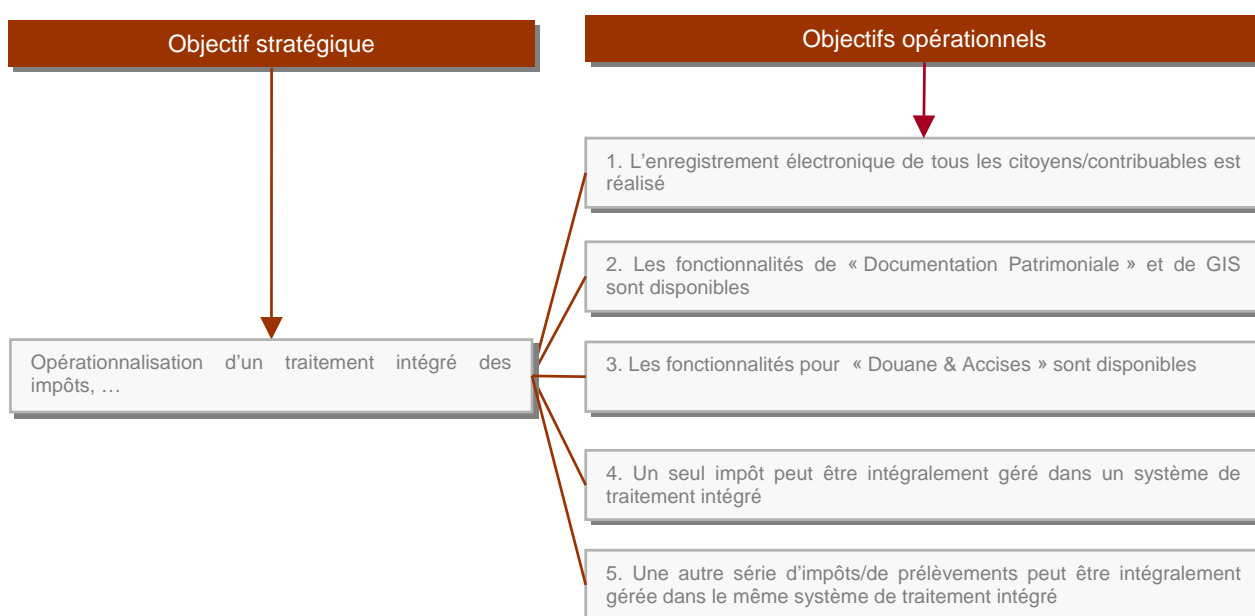
Grâce à la mise en œuvre d'une stratégie de digitalisation, le SPF Finances sera en mesure de consulter des informations digitalisées sur les citoyens/contribuables, les biens mobiliers et immobiliers, etc. dans le Dossier Unique. Cela permettra de mettre ces informations digitalisées à la disposition d'autres environnements. De plus, l'archivage électronique sera également possible.

1.3.3.7. Objectif opérationnel - Des informations analytiques (segmentation, profils de risque, ...) sont disponibles dans le Dossier Unique

- 2003 - 2005

Cette mise en œuvre permettra de structurer et de mettre à disposition les informations analytiques (segmentation, profils de risques,...). L'implémentation est en rapport étroit avec les objectifs stratégiques: « opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts, ... » et « développement de la connaissance du citoyen/contribuable en vue de permettre une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés » (application de data warehouse et de data mining). De ce fait, le SPF Finances sera à même de mettre des informations analytiques à la disposition de processus tels que gestion des risques et connaissance des citoyens/contribuables.

1.3.4. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts, ...'



1.3.4.1. Objectif opérationnel - L'enregistrement électronique de tous les citoyens/contribuables est réalisé

- 2003

L'enregistrement des citoyens/contribuables est étroitement lié à l'objectif opérationnel «les données d'identification de tous les citoyens/contribuables sont ajoutées au Dossier Unique». Grâce aux fonctionnalités d'une gestion centralisée des citoyens/contribuables, le SPF Finances sera en mesure d'enregistrer électroniquement tous les citoyens/contribuables en une seule fois en ce qui concerne leurs informations personnelles, les impôts pour lesquels ils sont enregistrés et les données d'identification des services compétents du SPF Finances. Cela engendrera une diminution du nombre d'erreurs dans les données personnelles et davantage de clarté/d'uniformité dans le processus d'enregistrement de toute l'administration. De plus, le nombre de requêtes adressées au citoyen/contribuable et à d'autres opérateurs fiscaux, ainsi que le nombre de tâches répétitives pour le traitement des données personnelles, pourront être réduits de manière drastique.

1.3.4.2. Objectif opérationnel - Les fonctionnalités de « Documentation Patrimoniale » et du GIS sont disponibles

- 2003 - 2004

Parallèlement à l'objectif opérationnel «les données relatives à la Documentation Patrimoniale sont disponibles dans le Dossier Unique », on lancera la mise en œuvre des fonctionnalités permettant de gérer automatiquement les informations sur les biens mobiliers et immobiliers. Il s'agit des informations relatives à la composition et à la valeur du patrimoine des citoyens/contribuables et de toutes sortes d'actes, ... Cela aura pour effet de réduire sensiblement l'archivage physique de la documentation. En outre, il sera plus facile et plus rapide de consulter la documentation, ce qui engendrera une amélioration du service pour certains groupes cibles spécifiques (ex. notaires, huissiers de justice,...).

1.3.4.3. Objectif opérationnel - Les fonctionnalités pour « Douane & Accises » sont disponibles

- 2003 - 2004

Grâce au module douanier spécifique, le SPF Finances sera en mesure d'assurer l'enregistrement et l'encodage des demandes d'autorisation et des décisions en la matière, des informations de « pre-arrival » et des déclarations électroniques, de créer et de gérer la dette et de traiter automatiquement les paiements structurés pour apurer la dette.

1.3.4.4. Objectif opérationnel - Un seul impôt peut être intégralement géré dans un système de traitement intégré

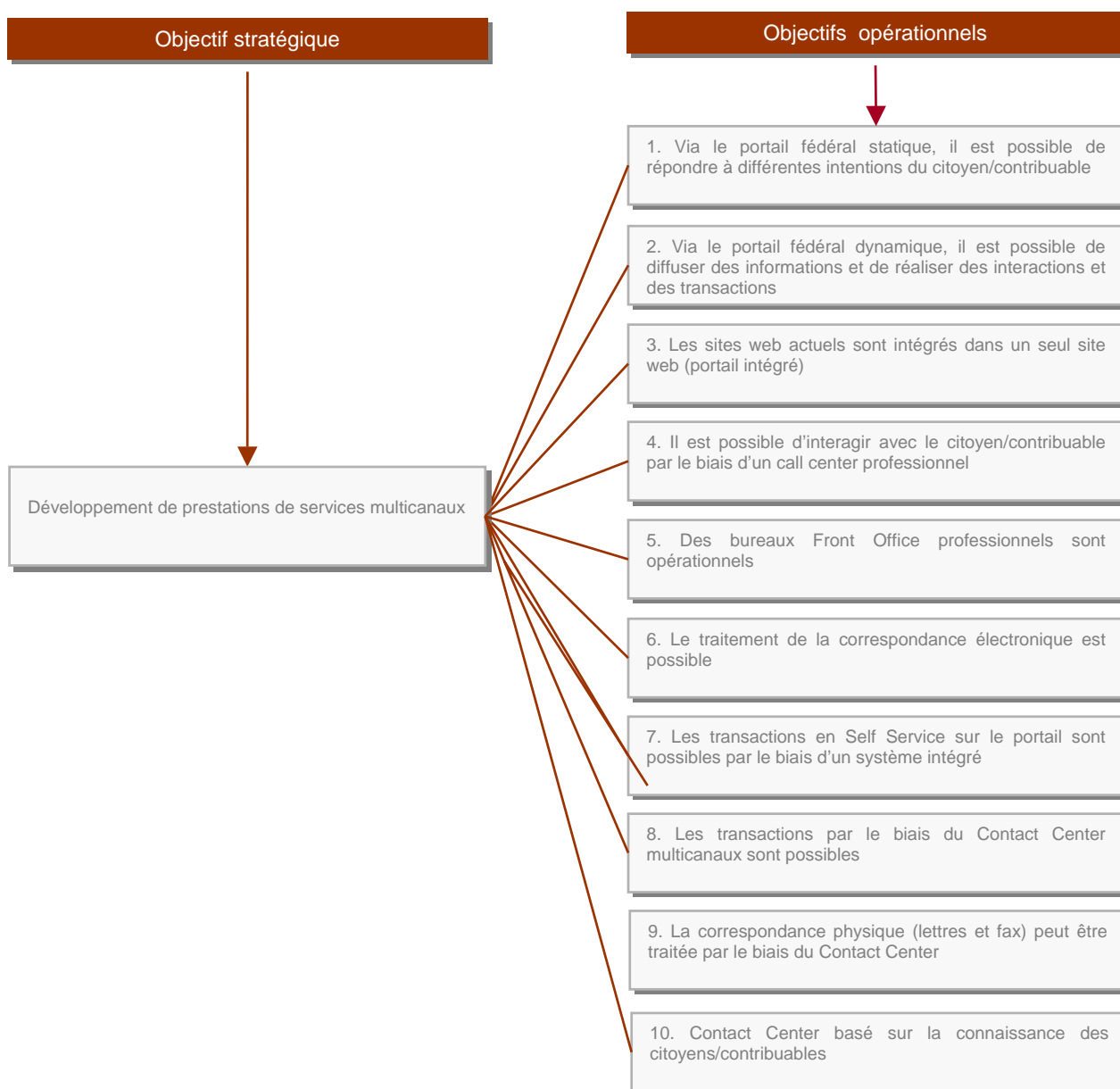
- 2004 - 2005

Ce premier release signifie que le SPF Finances sera à même de gérer intégralement un premier type d'impôt/de prélèvement dans un système de traitement intégré et de supprimer le système pertinent existant. A cet effet, toutes les données figurant dans le Dossier Unique seront disponibles dans le système. Tous les citoyens/contribuables pourront également consulter leur bilan fiscal pour cet impôt/ce prélèvement (notamment via le portail). Cette release constitue la base qui permettra l'exécution de transactions relatives au type d'impôt/de prélèvement choisi au sein du Contact Center et via l'Internet.

1.3.4.5. Objectif opérationnel - Une autre série d'impôts/de prélèvements peut être intégralement gérée dans le même système de traitement

- De 2005 à après 2005

1.3.5. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Mise sur pied de prestations de services multicanaux'



Dans le cadre de la mise sur pied de prestations de services multicanaux, on fera un usage optimal de la plate-forme offerte par le *portail fédéral* en ce qui concerne les interactions via l'Internet.

1.3.5.1. Objectif opérationnel - Via le portail fédéral statique¹, il est possible de répondre à différentes intentions du citoyen/contribuable

- 2003 - 2005

Grâce au portail fédéral statique, le SPF Finances sera en mesure de répondre à plusieurs intentions du citoyen/contribuable. Cela permettra d'augmenter le nombre d'interactions Self Service et les performances techniques du site Internet du SPF Finances.

1.3.5.2. Objectif opérationnel - Via le portail dynamique, il est possible de diffuser des informations et de réaliser des interactions et des transactions

- 2003 - 2005

Grâce au portail fédéral dynamique, le SPF Finances sera en mesure de fournir des informations au citoyen/contribuable et de faire réaliser des transactions (pour les systèmes existants). Cela aura pour effet d'augmenter le nombre de fonctionnalités offertes (FAQ, fonction de recherche, documents à télécharger, etc.) et le nombre d'intentions ayant reçu une réponse.

1.3.5.3. Objectif opérationnel - Les sites web actuels sont intégrés dans un seul site web (portail intégré)

- 2003 - 2005

Tous les sites web actuels du SPF Finances seront intégrés dans un portail. Cela permettra d'augmenter encore le nombre d'interactions Self Service et le nombre de fonctionnalités offertes. Les performances techniques du site Internet pourront être améliorées (ex. réduction du délai de chargement de la page web).

¹ Le terme de « portail statique » indique que ce portail est conçu de façon identique pour l'ensemble des utilisateurs. Ce portail se limite à fournir des informations. Le terme de « portail dynamique » indique que le portail est conçu en fonction de l'utilisation ou de la situation. Ce portail permettra éventuellement de réaliser des transactions. Le site portail du service public fédéral pourra être utilisé à la fois par les citoyens/contribuables, les entreprises et/ou des groupes-cibles spécifiques (ex. notaires, géomètres,...)

1.3.5.4. Objectif opérationnel - Il est possible d'interagir avec le citoyen/contribuable par le biais d'un call center professionnel

- 2003 - 2004

Le SPF Finances peut commencer l'élaboration d'un call center professionnel. Cette mise en oeuvre sera soutenue par la disponibilité de certaines informations d'interaction dans le Dossier Unique (objectif stratégique 3) et via la mise en oeuvre d'une gestion centralisée des citoyens/contribuables (objectif stratégique 4). Il sera alors possible de réduire le délai de communication et de diminuer le nombre d'appels auxquels on ne peut répondre de manière pertinente. En fournissant de manière efficace l'information au citoyen/contribuable, on réduira également le nombre de contentieux et de litiges.

1.3.5.5. Objectif opérationnel - Des bureaux Front Office professionnels sont opérationnels

- De 2003 à après 2005

Dans ces bureaux, on pourra offrir des informations et des transactions au citoyen/contribuable. Cela engendra une amélioration de l'image de marque du SPF Finances et une augmentation de la cohérence des réponses données (sécurité juridique). Grâce à une meilleure organisation des interactions au guichet, le temps d'interaction moyen et le temps d'attente pourront diminuer.

1.3.5.6. Objectif opérationnel - Le traitement de la correspondance électronique est possible

- 2004

Peu de temps après le lancement du Call Center et la réalisation du portail fédéral dynamique, le SPF Finances sera en mesure de traiter sa correspondance de manière électronique (info par e-mail) (pour la fourniture d'informations). Le Call Center se transformera alors en Contact Center. Il sera possible de traiter les messages électroniques des citoyens/contribuables au niveau du Contact Center.

1.3.5.7. Objectif opérationnel - Les transactions en Self Service sur le portail par le biais du système intégré sont possibles

- De 2004 à après 2005

Le SPF Finances sera à même de fournir des informations au citoyen/contribuable et de lui laisser effectuer des transactions par le biais d'un portail fédéral dynamique.

1.3.5.8. Objectif opérationnel - Les transactions par le biais du Contact Center sont possibles

- De 2004 à après 2005

En rapport avec le objectif opérationnel « un seul impôt peut intégralement être géré dans un système de traitement intégré », des transactions ayant trait au type d'impôt/de prélèvement pourront avoir lieu au sein du Contact Center et via l'Internet. De ce fait, le SPF Finances sera à même, au sein du Contact Center, d'utiliser les données fiscales/non fiscales figurant dans le Dossier Unique.

1.3.5.9. Objectif opérationnel - La correspondance physique (lettres et fax) peut être traitée par le biais du Contact Center

- 2004

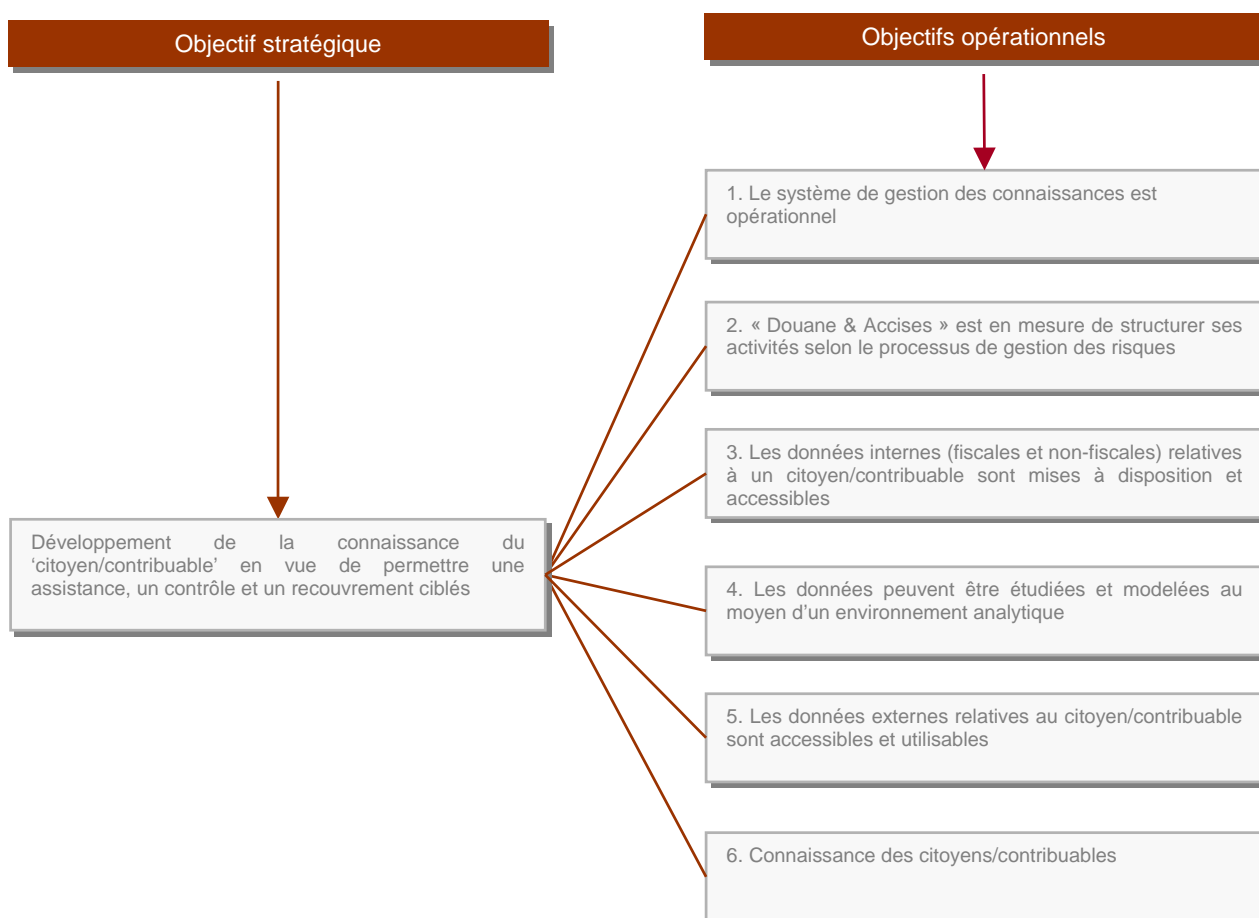
Le résultat de cette implémentation sera une accélération du traitement de la correspondance physique et une diminution du pourcentage d'erreurs (correspondance restée sans réponse, interactions pour lesquelles aucune réponse correcte ne peut être apportée).

1.3.5.10. Objectif opérationnel – Contact Center basé sur la connaissance des citoyens/contribuables

- De 2005 à après 2005

Au niveau du Contact Center, le SPF finances pourra utiliser le Dossier Unique et la connaissance du citoyen/contribuable dans le cadre des interactions et transactions avec le citoyen/contribuable.

1.3.6. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Développement de la connaissance du citoyen/contribuable en vue de permettre une assistance, un contrôle et un recouvrement ciblés'



1.3.6.1. Objectif opérationnel - Le système de gestion des connaissances est opérationnel

- 2003

Grâce à la mise en oeuvre d'un système de gestion des connaissances, le SPF Finances sera en mesure de mettre à disposition des modèles et manuels électroniques. Cela permettra d'améliorer la clarté et la cohérence du matériel de soutien (manuels, modèles, commentaires, etc.) de même que les fonctionnaires pourront accéder plus facilement et plus rapidement aux documents de soutien et aux sources d'information corrects et précis. Cette gestion unique simplifiera également la maintenance du matériel de soutien.

1.3.6.2. Objectif opérationnel - « Douane & Accises » est en mesure de structurer ses activités selon le processus de gestion des risques

- 2003

La mise en oeuvre d'un module de définition des risques dans D&A interviendra à la lumière de la mise en oeuvre du module MCC (dans le cadre de l'initiative NCTS de l'UE, cela est obligatoire. Cependant, ultérieurement, il faudra prévoir un cadre plus large) et de l'intégration avec SADBEL: les déclarations relatives aux marchandises entrantes et sortantes dans tous les ports maritimes et fluviaux et dans les zones de stockage temporaires seront réalisées de manière électronique et anticipées en fonction d'une définition des risques et de la libération accélérée des marchandises. Cela permettra à l'administration de sélectionner rapidement et efficacement les déclarations à contrôler (via un système de sélection automatisée).

1.3.6.3. Objectif opérationnel - Les données internes (fiscales et non- fiscales) relatives à un citoyen/contribuable sont mises à disposition et accessibles

- De 2004 à après 2005

Cela comprend l'implémentation d'une application de data warehouse et de data mining pour le SPF Finances. Cette implémentation se fera en rapport étroit avec l'objectif stratégique « opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts,... ». De ce fait, on pourra commencer à ouvrir et à rendre utilisable les données internes (fiscales et non fiscales) relatives à un citoyen/contribuable. L'implémentation de l'application de data warehouse se fera en fonction de releases successifs et il sera possible, par release, de mettre de plus en plus de données internes à disposition. L'implémentation d'un premier release pourra engendrer une réduction du temps nécessaire pour rechercher des informations internes et une augmentation de la qualité des données mises à la disposition des fonctionnaires. En reliant les différentes données dans un modèle de données, la transparence, l'homogénéité et l'uniformité des données augmenteront ce qui permettra d'obtenir une vue intégrée du citoyen/contribuable.

1.3.6.4. Objectif opérationnel - Les données peuvent être étudiées et modelées en fonction d'un environnement analytique

- De 2003 à après 2005

Conjointement au premier release de l'application de data warehouse, 6 mois plus tard, on pourra lancer l'implémentation d'aides analytiques contenues dans une application de data mining. De ce fait, le SPF Finances sera à même d'étudier ses données et de les modeler à l'aide d'un environnement analytique ce qui permettra de définir des groupes cibles, des profils d'assistance, de contrôle ou de recouvrement respectifs. Ces profils seront également confrontés aux données opérationnelles. Cette implémentation engendra une amélioration continue des connaissances des citoyens/contribuables du SPF Finances et des analyses des données et du feedback plus rapides et plus structurées. Cela permettra également de nouveaux types d'études (par exemple un modelage prédictif, des corrélations, une analyse croisée) et une utilisation croisée des connaissances (au travers des différents piliers, en ce qui concerne les différentes taxes, ...). Le SPF Finances sera à même de définir des profils de plus en plus précis et de les confronter aux données opérationnelles, ce qui permettra d'entreprendre des actions ciblées et proactives (dans le cadre de l'assistance, du contrôle et/ou du recouvrement) du SPF Finances.

1.3.6.5. Objectif opérationnel - Les données externes relatives au citoyen/contribuable sont disponibles et utilisables

- De 2004 à après 2005

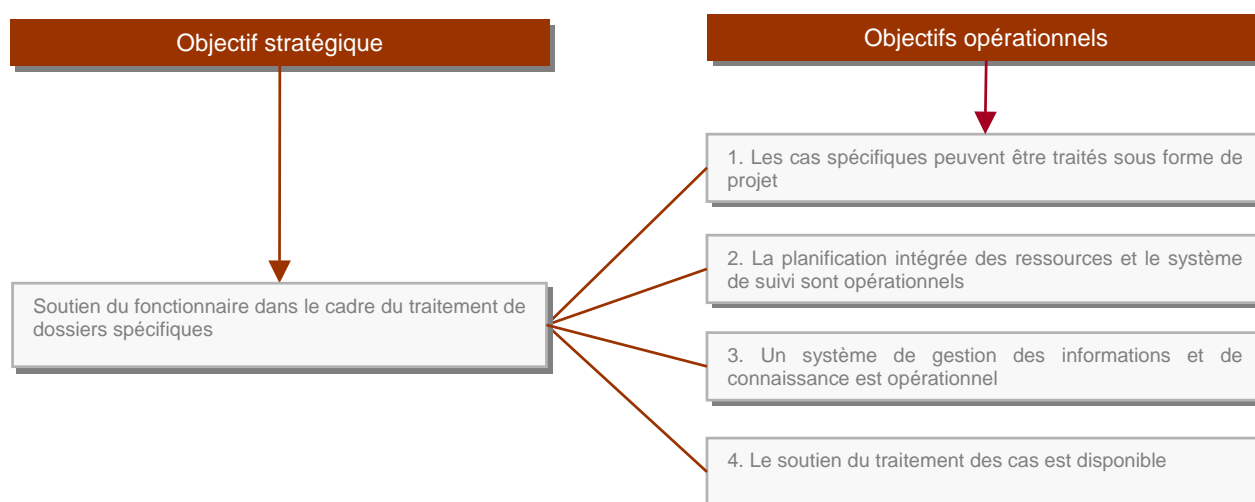
Parallèlement au premier release de l'application de data warehouse, 3 mois plus tard, on pourra lancer l'ouverture et l'utilisation de données externes relatives à un client /contribuable Ici également, il y a un lien étroit avec l'objectif stratégique « opérationnalisation d'un traitement intégré des impôts, ... ». Cette implémentation se fera également en releases successifs ce qui permettra, par release, de mettre de plus en plus de données externes à disposition. L'implémentation de ce premier release pourra engendrer une simplification de la structure des données et du modèle de données ce qui, en cas de recherche dans des informations (des sources d'information) externes représentera un gain de temps. En reliant les données dans un modèle de données, on renforcera la transparence, l'homogénéité et l'uniformité à la fois des données internes et externes ce qui permettra, de se faire une idée intégrée d'un client/contribuable.

1.3.6.6. Objectif opérationnel – Connaissance des citoyens / contribuables

- De 2005 à après 2005

Le SPF Finances sera en mesure, de la façon la plus adéquate, de contrôler les processus opérationnels et d'interagir avec ses citoyens/contribuables en utilisant les données relatives au citoyen/contribuable et une approche d'assistance, de contrôle ou de recouvrement adéquate.

1.3.7. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Soutien des fonctionnaires dans le cadre du traitement de dossiers spécifiques'



1.3.7.1. Objectif opérationnel - Les cas spécifiques peuvent être traités sous forme de projet

- 2003 – 2005

La mise en œuvre ultérieure de la méthode axée sur les cas sera associée à la mise en œuvre du système intégré de gestion des ressources et à la mise en œuvre d'un système de gestion des informations et de connaissance. La conception, l'élaboration, les tests et l'introduction de ces systèmes se dérouleront par releases réalisés par l'entité N-2 (ou par l'entité N-3 pour E&R). Cette mise en œuvre débouchera sur la réduction du délai de traitement d'un(ou d'une partie d'un) cas et sur l'augmentation de la qualité des affaires traitées.

1.3.7.2. Objectif opérationnel - La planification intégrée des ressources et le système de suivi sont opérationnels

- 2003 – 2005

Le système intégré de gestion des ressources permettra au SPF Finances d'orienter et d'optimiser ses moyens (en personnel et autres, par ex. moyens techniques) pour le traitement des cas. La conception, l'élaboration, les tests et l'introduction du système interviendront par releases réalisés par l'entité N-2 (ou par entité N-3 pour E&R). La mise en œuvre d'un système intégré de gestion des ressources engendrera une meilleure utilisation de la capacité disponible de moyens (personnel et autres moyens, moyens techniques, par exemple), une réduction du délai de règlement d'un « cas » et une utilisation régulière des capacités par les centres et/ou bureaux.

1.3.7.3. Objectif opérationnel - Un système de gestion des informations et de connaissance est opérationnel

- 2004 - 2005

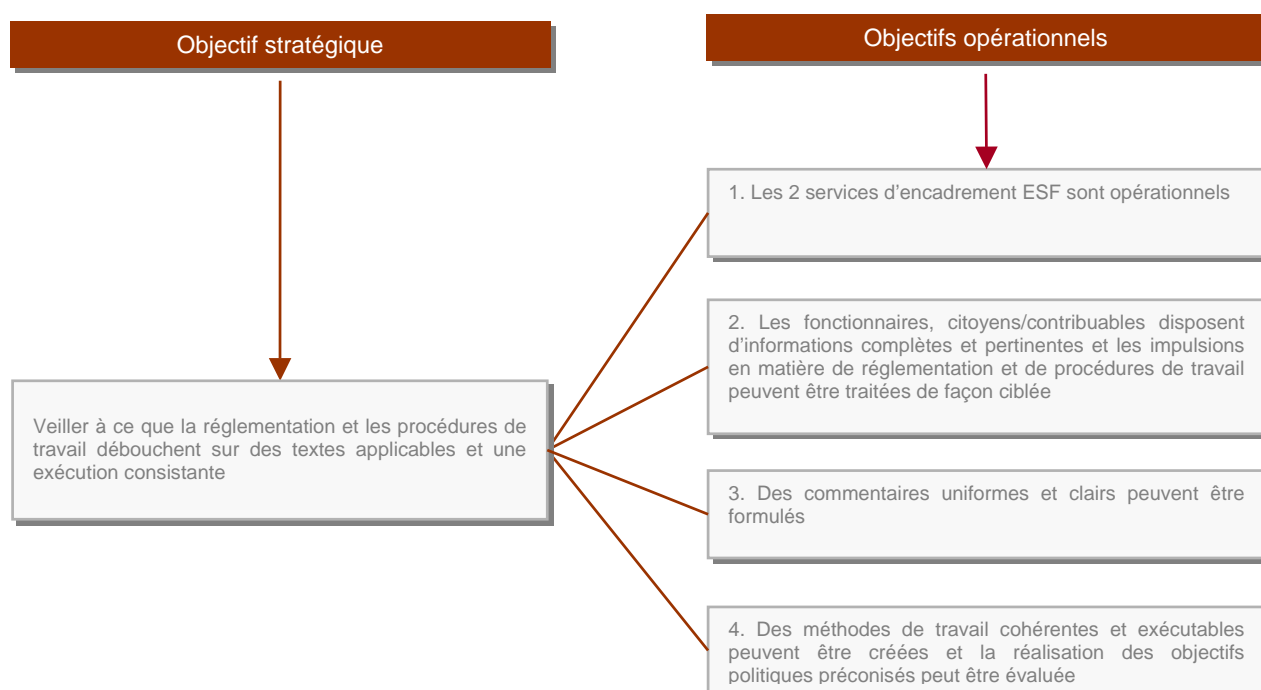
Un système de gestion des informations et de l'intelligence permettra au SPF Finances de gérer des informations spécifiques aux « cas » (orientées sur l'objet et le sujet). Les fonctionnaires concernés par le traitement d'un cas pourront ainsi accéder à toutes les informations internes et externes liées au cas en question. La mise en oeuvre du système de gestion des informations et de l'intelligence interviendra en 2 releases réalisés par N-2 (ou par l'entité N-3 pour E&R) Ce système de gestion des informations et de l'intelligence engendrera une réduction du temps consacré par les fonctionnaires à rechercher et à analyser des données (fiscales et non-fiscales), ainsi qu'à une amélioration des informations pertinentes découvertes à propos d'un « cas ».

1.3.7.4. Objectif opérationnel - Le soutien du traitement des cas est disponible

- 2004 - 2005

Le soutien du « traitement des cas » réalisé à l'aide d'un système de gestion des connaissances permettra au SPF Finances d'offrir à ses fonctionnaires le soutien nécessaire en termes de contenu pour le traitement d'un « cas » (check-list, informations issues de l'expérience, « best practices » pertinentes, jurisprudence, assistance technique mise à jour, liée aux formations adéquates, etc.). Cette mise en oeuvre pourra être associée au objectif opérationnel: « le système de gestion des connaissances est opérationnel ». La mise en oeuvre d'un système de gestion des connaissances pour soutenir le traitement des « cas » engendrera une réduction du temps nécessaire pour traiter un cas et une augmentation de l'exactitude de l'exécution. Ce système de gestion des connaissances permettra également de mobiliser de nouveaux collaborateurs plus rapidement. Cette mise à jour se déroulera en 4 releases et se poursuivra en parallèle à la mise en oeuvre de la méthodologie orientée vers l'approche des « cas ».

1.3.8. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Veiller à ce que la réglementation et les procédures de travail débouchent sur des textes applicables et une exécution consistante'



1.3.8.1. Objectif opérationnel - Les 2 services d'encadrement ESF sont opérationnels

- 2003 - 2005

La centralisation de tous les services qui développent des réglementations pourra commencer et la mise en oeuvre de la méthode de travail formulée dans les processus « Réglementation » et « Conseils externes & Collaboration » (Capacité de développement de/contribution à une réglementation interne et externe cohérente) pourra être lancée. Le SPF Finances sera ainsi en mesure de développer sa propre réglementation « interne » (SPF Finances) cohérente. En outre, le SPF Finances pourra contribuer à une meilleure cohérence de la réglementation « externe » élaborée par d'autres instances nationales, régionales et internationales. L'implémentation de 2 services d'encadrement ESF engendrera une augmentation du nombre de recommandations et de notes de lignes de force suivies, une réduction du nombre de réclamations concernant la cohérence de la réglementation nouvelle/modifiée ainsi qu'une diminution des modifications de la réglementation suite à des impulsions/réclamations concernant la cohérence.

1.3.8.2. Objectif opérationnel - Les fonctionnaires, citoyens/contribuables disposent d'informations complètes et pertinentes et les impulsions en matière de réglementations et de procédures de travail peuvent être traitées de façon ciblée

- 2003 - 2005

La mise en oeuvre des méthodes de travail formulées dans les processus « Informations » et « Gestion des impulsions » (fourniture temporaire d'informations et gestion adaptée des impulsions R&M) permettra au SPF Finances de fournir à ses fonctionnaires, et le cas échéant au citoyen/contribuable, des informations opportunes, complètes et pertinentes concernant la réglementation. Le SPF Finances sera également en mesure de traiter de manière adaptée les impulsions en matière de réglementations et de procédures de travail. La mise en oeuvre des méthodes de travail formulées dans les processus « Informations » et « Gestion des impulsions » sera liée à la mise en oeuvre de l'objectif opérationnel « le système de gestion des connaissances est opérationnel ». Il sera alors possible de mettre à disposition des informations sur la réglementation sous forme électronique. La mise en oeuvre des processus « Informations » et « Gestion des impulsions », soutenue par un système de gestion des connaissances, engendrera une réduction du temps écoulé entre le produit fini (ex. annonce de la réglementation) et la mise à disposition du temps écoulé entre la réception d'une impulsion et une première réponse.

1.3.8.3. Objectif opérationnel - Des commentaires uniformes et clairs peuvent être formulés

- 2004 - 2005

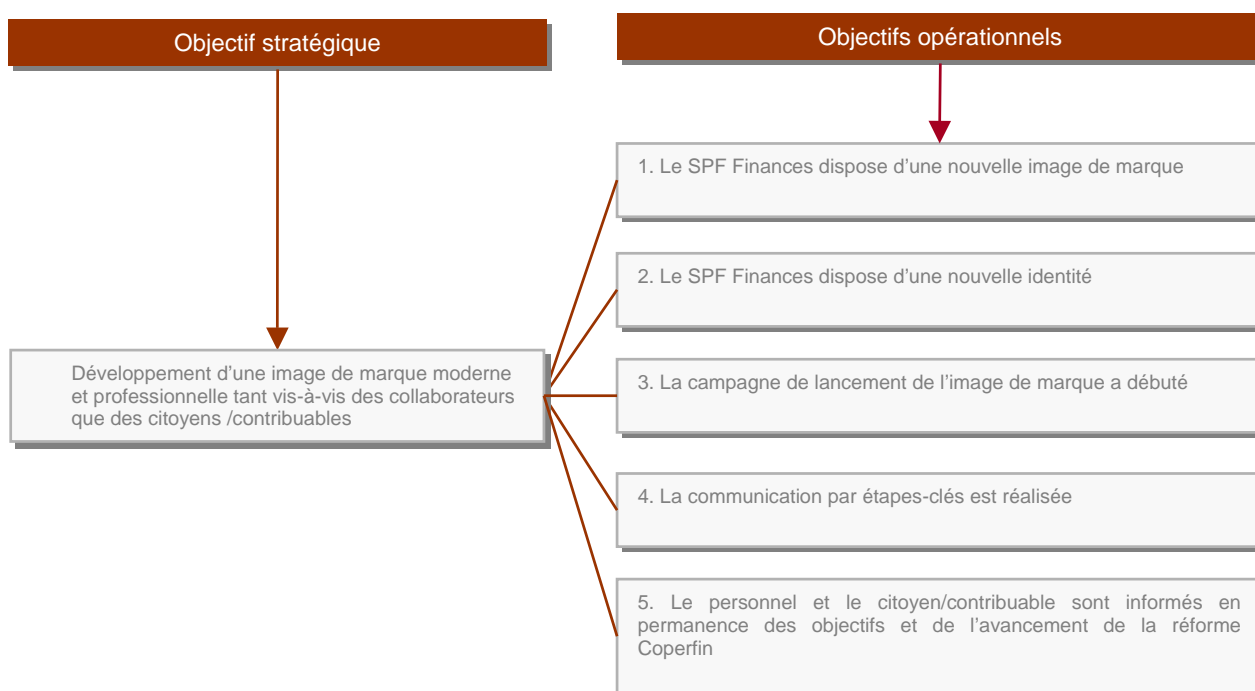
La mise en oeuvre des méthodes de travail formulées dans les processus « Commentaires » et « Expertise opérationnelle » (élaboration de commentaires uniformes/clairs) permettra au SPF Finances d'élaborer des commentaires uniformes et clairs et cela, dans le but d'augmenter la sécurité juridique, d'améliorer les relations avec le citoyen/contribuable et de soutenir le fonctionnaire. Ces commentaires pourront être mis à disposition sous forme électronique via un système de gestion des connaissances tel que décrit dans l'objectif opérationnel « le système de gestion des connaissances est opérationnel ». Cette mise en oeuvre engendrera une réduction du temps écoulé entre la réglementation parachevée et le commentaire parachevé, ainsi qu'une augmentation du nombre de questions parlementaires qui pourront être transmises au ministre compétent dans le délai imparti.

1.3.8.4. *Objectif opérationnel - Des méthodes de travail cohérentes et exécutables peuvent être créées et la réalisation des objectifs politiques préconisés peuvent être évalués*

- 2004 - 2005

L'implémentation de la méthode de travail telle qu'elle a été esquissée dans les processus « Méthodes de travail » et « Suivi » (Création de méthodes de travail cohérentes et évaluation de la réalisation) permettra au SPF Finances de créer des méthodes de travail cohérentes et exécutables ainsi que d'évaluer la réalisation des objectifs politiques préconisés. Cette implémentation engendrera une diminution du nombre de méthodes de travail devant être adaptées faisant suite aux impulsions/plaintes relatives à l'exécutabilité et elle renforcera la satisfaction des citoyens/contribuables et des fonctionnaires, par exemple, en ce qui concerne la lisibilité.

1.3.9. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Développement d'une image de marque moderne et professionnelle tant vis-à-vis des collaborateurs que des citoyens/contribuables'



1.3.9.1. Objectif opérationnel - Le SPF Finances dispose d'une nouvelle image de marque

- 2003

1.3.9.2. Objectif opérationnel - Le SPF Finances dispose d'une nouvelle identité

- 2003

1.3.9.3. Objectif opérationnel - La campagne de lancement de l'image de marque a débuté

- De 2003 à après 2005

Une fois que la nouvelle image de marque et la nouvelle identité auront été élaborées, le SPF Finances pourra démarrer une campagne de lancement de l'image de marque en 3 releases. Dans un premier temps, auprès de son propre personnel et lors des 2 autres releases, auprès du grand public. Cela engendrera une fierté professionnelle accrue des fonctionnaires actifs au sein du SPF Finances et une augmentation de l'attrait du SPF Finances en tant qu'employeur potentiel.

1.3.9.4. Objectif opérationnel - La communication par étapes-clés est réalisée

- De 2003 à après 2005

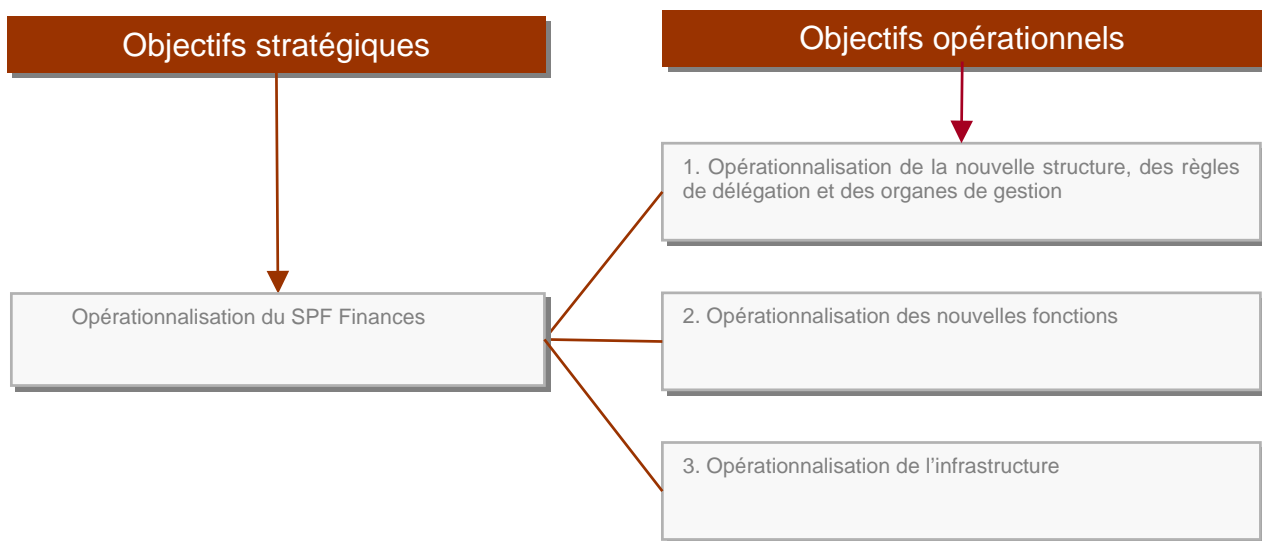
Enfin, les changements préconisés dans l'organisation et les méthodes de travail du SPF Finances nécessitent également une communication intensive, tant vis-à-vis des collaborateurs que du client/contribuable. Les changements proposés seront réalisés par l'intermédiaire de programmes, de projets et de releases intermédiaires de projets. Le SPF pourra réaliser des communications par étapes-clés autour de chaque release intermédiaire. En outre, le SPF devra continuellement informer le personnel et le citoyen/ contribuable au sujet des modifications (leur statut) réalisées sous la dénomination Copernic (communication Coperfin continue (externe)).

1.3.9.5. Objectif opérationnel - Le personnel et le citoyen/contribuable sont informés en permanence des objectifs et de l'avancement de la réforme Coperfin

- De 2003 à après 2005

En outre, le SPF pourra, en permanence, informer le personnel et le citoyen/contribuable quant au(x) (statut des) modifications réalisées sous le commun dénominateur de Copernic.

1.3.10. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Opérationnalisation du SPF Finances'



1.3.10.1. Objectif opérationnel – Opérationnalisation de la nouvelle structure, des règles de délégation et des organes de gestion

- 2003

L'opérationnalisation de la nouvelle structure sera un succès lorsque les N-1, N-2 et les N-3 auront été désignés, leurs services de soutien seront actifs et que leurs relations mutuelles auront été définies.

L'opérationnalisation de la nouvelle structure, des règles de délégation et des organes de gestion se déroulera en 3 phases:

1. Phase 1: opérationnalisation du niveau N-1
2. Phase 2: opérationnalisation du niveau N-2
3. Phase 3: opérationnalisation du niveau N-3

1.3.10.2. Objectif opérationnel – Opérationnalisation des nouvelles fonctions

- 2003 - 2005

L'opérationnalisation sera un succès lorsque, pour l'ensemble des nouvelles structures, les personnes seront au poste de travail adéquat, qu'elles bénéficieront des compétences requises et que cela se fera au moment opportun.

En ce qui concerne les fonctions, l'opérationnalisation du SPF Finances se déroulera en 4 phases:

1. Inventaire de la situation AS IS quant aux grades et aux compétences
2. Peaufinement des fonctions TO BE
3. Analyse du fossé
4. Mise sur pied et exécution de l'implémentation en différentes phases

1.3.10.3. Objectif opérationnel – Opérationnalisation de l'infrastructure

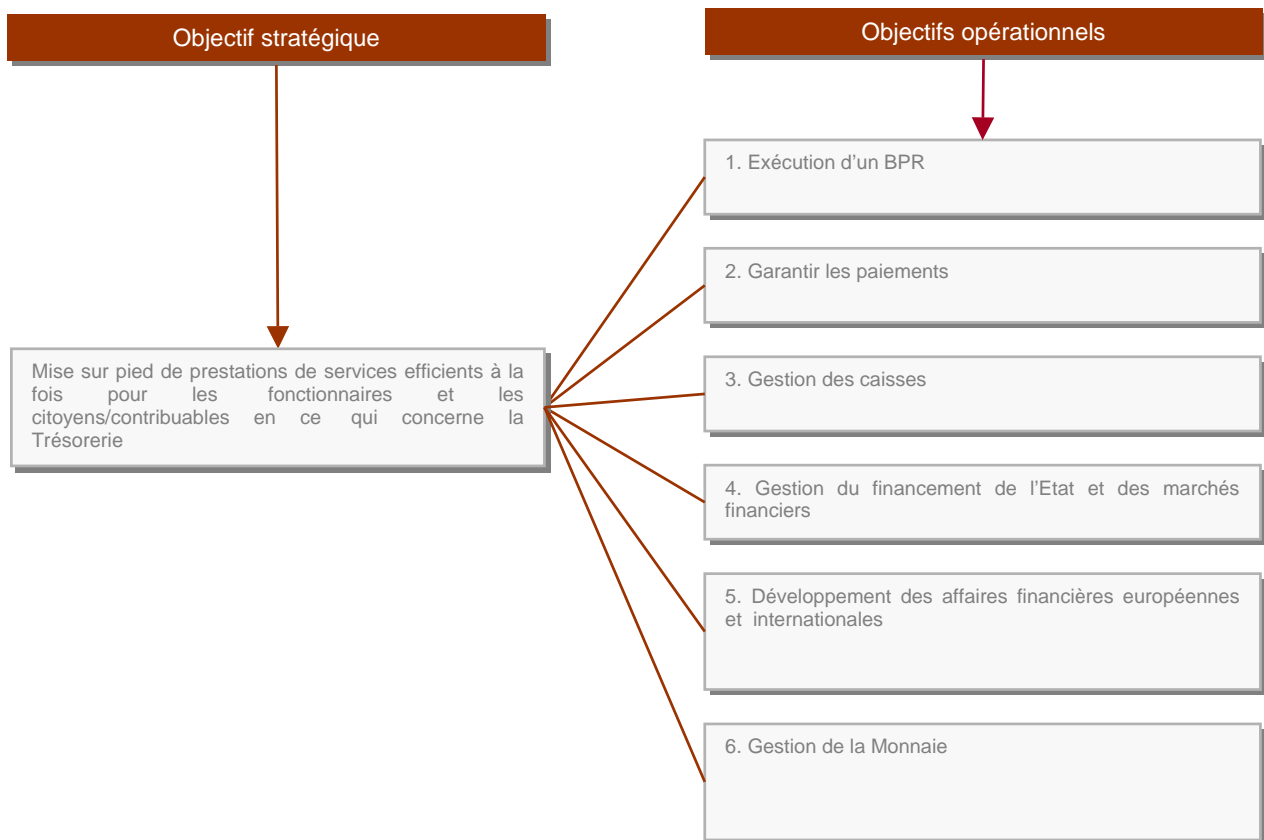
- De 2003 à après 2005

L'opérationnalisation sera un succès lorsque tous les fonctionnaires seront dans un bâtiment adéquat, tant pour eux-mêmes que pour le citoyen/contribuable.

En ce qui concerne l'infrastructure, l'opérationnalisation du SPF Finances se déroulera en 3 phases:

1. Phase visant le soutien à court terme de l'opérationnalisation du SPF Finances
2. Phase visant la préparation de l'opérationnalisation ultérieure du SPF Finances
3. Mise sur pied et exécution de l'implémentation en différentes phases en matière d'infrastructure

1.3.11. Objectifs opérationnels de l'objectif stratégique 'Mise sur pied de prestations de services efficaces à la fois pour les fonctionnaires et les citoyens/contribuables en ce qui concerne la Trésorerie'



Les objectifs opérationnels seront plus clairement définis lorsque le BPR aura été réalisé.

1.3.11.1. Objectif opérationnel – Exécution d'un BPR

Les processus futurs concernant la Trésorerie doivent être esquissés. A cet effet, les besoins en termes de personnel, d'ICT et d'infrastructure seront déterminés afin de réaliser ces processus. Par besoins en termes de personnel, il faut notamment entendre la structure d'organisation, les fonctions et le nombre d'ETP. A cet effet, on se basera constamment sur l'expérience acquise par la Trésorerie. Dès que l'on aura déterminé les différents besoins, il faudra mettre sur pied un plan de réalisation et d'investissement afin de pouvoir implémenter les résultats, en différentes phases dans le temps. Ainsi faudra-t-il notamment vérifier la façon dont on peut opérationnaliser le plus rapidement possible la structure d'organisation, les fonctions et les processus. La Trésorerie sera intégrée au sein du SPF Finances tout en conservant sa spécificité propre. Il faudra également concrétiser la transition de certaines tâches vers d'autres administrations.

1.3.11.2. Objectif opérationnel – Garantir les paiements

Cet objectif porte sur l'exécution à temps et de façon correcte de tous les paiements à la demande des autorités fédérales. Le nombre d'opérations, le paiement des salaires et des pensions ressortent essentiellement des fonctionnaires fédéraux et, en termes de montant des dépenses, du comptable centralisé. Dans ce cadre, l'objectif est de développer le traitement de paiements afin de l'accélérer. Dans le cadre de ces prestations de services, pour chaque citoyen/contribuable, un historique détaillé sera tenu à jour dans le Dossier Unique afin de permettre un suivi de qualité, de pouvoir répondre à différentes questions, de permettre un recouvrement correct des avances ou des sommes payées indûment en matière de salaires et de pensions,.... Comme l'exécution des paiements est étroitement liée à d'autres SPF et étant donné que ce sont eux qui donnent l'ordre de paiement, il est important d'introduire un concept de shared service.

1.3.11.3. Objectif opérationnel – Gestion des caisses

Il s'agit de la gestion (financière) de différentes caisses, à savoir notamment:

- La caisse de dépôt et de consignation
- La caisse nationale des calamités
- La caisse nationale des pensions de guerre

Généralement, il s'agit de données d'origines les plus diverses. De ce fait, il est nécessaire d'aborder l'informatisation de façon intégrée et, par le biais du Dossier Unique, de veiller à ce que l'on réalise les liens nécessaires avec les banques de données officielles. Ainsi, il sera également possible d'offrir des prestations de services de qualité supérieure et plus rapides au citoyen/contribuable. Dans ce cadre, il est également important de mettre des informations complètes et utilisables à disposition, notamment en ce qui concerne l'intervention éventuelle des caisses.

1.3.11.4. Objectif opérationnel - Gestion du financement de l'Etat et des marchés financiers

Il s'agit de la gestion des obligations financières de l'Etat et de la mise sur pied de la politique relative aux marchés financiers.

En ce qui concerne la dette de l'état, il faut continuer la modernisation qui a déjà été initiée pour ce qui est de la méthode de gestion par le biais de la mise à disposition de bases de données intégrées en faveur du Service de la dette.

Les principales missions de la gestion de la dette sont les suivantes:

- Reprise de moyens financiers et minimalisation des frais y afférents, tant en ce qui concerne les remboursements des crédits que le paiement des intérêts.
- Tenue de la comptabilité et établissement de la situation de la dette.
- Remboursement des crédits et paiement des intérêts – comptabilité – situation de la dette.
- Garantie des crédits de différentes institutions parastatales.
- Centralisation et publication des notifications d'opposition.
- Tenue de grands livres pour les inscriptions nominatives.
- Diffusion d'informations aux citoyens/contribuables et aux institutions financières.

1.3.11.5. Objectif opérationnel - Développement des affaires financières européennes et internationales

Cet objectif concerne la collaboration financière internationale (ou des aspects de cette collaboration) à un niveau multilatéral et bilatéral et la mise sur pied d'une politique économique et financière. On peut établir une distinction entre:

- Les affaires européennes et monétaires
- La dette internationale et le développement

Dans le cadre de la collaboration internationale, nous pouvons distinguer différentes actions importantes de prestations de services, notamment:

- Le développement et le suivi de l'entrée en vigueur de la législation financière: activités axées sur l'UE, l'OCDE,... , la législation et la réglementation financières belges.
- La gestion des activités des institutions et de forums économiques, financiers et monétaires internationaux et participation à leurs activités
- La gestion de l'aide financière bilatérale, y compris l'aide à l'exportation
- La gestion du volet interne et externe de l'Union Economique et Monétaire de l'UE et centralisation des fonds propres

1.3.11.6. Objectif opérationnel – Gestion de la Monnaie

Il s'agit des activités ayant trait à l'exploitation de la Monnaie Royale et au financement de l'achat de pièces de monnaie (éventuellement frappées par la Monnaie Royale). Actuellement, on prévoit que l'entité Gestion de la Monnaie se compose:

- Du Fonds monétaire
- De la Monnaie Royale

A l'avenir, les activités commerciales rentables de la Monnaie Royale seront de plus en plus importantes.

1.4. Risques stratégiques et opérationnels

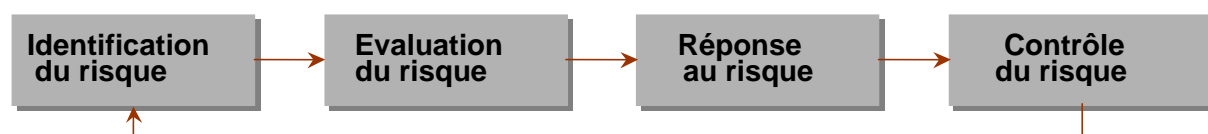
1.4.1. Objectif

L'objectif de cette section est de définir, d'évaluer et d'apporter une proposition d'action aux risques qui sont liés à la mise en œuvre des objectifs stratégiques décrits ci-avant. Etant donné la difficulté d'être exhaustif dans la description des risques au niveau de la mise en œuvre des objectifs stratégiques, nous avons préféré créer et définir un cadre de référence à la gestion des risques. Ce cadre de référence sera utilisé par les N-1, N-2, N-3 et par les directeurs des services d'encadrement lors de l'élaboration de leur plan de gestion et permettra de standardiser les résultats obtenus.

Dans l'annexe «Risques», nous présentons les différents risques par objectif stratégique.

1.4.2. Méthodologie utilisée

La **méthodologie** utilisée se compose de quatre étapes:



1. Identification du risque

L'identification du risque comprend non seulement l'identification de celui-ci, mais également sa classification dans une catégorie de risque (voir ci-après).

2. Evaluation du risque

L'évaluation du risque comprend son évaluation en terme de probabilité, d'impact et de contrôlabilité. Ces différentes dimensions seront évaluées sur une échelle de 1 à 5. Cette évaluation permettra de donner la priorité aux différents risques identifiés.

3. Réponse au risque

Dans le cadre de la réponse au risque, on formulera des propositions d'actions pour contrôler et réduire le risque identifié. On notera cependant que différentes attitudes peuvent être adoptées face au risque identifié. On peut décider de chercher à éviter le risque, de le contrôler, de l'accepter, de le transférer vers une autre instance ou de l'analyser plus en profondeur. Ces différentes attitudes peuvent conditionner la réponse apportée à un risque. La réponse au risque contient également la désignation d'un responsable de la gestion du risque et la détermination du statut du risque

4. Contrôle du risque

Le contrôle du risque consiste en la mise en œuvre de la réponse définie lors de l'étape précédente, du suivi des résultats apportés par cette réponse et du statut du risque ainsi que de l'identification de nouveaux risques éventuels.

Dans le cadre de ce plan de gestion et dans le but de créer un cadre de référence à la gestion des risques, nous identifierons, évaluerons et proposerons des réponses aux risques liés à la mise en œuvre des objectifs stratégiques. L'identification détaillée des risques ainsi que la détermination des responsables de la gestion des risques, la détermination du statut des différents risques ainsi que le contrôle des risques seront déterminés dans les plans de gestion élaborés par les N-1, N-2, N-3 et par les directeurs des services d'encadrement. Etant donné que la classification en catégories des risques est une composante importante de la gestion des risques, il a été décidé de créer des **domaines de risques**. Chaque domaine de risques est composé de **catégories de risques** qui représentent plus un cadre illustratif qu'un cadre fixe et rigide.

Les domaines et catégories de risques ont été identifiés comme suit:

1. **Risques relatifs aux aspects de prestation de services**

Ensemble des risques relatifs aux citoyens/contribuables et aux prestations de services comprenant les catégories de risques suivantes:

- Satisfaction
- Egalité
- Sécurité juridique
- Continuité des prestations de services

2. **Risques relatifs aux aspects opérationnels**

Ensemble des risques relatifs à la gestion opérationnelle du SPF Finances comprenant les catégories de risques suivantes:

- Processus
- ICT
- Infrastructure
- Législation

3. **Risques relatifs aux aspects financiers**

Ensemble des risques relatifs aux aspects financiers comprenant les catégories de risques suivantes:

- Budget
- Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs

4. **Risques relatifs aux aspects concernant le personnel**

Ensemble des risques relatifs au personnel et à la gestion du personnel comprenant les catégories de risques suivantes:

- Compétences
- Nombre
- Lieu de travail/Mobilité
- Mobilité en terme de compétences
- Acceptation du changement
- Relations sociales

5. **Risques relatifs aux facteurs externes au SPF Finances**

Ensemble des risques relatifs aux facteurs externes qui sont, par conséquent, plus difficilement contrôlables et qui comprennent les catégories de risques suivantes:

- Collaboration avec d'autres instances
- Décision et choix d'autres instances
- Priorités politiques
- Contexte économique et social

Pour **chaque objectif stratégique**, nous procéderons donc comme suit:

- Identification des risques selon les domaines de risques identifiés, sur base des familles de risques définies
- Evaluation de la probabilité, de l'impact et de la contrôlabilité des risques et priorité de ces risques
- Réponse(s) aux risques identifiés SANS désigner de responsable(s) de la gestion des risques et SANS déterminer le statut des différents risques.

Remarque: Dans l'annexe, le numéro des risques est identifié au moyen du numéro de l'objectif stratégique + le numéro du domaine auquel le risque se rapporte auxquels on a ajouté un numéro séquentiel.

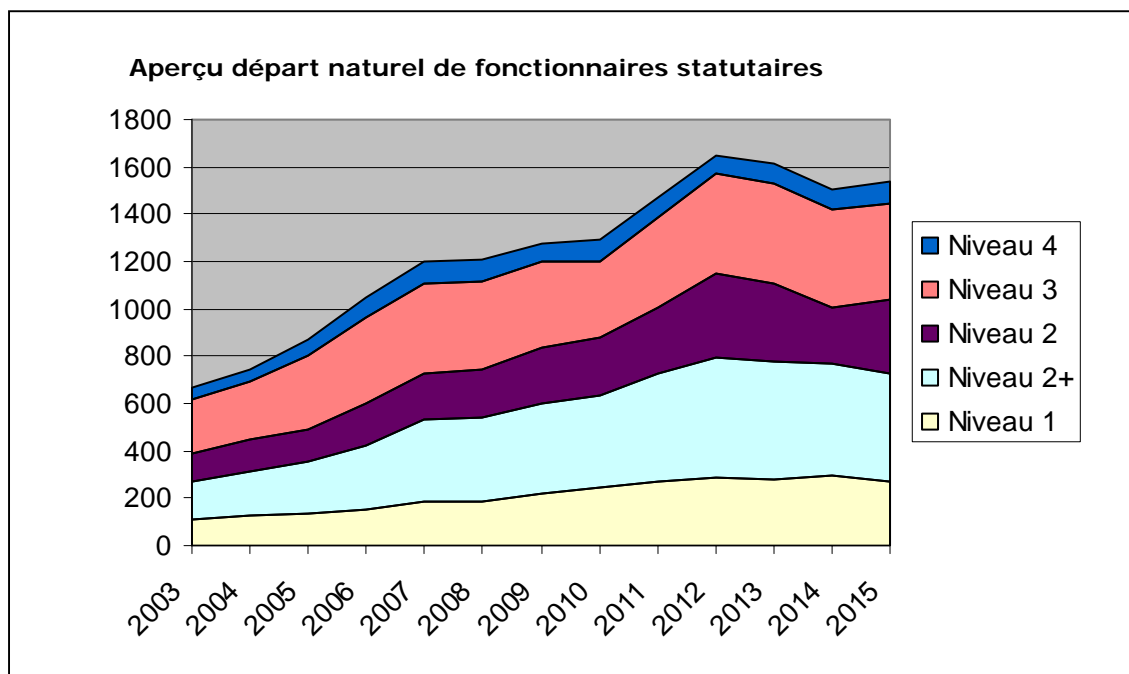
2. Plan opérationnel

2.1. Projets relatifs aux objectifs stratégiques/opérationnels

Dans l'annexe « Fiches de projet », par objectif opérationnel, nous vous présentons une description sommaire des projets devant être réalisés en 2003, 2004 et 2005 afin de concrétiser l'objectif opérationnel. En réalisant les objectifs opérationnels, il sera possible de réaliser l'objectif stratégique.

2.2. Plan du personnel

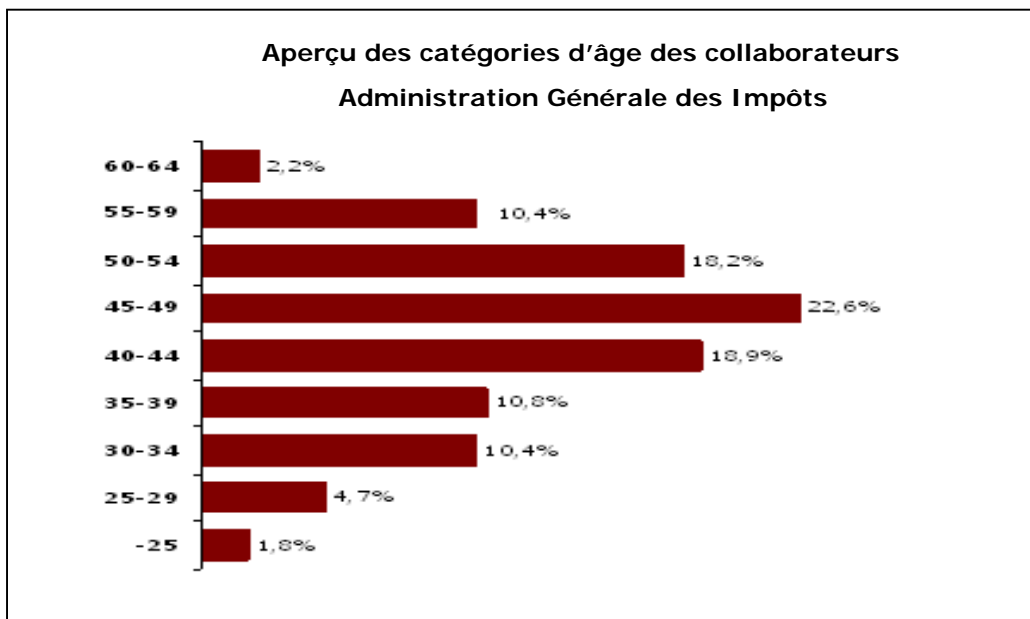
L'étude de la pyramide des âges² fait état d'une pyramide en biais affichant des départs naturels croissants dans les années à venir.



Il ressort de l'exemple de « l'Administration Générale des Impôts³ » que 30% des fonctionnaires de cette administration ont plus de 50 ans et que seulement 17% d'entre eux ont moins de 35 ans.

² « Pyramide des âges au 31 juillet 2000 », septembre 2000, Ministères des Finances Belgique

³ Rapport annuel 2001 de l'Administration Générale des Impôts, Ministère des Finances Belgique



Remplacer chaque fonctionnaire qui quitte l'Administration sera difficile étant donné la pénurie de main-d'œuvre disponible⁴. Je souhaite ici à nouveau insister sur le fait que personne ne sera licencié, mais qu'en tenant compte d'un côté du vieillissement du personnel et d'un autre côté de la difficulté de trouver des nouvelles recrues, nous devons investir dans l'automatisation afin de pouvoir continuer à accomplir les tâches du SPF Finances. Les budgets nécessaires pour réaliser cette automatisation, figurent dans le « Plan Financier » (voir chapitre 2.3).

En 2.2.1. figure un relevé des ETP (équivalents temps plein) dont le SPF Finances aura besoin à l'avenir pour réaliser ses objectifs.

Pour les services opérationnels, qui ont fait l'objet d'un BPR dans le cadre de Coperfin 1, figure le nombre d'ETP dont le SPF aura besoin dès que les changements auront été apportés et que le SPF fonctionnera à sa 'vitesse de croisière'.

La Trésorerie et les services d'encadrement P&O, B&CG, ICT, Secrétariat & Logistique, PMO et Etude & Documentation ne faisaient pas partie de la première phase de Coperfin. Pour ces services, figure un relevé du nombre d'ETP en ce qui concerne la situation actuelle. Actuellement, un BPR est réalisé pour ces services. Dès que le BPR sera terminé, il sera également possible de fournir une image détaillée du nombre d'ETP pour ces services lorsque le SPF Finances aura atteint sa 'vitesse de croisière'.

⁴ Rapport du Conseil Supérieur de l'Emploi, juin 2002

En 2.2.2., nous indiquons comment il sera possible de passer des effectifs en personnel actuels aux effectifs futurs (déterminés au moyen de Coperfin 1).

Pour la Trésorerie et les services d'encadrement P&O, B&CG, ICT, Secrétariat & Logistique, PMO et Etude & Documentation, on part de l'hypothèse que le nombre d'ETP dans ces services sera, à l'avenir, identique au nombre actuel de collaborateurs.

2.2.1. ETP du SPF Finances

2.2.1.1. ETP tels qu'ils ont été définis dans le cadre de Coperfin 1

Sur la base des processus TO BE tels qu'ils ont été définis dans le cadre de Coperfin 1, on a déterminé les besoins en personnel pour les services concernés. En remplaçant les processus TO BE dans la future structure d'organisation, les ETP ont pu être attribués aux différentes futures structures d'organisation. En ce qui concerne les nombres d'ETP tels qu'ils sont rendus dans le tableau ci-dessous, il convient de faire une remarque importante: ces nombres s'appliqueront uniquement lorsque le SPF Finances aura atteint sa 'vitesse de croisière' dans le cadre de l'application de la configuration TO BE dans toutes ses facettes, c'est-à-dire en ce qui concerne les processus, l'organisation, l'ICT et l'infrastructure. Ces nombres d'ETP TO BE sont uniquement valables si le SPF Finances se voit attribué les moyens nécessaires pour réaliser ce changement et pour autant que les investissements nécessaires soient réalisés.

Aperçu ETP's TO BE du SPF Finances - Scope Coperfin 1	
N	1
IMPOTS & RECOUVREMENT	13.540
- N-1 Impôts & Recouvrement	1
- P	2.199
- GME	4.271
- GE	817
- Perception & Recouvrement	2.434
- Lutte contre la fraude	548
- Douanes & Accises	3.270
DOCUMENTATION PATRIMONIALE	3.790
- N-1 Documentation Patrimoniale	1
- Services patrimoniaux	367
- Recouvrement non-fiscal*	184
- Mesures & Evaluations	1.101
- Sécurité juridique	2.137
ESF-R&M	483
Services, Coordination et Exploitation	829
TOTAL	18.643
* Dans le rapport initial N-3, l'entité 'Recouvrement non-fiscal' était attribuée au pilier 'Impôts & Recouvrement'. Durant les travaux de Coperfin 1, l'entité 'Recouvrement non-fiscal' a été attribuée au pilier 'Documentation Patrimoniale'. Ce changement n'a pas encore été approuvé officiellement par le Conseil des Ministres.	

Le total des 18.643 ETP TO BE inclut les N (1), N-1's (2), N-2's (10) et N-3's (122) faisant partie du scope de Coperfin 1.

2.2.1.2. ETP en dehors du scope de Coperfin 1

Ci-dessous, figure le relevé des ETP qui n'ont pas été repris dans le scope de Coperfin 1. Actuellement, nous pouvons uniquement présenter le statut des effectifs actuels en personnel. Lorsque le BPR aura été réalisé pour la Trésorerie et les services offrant un soutien, nous pourrons également fournir une image des futurs besoins en personnel.

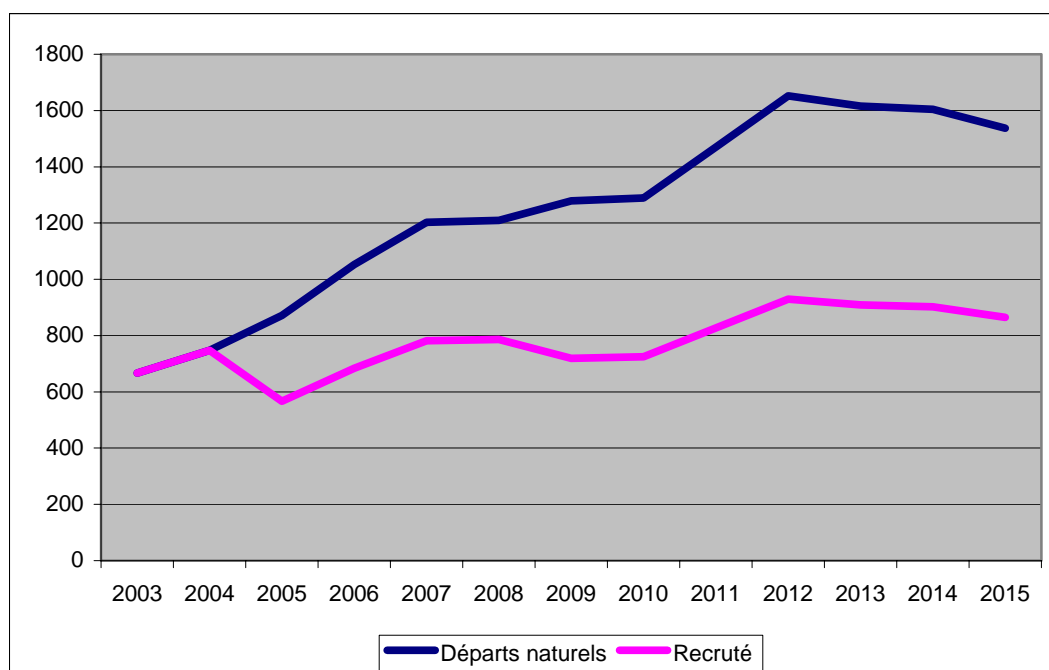
Exprimé en ETP's	ICT	B&CG	P&O	Log. & imprimerie	Secr & Huiss.	Secr Gén.	Pers. Aux.	Trésorerie
Services centraux AS IS	*	35	20	110	70	1040	1000	573
Services extérieurs AS IS	450	75	230	770	550			
TOTAL	450	110	250	880	620	1040	1000	573

* En ce qui concerne la situation actuelle, les membres du personnel du service ICT au niveau de l'administration centrale ont été comptés dans le nombre total d'ETP du Secrétariat Général actuel.

2.2.2. Passage de la situation actuelle à la situation future en termes d'effectifs en personnel

2.2.2.1. Evolution du personnel

Afin de refléter l'évolution du personnel, différentes hypothèses ont été posées. De ce fait, cette évolution est uniquement donnée à titre indicatif. Bien entendu, ces suppositions devront être contrôlées et peaufinées ultérieurement. Le graphique ci-dessous présente un aperçu de l'évolution en termes de personnel jusqu'à l'année 2008 y comprise, compte tenu des départs naturels et d'une politique de recrutement en fonction des investissements prévus.



La figure ci-dessus indique que nous continuons à recruter, mais que le recrutement seul ne suffira pas à compenser le nombre élevé de départs naturels du SPF Finances. C'est pourquoi nous devons investir dans l'automatisation afin de pouvoir continuer à exécuter les tâches du SPF Finances.

Le graphique des départs naturels est basé sur:

- Le document « pyramide des âges au 31 juillet 2000 », Secrétariat Général Services généraux, septembre 2000.

Les suppositions sous-jacentes à la politique de recrutement sont les suivantes:

- Services faisant partie de l'étude Coperfin 1:
 - 2003 – 2004: recrutement d'un seul nouveau fonctionnaire (bénéficiant de compétences supérieures ce qui implique, par conséquent, un coût salarial supérieur) pour un seul fonctionnaire sortant (100%).
 - 2005 – 2008: recrutement de trois nouveaux fonctionnaires (bénéficiant de compétences supérieures ce qui implique, par conséquent, un coût salarial supérieur) pour cinq fonctionnaires sortants (60%).
 - Dès 2009: recrutement d'un nouveau fonctionnaire (aux compétences supérieures et, par conséquent, au salaire plus élevé) pour deux fonctionnaires sortants (50%).
- La Trésorerie et les futurs services d'encadrement P&O, B&CG, ICT, Secrétariat & logistique, PMO et Etude & Documentation
 - 2003 – ...: recrutement d'un seul nouveau fonctionnaire (bénéficiant de compétences supérieures ce qui implique, par conséquent, un coût salarial supérieur) pour un fonctionnaire sortant (100%).
 - pour la Trésorerie et les futurs services d'encadrement P&O, B&CG, ICT, Secrétariat & Logistique, PMO et Etude & Documentation, nous aurons plus de détails sur l'évolution du personnel lorsque les études BPR auront été réalisées. Les pourcentages de recrutement pourront éventuellement être revus.

2.3. Plan financier

2.3.1. Introduction

Ci-dessous, figure le plan financier pour l'année 2003. Le budget pour 2003 a été déterminé de la même manière que le budget 2002, ce qui implique une approche de type incrément en ce qui concerne les moyens attribués. L'enveloppe opérationnelle par SPF a été fixée sur la base de l'espace budgétaire global. Celle-ci se justifie par un pourcentage de croissance calculé sur les crédits des années précédentes.

A l'avenir, les différents SPD établiront un budget des prestations basé sur le plan opérationnel du président du SPF. Le président du SPF devra justifier clairement pourquoi les moyens sont nécessaires et quels objectifs il souhaite atteindre avec ces moyens. Par conséquent, la justification sera basée sur les prestations à fournir (output) et sur les moyens financiers et personnels qui sont nécessaires à cet effet (input).

Le plan de réalisation de Copernic 1 a débouché sur un budget d'investissement complémentaire pour 2003. Il est expliqué séparément dans le plan financier présenté ci-dessous. En outre, il faudra également prévoir un budget complémentaire pour le déménagement de la 'Tour des Finances' vers le site de la Gare du Nord. Ce budget complémentaire n'a pas encore été repris dans le budget du SPF Finances pour 2003 mais est néanmoins expliqué dans le plan financier ci-dessous.

2.3.2. Relevé des budgets

Ci-dessous, figure un relevé du budget pour le SPF Finances pour 2003.

Code	Description	2003
		(en millions €)
PROGRAMMES DE SUBSISTANCE		€ 1.388,27
Dépenses de personnel *		€ 1.131,62
11.03	Rémunérations personnel statutaire	€ 1.020,00
11.04	Rémunérations personnel contractuel	€ 108,00
11.09	Rémunérations autres	€ 3,62
Frais de fonctionnement normés *		€ 231,83
12.01	Dépenses de fonctionnement courantes **	€ 147,74
12.07	Dépenses exceptionnelles	€ 2,13
12.24	Rétribution au Service des chèques postaux	€ 3,29
11.05	Dépenses diverses de fonctionnement de service social	€ 2,34
74.01	Dépenses d'investissement	€ 8,56
12.04	Dépenses diverses de fonctionnement relatives à d'informatique ***	€ 41,51
74.04	Dépenses d'investissement relatives à d'informatique ***	€ 26,26
Autres frais de fonctionnement		€ 24,83
12.20	Frais de justice et de poursuite récupérables	€ 20,30
12.06	Location immeuble O.M.D.	€ 1,42
Divers	Autres	€ 3,11
PROGRAMMES D'ACTIVITÉS		€ 60,20
01.0 - 21.0	Cabinets	€ 2,85
40.2	Programme social	€ 1,41
50.9	Restructuration des administrations fiscales	€ 0,64
61.1	Relations financières internationales	€ 14,42
61.2	Promotion de l'exportation	€ 4,96
61.3	Aide au développement	€ 26,52
61.4	Soutien économique	€ 0,40
61.5	Dédommagement Communauté juive	€ 9,00
TOTAL		€ 1.448,47

Quelques remarques à propos des chiffres

- Rémunérations autres = « Rémunérations et allocations diverses du personnel de l'Administration des Douanes & Accises dont l'emploi a été supprimé suite à la création du marché interne européen et qui est mis en place dans les autres administrations du SPF Finances et dans les autres SPF et services publics, y compris les provinces et les communes. »
- *: Le budget pour les « Dépenses de personnel » et les « Frais de fonctionnement normés » sera accordé, en 2004 et en 2005, par le biais d'un système d'enveloppes.
- **: Le budget pour les « Dépenses de fonctionnement courantes » comprend le budget complémentaire destiné au projet « Image de marque » (= €2,23 millions).
- ***: Le budget pour les « Dépenses diverses de fonctionnement informatique » et « Dépenses d'investissements relatives à l'informatique » (= €67,77 millions) comprend les crédits d'ordonnancement accordés pour la réalisation de Coperfin 1 (= €5 millions). En outre, pour la réalisation de Coperfin 1, on a également accordé €40 millions extra de crédits d'engagement. Ces crédits d'engagement ne sont pas repris dans le tableau du budget.

2.3.2.1. Budget Coperfin

Dans le budget du SPF Finances pour 2003, €110 millions (y compris les crédits d'engagement de €40 millions) ont été inscrits pour les dépenses suivantes:

Code	Description	2003
		(en millions €)
12.04	Dépenses diverses de fonctionnement relatives à l'informatique *	€ 41,51
12.08	Frais de fonctionnement dans le cadre de Coperfin	€ 25,00
74.04	Dépenses d'investissement relatives à l'informatique *	€ 26,26
74.08	Dépenses d'investissement en matière de Coperfin	€ 15,00
12.01	Dépenses de fonctionnement courantes - Projet Image	€ 2,23
TOTAL:		€ 110,00

Quelques remarques à propos des chiffres

- *: Du budget pour les « Dépenses diverses de fonctionnement relatives à l'informatique » et « Dépenses d'investissements relatives à l'informatique » (= €67,77 millions) €51,77 millions sont destinés au paiement des engagements en cours et €16 millions pour Coperfin 1 (= €5 millions extra crédits non dissociés et €11 millions pour l'exécution du plan quinquennal)

Le budget total 2003 pour la réalisation de Coperfin 1 (= €58,23 millions) permettra de réaliser les objectifs opérationnels pour 2003, tels qu'ils sont décrits ci-dessus. L'affectation de ce budget est décrite ci-dessous.

		2003	2004	2005
		(en millions €)	(en millions €)	(en millions €)
Objectif stratégique 1: Assurer la continuité des activités et de la gestion quotidienne du SPF Finances*				
	Mise en oeuvre d'une structure de réalisation des objectifs stratégiques Coperfin complémentaires et liée à la structure de gestion quotidienne			
	Planning et phasage des différents "bascullements" au sein de l'organisation			
	Développement de scénarios de fallback et de plans de contingence			
	Communication continue en interne et externe			
	Suivi de la gestion et des activités quotidiennes via des indicateurs de gestion			
Objectif stratégique 2: Soutien du fonctionnement quotidien grâce à l'infrastructure ICT		€ 26,00	€ 3,50	€ 3,50
	Infrastructure de base générale	€ 11,00		
	Fondements de Coperfin	€ 15,00		
Objectif stratégique 3: Dossier Unique		€ 5,00	€ 12,00	€ 11,00
	Implémentation d'un modèle de données pour la gestion des informations	€ 3,00	€ 1,00	€ 1,50
	Les données d'identification de tous les citoyens sont ajoutées au dossier unique	€ 0,90	€ 2,30	€ 0,80
	Les données d'interaction	€ 0,30	€ 0,60	€ 0,60
	Les données relatives à la Documentation Patrimoniale	€ 0,30	€ 1,85	€ 0,85
	Les informations structurées fiscales/non-fiscales sont disponibles	€ 0,50	€ 2,50	€ 5,50
	Des informations digitalisées		€ 1,75	€ 0,75
	Des informations analytiques		€ 2,00	€ 1,00
Objectif stratégique 4: Traitement intégré des impôts		€ 13,30	€ 37,35	€ 34,85
	L'enregistrement électronique de tous les citoyens/contribuables	€ 5,10	€ 12,45	€ 3,45
	Les fonctionnalités de Documentation Patrimoniale et du GIS	€ 2,70	€ 8,65	€ 2,65
	Les fonctionnalités pour Douane & Accises	€ 2,80	€ 8,60	€ 2,60
	Système de traitement intégré	€ 2,70	€ 7,65	€ 26,15
Objectif stratégique 5: Prestations de services multicanaux		€ 5,45	€ 27,27	€ 22,27
	Portail fédéral statique	€ 0,25	€ 0,62	€ 0,62
	Portail fédéral dynamique	€ 3,00		
	Portail intégré		€ 1,50	€ 1,50
	Call Center	€ 1,95	€ 7,02	€ 2,02
	Des bureaux Front Office	€ 0,25	€ 3,62	€ 3,62
	Info par e-mail		€ 5,00	€ 2,00
	Info par lettre		€ 3,00	
	Transactions par le biais du Contact Center		€ 6,50	€ 7,50
	Contact Center basé sur la compréhension des citoyens/contribuables			€ 5,00
Objectif stratégique 6: Assistance, contrôle, recouvrement & information		€ 2,50	€ 12,25	€ 20,25
	Le système de gestion des connaissances	€ 0,25	€ 1,37	€ 1,37
	D&A est en mesure de structurer ses activités selon le processus de gestion du risque		€ 2,00	€ 2,00
	Les données internes (fiscales et non-fiscales) sont ouvertes et disponibles	€ 2,00	€ 4,00	€ 4,50
	Les données externes sont disponibles et utilisables		€ 1,50	€ 3,50
	Les données peuvent être étudiées et modélées en fonction d'un environnement analytique	€ 0,25	€ 3,38	€ 2,38
	Compréhension des citoyens/contribuables			€ 6,50
Objectif stratégique 7: Soutien des fonctionnaires dans le cadre du traitement de dossiers spécifiques		€ 0,50	€ 22,25	€ 22,25
	Les cas spécifiques peuvent être traités sur la base du projet	€ 0,50	€ 5,75	€ 6,25
	La planification intégrée des ressources et le système de suivi		€ 6,00	€ 6,50
	Un système de gestion des informations et de l'intelligence		€ 6,00	€ 4,00
	Le soutien du traitement des "cas"		€ 4,50	€ 5,50
Objectif stratégique 8: Législation consistante		€ 0,25	€ 9,87	€ 8,87
	Capacité de développer sa propre réglementation "interne"/"externe"	€ 0,25	€ 1,12	€ 1,12
	Les impulsions en matière de réglementations et de procédures de travail peuvent être traitées de façon ciblée		€ 3,50	€ 1,50
	Des commentaires uniformes et clairs peuvent être formulés		€ 3,25	€ 1,25
	Des méthodes de travail consistantes et exécutables peuvent être produites et les objectifs politiques préconisés peuvent être évalués		€ 2,00	€ 5,00
Objectif stratégique 9: Image de marque		€ 2,23	€ 10,38	€ 9,88
	Nouvelle image de marque	€ 0,50		
	Nouvelle identité	€ 1,50		
	La campagne de lancement de l'image de marque	€ 0,23	€ 3,13	€ 2,13
	La communication par étapes-clés		€ 3,50	€ 4,00
	Information en permanence des objectifs et de l'avancement de la réforme Coperfin		€ 3,75	€ 3,75
Objectif stratégique 10: Opérationnalisation du SPF Finances**		€ 1,50		
	Opérationnalisation de la nouvelle structure, des règles de délégation et des organes de gestion			
	Opérationnalisation des nouvelles fonctions			
	Opérationnalisation de l'infrastructure			
Objectif stratégique 11: Mise sur pied de prestations de services efficaces en ce qui concerne la Trésorerie***		€ 1,50		
	Exécution d'un BPR			
	Garantir les paiements			
	Gestion des caisses			
	Gestion du financement de l'Etat et des marchés financiers			
	Développement des affaires financières européennes et internationales			
	Gestion de la Trésorerie			
Total:		€ 58,23	€ 134,88	€ 132,88

Quelques remarques en ce qui concerne les chiffres:

- Pour 2003 – 2004 – 2005: par objectif opérationnel, 15% du budget d'investissement sont destinés à l'encadrement de la mise en œuvre.
- * - Objectif stratégique 1: « Assurer la continuité des activités de la gestion quotidienne du SPF Finances »: pour 2003, 2004 et 2005, aucun budget n'est mentionné. Le budget en vue de la réalisation des objectifs opérationnels de cet objectif stratégique fait partie du budget de fonctionnement opérationnel du SPF Finances.
- ** - Objectif stratégique 10: « Opérationnalisation du SPF Finances »: pour 2003, 2004 et 2005, aucun budget n'est mentionné. Les budgets pour cet objectif stratégique sont, en effet, contenus dans les budgets des objectifs opérationnels des autres objectifs stratégiques. Pour 2003, un budget de €1,5 million a été prévu pour la réalisation du BPR des services d'encadrement.
- *** - Objectif stratégique 11: « Mise sur pied de prestations de services efficaces en ce qui concerne la Trésorerie »: pour 2004 et 2005, aucun budget n'est indiqué. Ce budget sera déterminé après l'étude BPR.

2.3.2.2. Budget « déménagement de la Tour des Finances »

Dans le budget pour 2003, aucun budget n'a été prévu pour le déménagement de la « Tour des Finances » au nouveau site de la Gare du Nord. Pour 2003 et 2004, il faudra cependant prévoir des moyens complémentaires à cet effet. Le budget détaillé est décrit ci-dessous.

Description	2003	2004
	(en millions €)	(en millions €)
Besoins informatiques liés au déménagement	€ 3,09	€ 14,98
Etudes préalables	€ 0,59	
Réseau local	€ 2,50	
Aménagement salles CTI		€ 6,50
Sécurisation salles CTI		€ 0,65
Installations électriques permanentes		€ 4,00
Déménagement matériel CTI		€ 1,50
Transport matériel CTI		€ 0,10
Déménagement PC individuels		€ 0,25
Assistance aux utilisateurs		€ 0,10
Déménagement des personnes		€ 0,75
Sécurité générale du complexe		€ 0,30
Mobilier d'archives ("Campactus")		€ 0,38
Chevauchement de coûts		€ 0,45
Agencement du Service Social (catering, centre de médecine préventive)		€ 0,83
Déménagement avec nouveau mobilier ergonomique *		€ 7,20
Total:	€ 3,09	€ 23,01

Quelques remarques relatives aux chiffres:

- * - Compte tenu des fonctionnaires des autres services du Secrétariat Général qui ne sont pas hébergés dans la Tour des Finances (\pm 350 personnes), les frais d'investissement ne s'élèvent pas à €7,20 millions mais à €8,25 millions.
- Hypothèses utilisées lors de l'établissement de ce budget:
 - Les adaptations des étages sont comprises dans le loyer (loyer « all-in »).
 - En ce qui concerne le déménagement du personnel, seuls les fonctionnaires du SPF Finances qui résident dans la Tour des Finances sont repris dans cette estimation du budget. On n'a pas tenu compte de l'impact budgétaire lié à la réorganisation des autres services du Secrétariat Général (\pm 350 personnes).
 - 2.500 personnes appelées à déménager
 - Superficie totale CTI: 3.000 m² (dont 1.500m² pour les appareils, les autres m² étant composés de couloirs)
- Ce budget ne comprend pas les dépenses pour:
 - L'agencement de l'accueil
 - La signalisation
 - Le contrôle d'accès et l'enregistrement moderne du temps
 - Le mobilier des salles de réunion
 - le déménagement des archives