

Plan quinquennal informatique 2001-2005

Tables des matières

Première partie : Introduction.....	2
Deuxième partie : à la rencontre des citoyens et des entreprises.....	4
1. Déclarations électroniques	4
2. Diffusion électronique de l'information	5
3. Calcul de l'impôt en ligne	5
4. Les formalités douanières “paperless”	5
Troisième partie : remplir nos engagements européens.....	6
Quatrième partie : la réponse aux besoins internes.....	7
1. Maintien et modernisation de l'informatique centrale	7
2. Le réseau Finances	8
3. Mise à niveau des postes de travail individuels	8
4. Les projets immédiats	9
5. Les projets à moyen terme	10
5.1 Gestion électronique de documents	10
5.2 Workflow (travail collaboratif)	10
5.3. Datawarehouse (Outils de simulation et d'aide à la décision)	11
Cinquième partie : intégration interne et externe.....	12
1. Intégration interne	12
2. Intégration externe	12
Sixième partie : comment réaliser ces projets ?.....	13
1. Les moyens propres	13
2. Outsourcing sélectif (externalisation)	14
3. Utilisation de progiciels de gestion intégrés	14
Septième partie : la sécurité globale.....	15
1. Destruction des données	15
2. Plan de reprise d'activités	15
3. Protection contre l'intrusion	15
4. La malveillance	16
Huitième partie : implications budgétaires.....	17
Neuvième partie : conclusions - Proposition.....	21

We zitten in een echte vicieuze cirkel : om de efficiëntie te verhogen, zijn er middelen nodig; maar door méér middelen te geven, kunnen we de verhouding tussen de burger en de Staat ook verder vertroebelen, als alleen de kosten van die investeringen in mensen en informatica onmiddellijk duidelijk zijn, en niet de resultaten.

Nous nous trouvons devant un véritable cercle vicieux : des moyens sont nécessaires pour augmenter l'efficacité, mais en donnant plus de moyens, nous pouvons troubler davantage les relations entre le citoyen et l'Etat, si le coût de ces investissements est plus visible que les résultats (traduction).

Didier Reynders,
Ministre des Finances,
le 10 janvier 2000

Première partie : Introduction

L'ambition du présent plan quinquennal est d'exposer les besoins fonctionnels du Département et la vision prospective de son Management en matière de technologies d'Information et de communication (ICT). On pourrait également le qualifier de "Masterplan".

Il se rapporte aux perspectives informatiques des années 2001-2005 du Ministère des Finances.

Ce plan quinquennal s'articule sur plusieurs axes :

- 1) aller à la rencontre du citoyen et des entreprises
- 2) respecter nos engagements européens
- 3) répondre aux besoins internes du Département
- 4) réaliser l'intégration interne et externe des systèmes d'information

Les années passées, le Département a travaillé sur la base de plans stratégiques qui se voulaient "un programme de travail pour les services informatiques ... qui assure la cohérence des décisions à prendre et est l'instrument officiel de référence à la lumière duquel les projets concrets seront mis en oeuvre" et qui avaient une visibilité limitée à deux ans, tenant compte des réalités budgétaires connues.

Ces plans stratégiques ont parfaitement atteint leur objectif : une gestion cohérente, coordonnée, répondant à des objectifs à court terme approuvés par le Conseil de direction.

Le présent *Plan quinquennal 2001-2005* donne une vision à moyen terme du “projet global informatique” du Département des Finances et est plus ambitieux, plus prospectif, plus proactif.

Il faut cependant immédiatement signaler que l'année 2001 sera prioritairement consacrée au grand chantier de la préparation de la *phase définitive de l'euro* qui verra au premier janvier 2002 la suppression définitive des monnaies nationales et leur remplacement par la monnaie unique.

Il serait en effet irresponsable de tirer des plans sur la comète et de mettre en péril le fonctionnement de nos administrations, faute d'avoir effectué à temps les investissements spécifiques adéquats.

La politique, prudente et réaliste, qui a été suivie et couronnée de succès dans le cadre du passage à l'An2000 sera appliquée à la gestion du projet euro.

Deuxième partie : à la rencontre des citoyens et des entreprises

Le Département des Finances désire répondre aux attentes du citoyen contribuable en s'ouvrant à un monde en évolution rapide et en utilisant les dernières technologies éprouvées.

Ceci dans le cadre de la tradition du Département, de sa culture d'entreprise faite de stabilité, de solidité et de sérieux. En tenant compte de la spécificité de ses missions et de la difficulté d'une politique de séduction de ses clients contribuables ou assujettis ...

Alors que partout se répand la notion d'E-commerce, le Département propose sa **stratégie E-Finance** :

1. Déclarations électroniques

L'ambition du Département est de mettre à la disposition du public la possibilité d'introduire ses déclarations fiscales par voie électronique. Le projet a été jusqu'ici bloqué par le problème de la valeur juridique (force probante) de la signature digitale.

Les technologies envisagées sont :

1) le Business to business (B2B) : il s'agit d'un transfert, entre systèmes d'information, de données structurées directement émises et traitées par des applications informatiques, selon des procédures normalisées et hautement sécurisées.

2) Pour les déclarations TVA et à l'impôt des personnes physiques (IPP), un Extranet sera utilisé (réseau fermé sécurisé)

Il est à remarquer qu'il s'agit d'ajouter une méthode supplémentaire de saisie des données, la méthode actuelle de saisie par les centres de contrôle de la TVA restant opérationnelle.

Les déclarations au précompte professionnel et au précompte mobilier, qui n'ont pas d'annexes, sont également concernées, ainsi que les relevés de rémunérations (fiches de la série 281.xx).

3) le formulaire électronique introduit via Internet. Actuellement, cette technologie n'est pas encore absolument sécurisée. L'utilisation de la technologie XML est en pleine expansion au point de devenir un standard de fait pour l'échange de données structurées.

En ce qui concerne la signature digitale, le Département participera activement à l'initiative de Public Key Infrastructure (PKI) à destination de la fonction publique fédérale.

2. Diffusion électronique de l'information

Le Département utilise pour ses besoins internes des banques de données documentaires fiscales ainsi que des Cédéroms fiscaux. Il est présent sur le Web via le site départemental Internet (<http://www.minfin.fgov.be>).

La mise à disposition des banques de données documentaires fait déjà partie de nos engagements vis à vis de *Fedenet* (réseau reliant l'ensemble des services publics fédéraux et les parastataux sociaux). Ces moyens d'information pourraient être mis à la disposition du grand public.

Ces projets mixtes se répartissent entre 20 % de technique informatique (gestion des banques de données, indexation des textes) et 80 % de gestion documentaire. C'est dire que le staff de rédaction de 4 ou 5 personnes est un facteur clé de la réussite de ces projets.

Par ailleurs, il existe un projet de vérification de la validité du numéro de TVA des assujettis belges qui serait accessible par le grand public, via Internet.

3. Calcul de l'impôt en ligne

Il pourrait être mis à la disposition du citoyen la possibilité de calculer ses impôts en ligne en accédant à un site Web. Il s'agirait d'une estimation du montant à payer ou à rembourser, ou via la déclaration pré-remplie.

4. Les formalités douanières "paperless"

Le grand marché européen a renforcé la concurrence entre opérateurs économiques et la qualité du service public influence la (dé)localisation de nombre d'activités économiques.

Un exemple concret est la concurrence que les armateurs font jouer entre les grandes villes portuaires (Anvers et Rotterdam par exemple) : la rapidité et la qualité du service offert par les douanes est un critère de choix d'une destination ("shopping économique")

Concrètement, les versions papier du document unique européen utilisées par le système SADBEL seraient remplacées par des documents électroniques.

Le système SADBEL est un système centralisé de dédouanement (import, export, transit) de marchandises et de gestion des garanties à l'importation, disponible 7/24, qui a traité en 1999 plus de 3.377.000 documents.

Troisième partie : remplir nos engagements européens

L'effort de développement des projets européens nouveaux et leur intégration dans les applications existantes est considérable et nécessitera bientôt, à lui seul, la mobilisation de tout le budget informatique actuel.

En plus d'aller à la rencontre du citoyen et de satisfaire ses besoins internes, le Département des Finances doit remplir ses engagements européens. Il doit avoir les moyens de sa politique à ce niveau, notamment en vue du second semestre 2001, période pendant laquelle la Belgique assurera la présidence de l'Union européenne.

Certains impôts sont devenus des impôts européens pour lesquels les décisions sont prises par la Commission européenne, y compris en ce qui concerne les aspects informatiques.

Signalons actuellement : les connexions aux réseaux européens, le Tarif douanier et le Transit douanier (en cours de réalisation). La TVA a mis sur pied et modernise actuellement un centre de renseignements pour assujettis étrangers, connecté aux autres pays de l'Union.

Une première étude de faisabilité relative au projet européen EMCS (Excise Movement and Control System) est parvenue au département en janvier 2000. Les premières estimations portent le coût entre 250 millions BEF et un milliard pour l'investissement initial, qui serait suivi de coûts annuels de maintenance d'un minimum de 66 millions.

Jusqu'à présent, ces engagements européens ont été réalisés sur le budget ordinaire du Département, au détriment bien entendu de la réalisation d'autres projets.

Quatrième partie : la réponse aux besoins internes

Le Département des finances utilise 28.000 agents et occupe 600 bâtiments répartis sur l'ensemble du territoire national.

L'informatique y est donc un outil primordial de productivité individuelle et collective. Elle doit concourir à aider les agents du Département à remplir leurs nombreuses missions, très hétérogènes.

1. Maintien et modernisation de l'informatique centrale

L'étendue et la diversité de ses besoins, l'autonomie de décision de ses administrations ainsi que les impératifs des lois sur les marchés publics ont amené le Département dans le passé à s'équiper de matériel informatique d'origines diverses (il compte actuellement trois fournisseurs différents de mainframes), au détriment parfois de la cohérence de l'ensemble.

Ces systèmes hérités du passé ("legacy systems") sont opérationnels depuis les années 1970 et ont répondu aux besoins jusqu'à présent.

Le Conseil de direction a décidé en 1998 le maintien du mainframe comme outil central de l'informatique pour les applications existantes, tout en souhaitant la diminution de leur nombre et l'établissement de synergies entre systèmes.

A l'avenir, ces ordinateurs centraux, bien maîtrisés et sécurisés seront utilisés comme serveurs de données consolidées. Les développements nouveaux se feront sur des plateformes matérielles et logicielles ouvertes, répondant aux standards du marché.

Cette politique implique des migrations pour faire disparaître certains systèmes technologiquement dépassés. Ces migrations requièrent des "pointes d'investissement" ponctuelles.

Il s'agit notamment des machines départementales des Contributions directes qui combinent des fonctions réseaux et applications, ce qui complique considérablement leur remplacement.

Enfin, l'exploitation des salles ordinateurs sera automatisée au maximum (console automatique et à distance, manipulation des cassettes par des robots, etc.).

2. Le réseau Finances

Lors de la première phase de la restructuration des administrations fiscales, le Département a décidé l'interconnexion des différents réseaux en un réseau unique : le réseau Finances.

Le choix technologique de l'époque (le protocole TCP-IP) s'est révélé particulièrement judicieux, puis qu'il a été depuis lors adopté par le monde entier : c'est la technologie utilisée par Internet ! Cette infrastructure équipe maintenant une partie importante du Département qui dispose dès lors d'un Intranet.

La dernière étape est en cours de réalisation : il s'agit de l'intégration du réseau Belconet au réseau Finances. Cette intégration implique notamment le remplacement d'une partie des postes de travail et le remplacement de systèmes intermédiaires propriétaires.

Assurer la sécurité de ce réseau est un aspect très important (se référer à ce propos à la septième partie)

Le réseau Finances sera un des composants du Wide Area Network fédéral (WAN) qui intégrera à terme les réseaux existants (voix et données).

3. Mise à niveau des postes de travail individuels

Le département met actuellement 20.000 postes de travail individuels à la disposition de ses agents.

Les réalisations proposées dans le présent plan auront une répercussion sur le nombre idéal de postes de travail : à terme les agents remplissant certaines fonctions devraient disposer chacun de leur poste de travail.

Outre l'aspect financier, la question principale est la gestion d'un tel parc : ces postes de travail sont répartis dans 600 bâtiments dans tout le pays.

La logique actuelle du PC, la course continuelle au remplacement de matériel encore en état de fonctionnement, mais ne répondant plus aux exigences technologiques en continuelle mutation a atteint ses limites dans une grande organisation telle que le Département des finances.

Un poste de travail stable répondant aux besoins exprimés, connecté au réseau et facilement gérable est un besoin impérieux et le Département s'inscrit dans la logique du poste de travail commun aux administrations fédérales.

D'autres valeurs ajoutées sont prévues : le partage des fichiers au sein d'un groupe de travail fermé, la distribution de software, la configuration à distance, etc...

Quelle que soit la solution retenue, les aspects financiers et de gestion seront considérables.

4. Les projets immédiats

En dehors du grand chantier de l'euro, le Département a l'ambition de réaliser les projets suivants à court terme :

- la création d'un centre de scanning départemental qui ajoutera une 3^e méthode complémentaire de saisie des déclarations (en plus de l'encodage manuel et de l'introduction par la voie électronique évoquée plus haut). Il est en effet à prévoir que les déclarations papier continueront à être utilisées par une partie de la population.

- la mise en place d'une messagerie départementale qui verra l'attribution d'une adresse e-mail à chacun des 28.000 agents, ce qui facilitera les contacts avec les contribuables

- la vérification de la validité du numéro de TVA des assujettis belges via Internet

Ces projets figurent au *Plan stratégique informatique 1999-2000, actualisation décembre 1999*, et seront réalisés dans le cadre des ressources ordinaires.

5. Les projets à moyen terme

Les projets évoqués ci-après, de par leur importance, leur coût et leur délai de mise en oeuvre sont envisagés au terme 2001-2005, sous réserve d'augmentation des ressources budgétaires et humaines, faute de quoi ils resteront à l'état de projet ...

5.1 Gestion électronique de documents

Il s'agit de mettre en oeuvre une technologie de stockage de masse et d'archivage de documents. Elle comporte les étapes suivantes : numérisation, reconnaissance optique de caractères, indexation des données, stockage, consultation, impression et archivage de documents non structurés ou de fichiers magnétiques.

Une expérience pilote relative à la gestion du personnel de la TVA a démontré l'intérêt de cette technique. Etant donné la masse de documents papier traités par le Département, cette technologie sera utilement mise en oeuvre.

En fonction du délai de réalisation, le Département participera soit à un projet transversal fédéral, soit déploiera un projet pilote, réutilisable par les autres départements.

5.2 Workflow (travail collaboratif)

Les solutions de workflow peuvent s'appuyer sur la gestion électronique de documents et leur objectif est l'ordonnancement et le suivi de tâches. Elles assurent la circulation de documents le long d'une chaîne de traitement, d'un processus métier selon un schéma préétabli. Les moteurs de workflow définissent les dates limites pour chacun des processus et assurent le suivi jusqu'à la réalisation complète.

Au Département, une première réalisation concrète pourrait être le traitement du contentieux en matière d'impôt des personnes physiques (IPP), ce qui donnerait au citoyen la possibilité de savoir à quel stade d'avancement se trouve sa réclamation.

Ici aussi, le Département s'intégrera dans le plan ICT fédéral (participation à un projet transversal).

5.3. Datawarehouse (Outils de simulation et d'aide à la décision)

Sous ce terme on entend un outil d'aide à la décision, basé sur une banque de données fédérant et homogénéisant les informations des services d'une organisation. Il s'agit de la forme la plus sophistiquée des systèmes d'aide à la décision.

L'informatique du Département est bâtie sur la gestion de dossiers individuels : dossiers de contribuables, d'assujettis, de biens immobiliers, de personnel, de pensionnés, des crédits budgétaires, etc ... Ces informations sont réparties sur différents ordinateurs (mainframes, UNIX, PC, etc...). Il n'est actuellement pas possible de faire fonctionner directement des outils d'aide à la décision dans un tel environnement.

Cet outil se concrétisera sous les formes suivantes :

a) La mise en place d'un **datawarehouse fiscal** implique la définition du profil fiscal des contribuables et assujettis (phase d'analyse préalable).

Il faudra passer ensuite au regroupement de ces données sur un système informatique spécialisé. Enfin, il faudra mettre au point les outils permettant d'aller puiser les informations pertinentes dans cette banque de données.

Ce projet requiert des moyens considérables, en investissements humains (spécialistes fiscaux et spécialistes informatiques) et matériels.

b) la concrétisation informatique de la **mesure de la performance**

Ce projet de suivi et de reporting basé sur des indicateurs objectifs se reposera sur une solution informatique faisant appel à une combinaison des technologies décrites aux points ci-dessus.

c) fonctionnalités liées à la **politique fiscale**

Cet outil doit comporter des fonctionnalités pouvant chiffrer, par simulation notamment, les conséquences d'une réforme fiscale envisagée (aide à la décision politique).

Cinquième partie : intégration interne et externe

La situation actuelle, héritée d'une époque où les systèmes informatiques étaient indépendants les uns des autres et ne communiquaient entre-eux que par bandes magnétiques, ne répond plus aux besoins de communication actuels.

1. Intégration interne

Depuis plusieurs années, le Département s'est engagé dans une profonde restructuration de ses administrations fiscales.

L'outil informatique ayant jusqu'alors été le reflet de l'organisation administrative, les systèmes informatiques répondaient aux seuls besoins de l'administration qui les avait développés.

Dans une première phase, cette intégration interne concernera les réseaux.

L'intégration des administrations passe par l'harmonisation de leurs systèmes d'information, ce qui sera un processus long, difficile et coûteux.

2. Intégration externe

Le Département des finances participe au développement de Fedenet, l'intranet des administrations fédérales et est prêt à participer activement à toutes les initiatives d'intégration et de coordination en cette matière, au niveau national et européen.

Il est actuellement connecté à un nombre important d'organismes du secteur public (Registre national, Cour des comptes, Office national des pensions, Commission européenne, etc ...).

Ces connexions extérieures s'intégreront dans l'infrastructure ICT fédérale.

Par ailleurs, le Département s'inscrit totalement dans la logique du GUICHET ADMINISTRATIF (Portal) qui donnera aux entreprises et aux citoyens l'accès aux services électroniques fédéraux.

Sixième partie : comment réaliser ces projets ?

Pour concrétiser ces réalisations informatiques, le Département compte utiliser toute la palette des possibilités offertes par l'informatique moderne, en choisissant la solution la mieux adaptée à l'objectif à atteindre, dans une politique de complémentarité

1. Les moyens propres

Le Département fédéral des Finances considère que l'établissement et le recouvrement des impôts fait partie de son "core business" et que par conséquent il doit en conserver la maîtrise. Le Département confirme clairement sa politique de gestion en interne de son informatique centralisée, au niveau des applications (maintenance et développement).

Héritée des années 1970 et basée sur un certain volontariat de son personnel administratif, le Département s'est attelé en 1998 et 1999 à une réforme fondamentale du statut du personnel informatique dont la réalisation est en cours.

Cette réforme s'articule sur trois axes :

1. *professionnalisation* par le glissement progressif du personnel administratif effectuant des tâches informatiques vers le cadre technique.

2. augmentation de la *souplesse de gestion* par la mise en pool, aux Services généraux, des programmeurs, analystes de programmation et opérateurs de toutes les administrations (comme c'est déjà le cas pour les informaticiens). La répartition du personnel se fera en fonction des objectifs de chacune des administrations et sera délibérée au sein du Conseil de direction.

3. augmentation du *nombre d'informaticiens* dédiés à des tâches techniques bien déterminées (ingénieur système, gestionnaire de banque de données, etc...)

Par ailleurs, le Département met progressivement en oeuvre une approche de gestion par projets et apporte des modifications progressives mais profondes à son informatique interne en mettant en place des structures transversales au niveau éducation, réseaux et sécurité. Ce management moderne de ses ressources humaines lui permet de consolider et d'augmenter la productivité de ses structures.

4. La *formation professionnelle*

Le Département souhaite intensifier les efforts actuellement en cours au sein de la structure transversale "EDUCATION-FORMATION" en :

- doublant les crédits destinés à la formation de son personnel informatique
- privilégiant la formation in situ, sous la supervision et la coordination de l'Ecole Nationale de Fiscalité (ENF).

2. Outsourcing sélectif (externalisation)

La philosophie de base qui vient d'être décrite n'empêche pas une gestion pragmatique et un appel à des aides externes lorsque la situation le justifie. Dans ce cas, le Département pratique un "outsourcing sélectif" en particulier dans le cadre de la gestion de projets "exceptionnels".

Le Département voit l'outsourcing (ou externalisation, ou infogérance) comme un processus par lequel une organisation transfère à un tiers la responsabilité de fournir et de gérer une partie de ses activités informatiques sur base d'un accord précisant le niveau de service offert et dans un strict respect des règles de confidentialité et du secret professionnel.

C'est ainsi que deux administrations fiscales essentielles (Contributions et TVA) ont été conduites à faire appel à une aide extérieure importante dans le cadre de la gestion de leur projet "An2000".

Par ailleurs, le projet Transit douanier européen vient d'être confié à deux sociétés extérieures, la direction étant assurée par l'administration des douanes au niveau fonctionnel et par un informaticien au niveau technique.

En résumé, le Département veut se donner les moyens de choisir lui-même les projets qu'il développe avec son propre personnel et ceux qu'il réalise en partenariat avec des firmes extérieures.

Dans tous les cas, il veillera à ne pas se lier de façon irréversible à des sociétés extérieures et à conserver la maîtrise des projets qu'il externalise.

3. Utilisation de progiciels de gestion intégrés

A l'origine, ces progiciels ont été développés pour répondre aux besoins de l'industrie, du commerce et des services (gestion de stock, facturation, comptabilité commerciale et analytique, paiement du personnel).

Depuis quelques années, ces solutions sont progressivement disponibles pour le secteur public et des expériences positives ont eu lieu à l'Union européenne et au Ministère des finances autrichien.

Ce genre de solution est principalement disponible pour des systèmes comptables et financiers et il s'agit d'une "troisième voie" qui ne peut être négligée. Concrètement, ceci va concerner l'introduction de la nouvelle comptabilité en partie double dans les départements ministériels.

Dans le cadre d'applications d'une telle ampleur, le Département souhaite participer à un projet ICT fédéral.

Septième partie : la sécurité globale

L'informatique étant appelée à prendre une place de plus en plus importante dans son fonctionnement, le Département doit veiller à en assurer la sécurité.

La sécurité des informations consiste en leur protection contre toute destruction, modification ou détournement accidentel ou volontaire, pendant leur stockage, leur transfert ou leur utilisation.

1. Destruction des données

Les mesures suivantes sont à prendre pour éviter la destruction de données :

- garantir la sécurité physique des centres de traitement
- assurer le contrôle d'accès aux seules personnes autorisées (gardiennage, badges d'accès)
- veiller à la protection des salles ordinateurs contre les catastrophes naturelles (tremblement de terre, incendie, dégât des eaux, chute d'un avion)
- prendre des copies de sauvegarde des programmes et des données
- stocker ces copies dans des locaux sécurisés et distants
- utiliser des logiciels anti-virus en protection contre les attaques virales

2. Plan de reprise d'activités

De tels plans doivent être minutieusement préparés et testés.

3. Protection contre l'intrusion

Il s'agit d'assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données. Une politique de prévention comporte les éléments suivants :

- placement de logiciels de protection d'accès aux réseaux (pare-feu ou firewall)
- protection contre les accès non autorisés internes
- protection contre les intrusions provenant de l'extérieur (hackers)
- utilisation du couple "clé d'accès - mot de passe", de badges magnétiques ou de cartes à puce
- les moyens techniques pouvant être facilement volés, perdus ou oubliés, des solutions biométriques voient le jour (empreintes digitales, identification rétinienne)
- la signature digitale sera bientôt légalisée (clés publiques et privées, cryptage).

4. La malveillance

On vise ici les sabotages, les fraudes s'attaquant à la disponibilité du système, à l'intégrité ou à la confidentialité des données. Ce problème est d'autant plus délicat que l'origine de la malveillance est le plus souvent interne.

* * *

Le Département a déjà pris certaines mesures : sécurisation des Centres de traitement de l'information, mise en place d'ordinateurs de back-up, stockage sécurisé de copies de sauvegarde, firewall, etc...

L'utilisation de systèmes ouverts implique des procédures particulières contre l'intrusion des cyber-pirates. Il faudra étendre et intensifier la politique actuelle de sécurité en étant attentif à ses nombreux aspects, ce qui impliquera le recours probable à une société spécialisée.

Pour répondre à ce souci de la sécurité globale, le Département s'est doté récemment d'une structure transversale "SÉCURITÉ" en application d'une mesure décidée dans le *Plan stratégique informatique 2000-2001*.

Par ailleurs, le Département participe à la commission "ICT SECURITY" récemment mise en place au niveau fédéral, conscient que de tels problèmes doivent être réglés de façon concertée.

Huitième partie : implications budgétaires

Le budget informatique a évolué de la façon suivante ces dernières années, hors frais du personnel informatique du Département, mais y compris les mesures d'outsourcing:

Année	Dépenses (millions)
1996	1.244,6
1997	1.857,8
1998	1.493,5
1999	1.603,9 (engagements)
2000	1.867,8 (crédits initiaux)

Les chantiers ambitieux qui viennent d'être évoqués ne pourront être réalisés dans le cadre du budget actuel.

Le budget annuel 2000 pour l'informatique est fixé à 1,867 milliards. Ce budget annuel récurrent laisse aujourd'hui une marge de manoeuvre trop limitée lorsque l'on sait que les engagements en cours, frais de télécommunications, consommables, etc. absorbent 95 % du budget total.

Ce budget ne permet pas un fonctionnement optimum du secteur informatique du Ministère des finances. Des moyens supplémentaires sont donc nécessaires pour augmenter l'efficacité de l'administration sur le plan national et européen en modernisant ses services informatiques mais également en allant à la rencontre du citoyen.

Pour ce faire, il est proposé de majorer le budget annuel de 133 millions récurrents pour le porter à 2 milliards à partir de l'année 2001 et de programmer dans un plan quinquennal 2001-2005 l'adaptation de l'informatique du Département aux nouvelles technologies pour un montant de 2,2 milliards au terme de la période.

Ces budgets supplémentaires ne tiennent pas compte de l'assistance technique pour les adaptations à l'euro qui seront financées au moyen de crédits spéciaux supplémentaires d'un montant de 250 millions au budget de l'année 2000 et de 250 autres millions au budget 2001.

En conclusion, à partir de 2001 :

1. Budget annuel

Le budget informatique annuel du Département est porté à 2 milliards (sans compensation interne sur les frais de personnel par exemple).

2. Budget quinquennal

Attribution d'une dotation quinquennale de [2,2] milliards sous la forme d'un *crédit pluri-annuel* 2001-2005. Dans la même philosophie de ce qui a été fait pour la restructuration des administrations fiscales du Département, cette enveloppe ferait exception au principe de l'annalité budgétaire et serait reportée automatiquement d'année en année. Cette dotation couvrirait, sans distinction, les crédits de fonctionnement et d'investissement.

* * *

Le tableau de la page suivante reprend :

Colonne 1 : les projets

Colonne 2 : le retour sur investissement, en terme de perte ou de gain de recettes fiscales, de service au client, de service à notre personnel ou de rentabilité interne

Colonne 3 : les risques de gestion auxquels on s'expose en terme d'image de marque, de dysfonctionnement de l'outil ou d'augmentation d'efficacité

Colonne 4 : le début de réalisation : rapide (d'ici 2002), moyen (d'ici 2004) ou long (à partir de 2005)

Colonne 5 : les priorités et les blocs de mise en production simultanée

Colonne 6 : l'incidence budgétaire prévue en millions de francs

Projets	Retour sur invest.	Risques (“risk management”)	Réalisation/ Maturité (“timing”)	Priorités et Blocs	Incidence budgétaire (millions BEF)
Deuxième partie : à la rencontre des citoyens					
1. Déclarations électroniques Business to Business (B2B) Extranet sécurisé Formulaire électronique via Internet	clients	image	moyenne	2	160
2. Diffusion électronique de l'information	clients	image	rapide	2	60
3. Calcul de l'impôt en ligne	clients	image	rapide	2	50
4. Les formalités douanières “paperless”	clients, recettes	image	moyenne	2	200
Troisième partie : remplir nos engagements européens					
1. Projet EMCS (Accises)	recettes	fonctionnement	moyenne	3	250
Quatrième partie : la réponse aux besoins internes					
1. Maintien et modernisation de l'informatique centrale	interne, recettes	fonctionnement	rapide	1	400
2. Le réseau Finances	tous	fonctionnement	rapide	1	50
3. Mise à niveau des postes de travail individuels	interne, recettes	fonctionnement	rapide	1	240

Projets	Retour sur invest.	Risques (“risk management”)	Réalisation/ Maturité (“timing”)	Priorités et Blocs	Incidence budgétaire (millions BEF)
5. Les projets à moyen terme					
5.1 Gestion électronique de documents	interne	efficacité	longue	5	70
5.2 Workflow	interne, recettes	efficacité	longue	5	100
5.3. Outils de simulation et d'aide à la décision					
Datawarehouse	recettes	efficacité	longue	5	200
Mesure de la performance	interne, recettes	efficacité	rapide	5	100
Cinquième partie : intégration interne et externe					
1. Intégration interne	interne, recettes	fonctionnement	moyenne	4	200
2. Intégration externe	clients	efficacité, image	moyenne	4	20
Septième partie : la sécurité globale	tous	tous	rapide	1,2,3,4,5	100
TOTAL					2.200

Neuvième partie : conclusions - Proposition

L'informatique du Département est arrivée à la croisée des chemins.

Pour assurer sa modernisation et pour répondre aux attentes du citoyen, elle doit s'adapter sans tarder aux nouvelles technologies.

La récente réorganisation de ses structures lui a permis de continuer à remplir ses nombreuses missions en augmentant sa productivité. Il faut citer : la réforme du statut du personnel informatique, la mise en place de structures transversales, l'approche par projets, l'implication du management, etc...

Cependant, la technicité croissante, le remplacement progressif de ses informaticiens de la première génération, la difficulté actuelle de renouveler ses cadres informatiques en procédant au recrutement en suffisance de personnel qualifié amènent le Département à demander une extension de ses moyens budgétaires.

Ces moyens supplémentaires lui permettront de mettre un intranet à la disposition de ses agents. Cet intranet, relié à Fedenet et demain aux contribuables via Internet sera l'infrastructure de base dont le Département a besoin pour moderniser son appareil administratif et s'intégrer dans l'Europe de demain.

Proposition :

Il est demandé au Ministre des Finances de mettre à la disposition du Département les moyens budgétaires nécessaires à la réalisation du présent plan quinquennal.

Annexe : le schéma du réseau Finances

Le réseau Finances

(plan quinquennal 2001-2005)

