



Service Public

**Fédéral
FINANCES**

louis.collet@minfin.fed.be

1010 Bruxelles, le 12/02/2004
Tour Finances - Boîte 45

Votre correspondant : Louis
Collet

Téléphone : 02.210.41.92

Fax : 02.210.40.11

Email :

Web site : minfin.fgov.be

Service d'encadrement ICT

Plan ICT 2004 de réalisation Coperfin

Version 1 : 12/02/2004

Une version électronique de ce document est disponible sur Internet
www.minfin.fgov.be, rubrique "ICT et plan informatique"

Plan ICT 2004 de réalisation Coperfin

Tables des matières

| | |
|---|----|
| Première partie : INTRODUCTION | 4 |
| 1. Plan ICT 2003 | 4 |
| 2. Le contexte global en 2004 | 4 |
| 3. Le contexte particulier 2004 | 5 |
| 4. Le plan opérationnel ICT 2004 | 5 |
| | |
| Deuxième partie : ATTRIBUTION DES IMPLÉMENTATIONS SUITE AUX PRÉ-ETUDES | 6 |
| 1. Traitement intégré | 6 |
| a. Entité Fiscalité et Recouvrement | 7 |
| b. Entité Documentation patrimoniale | 7 |
| 2. Fourniture de services Multi Canal | 7 |
| 3. Datawarehouse et analyse de risque | 7 |
| 4. Identity and access management | 11 |
| | |
| Troisième partie : IMPLÉMENTATIONS | 13 |
| 1. Utilisateur final | 13 |
| a. Un PC par agent | 13 |
| b. Helpdesk central ICT | 13 |
| c. Services de support bureautique à distance | 14 |
| d. Environnement de stockage centralisé | 14 |
| e. Travail collaboratif | 14 |
| f. Mise à jour des Anti-virus | 15 |
| g. Patch Management | 15 |
| 2. Entité Fiscalité et Recouvrement | 16 |
| A. Fiscalité | 16 |
| a. Douanes paperless | 16 |
| b. Tax-on-Web II | 16 |
| c. VenSoc | 17 |
| d. Belcotax-on-Web | 17 |
| e. Extension ScanFin (déclarations IPP) | 18 |
| f. Généralisation du workflow du contentieux fiscal | 18 |
| g. Listing clients TVA et relevés intra-communautaires sur Internet | 19 |
| h. Libéralités aux ASBL | 19 |
| i. Tax-on-Web III | 19 |
| B. Recouvrement | 20 |
| a. Récupération des arriérés | 20 |
| b. Digilist : suivi efficace des mauvais payeurs | 20 |

| | |
|---|----|
| c. Remboursements spéciaux..... | 21 |
| d. e-Notariat | 21 |
| e. Identification des contribuables étrangers..... | 22 |
| C. <i>Analyse de risque</i> | 23 |
| a. Extension Datamining | 23 |
| b. Rekanda..... | 24 |
| D. <i>Lutte contre la fraude</i> | 25 |
| a. LCF-Base..... | 25 |
| 3. Entité Documentation patrimoniale | 26 |
| a. Service Créances alimentaires | 26 |
| b. Déclaration épargne à long terme | 26 |
| c. Extrait de la matrice cadastrale | 26 |
| d. Perception des amendes pénales | 27 |
| e. Patris - Plans numériques | 28 |
| f. Dépôt tardif des comptes annuels | 28 |
| 4. Entité Trésorerie | 29 |
| a. Caisse des Dépôts et Consignations | 29 |
| b. Paiements en ligne | 29 |
| c. Remboursements spéciaux | 30 |
| 5. Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion | 31 |
| a. Projet Mississippi | 31 |
| 6. Service Personnel et Organisation | 32 |
| a. Extension e-learning | 32 |
| 7. Service Etude et Documentation | 32 |
| a. Bibliothèque centrale | 32 |
| | |
| Quatrième partie : FONDEMENTS TECHNIQUES | 33 |
| 1. Infrastructure matérielle et logicielle | 33 |
| a. Installation Atlas | 33 |
| b. Installation Relational Data Center | 34 |
| c. Installation Dorothee | 34 |
| d. Installation Dominique | 35 |
| e. Consolidation mainframes et serveurs distribués | 36 |
| f. Intégration Voix et Données | 37 |
| g. Amélioration du back-office | 38 |
| h. Archivage | 38 |
| i. Automatisation de la production | 39 |
| 2. Sécurité | 40 |
| a. Plan de continuité de l'activité | 40 |
| b. Site de Disaster Recovery | 42 |
| 3. Stratégie, méthodologie et standards | 43 |
| a. Support au développement | 43 |
| b. Enterprise System management | 45 |
| | |
| Cinquième partie : BUDGET ET CHEFS DE PROJETS | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Annexe A : Principes Stratégiques du Service d'encadrement ICT | 52 |
| Annexe B : Thèmes Coperfin | 56 |

Première partie : INTRODUCTION

Le plan ICT 2004 de réalisation Coperfin du Département est la deuxième phase de la concrétisation du BPR Coperfin 1 (fonctions de ligne), du BPR Coperfin 2 (fonctions d'encadrement) et du BPR Coperfin (Trésorerie).

Dans un but de transparence, les conclusions des BPR Coperfin sont disponibles sur internet (voir www.minfin.fgov.be, accueil, allez sur Copernicus-Coperfin, Bibliothèque Coperfin). Se référer également aux Annexes A et B du présent document.

Le plan ICT 2004 de réalisation Coperfin a été approuvé par le Comité de direction du SPF Finances lors de la séance du 12 février 2004.

1. Plan ICT 2003

Cette première tranche annuelle visait les objectifs suivants :

- mettre en place les fondements hardware et software, les standards qui vont être utilisés pour la réalisation du plan Coperfin et seront la plate-forme unique pour les développements ultérieurs
- attribuer des pré-études : 2 verticales, 2 horizontales et 1 de sécurité

Ces objectifs ont été atteints et le budget attribué a été entièrement utilisé.

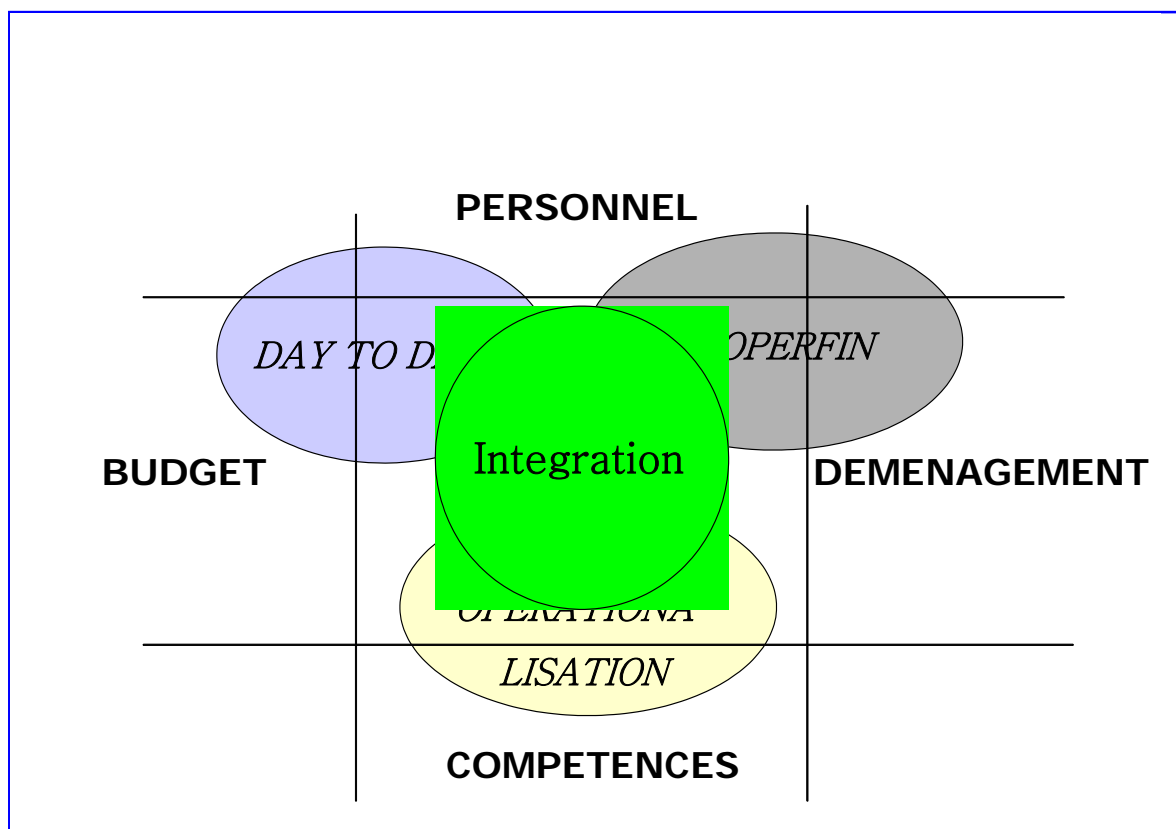
2. Le contexte global en 2004

Le plan ICT 2004 s'inscrit dans la ligne des documents suivants :

- Le plan de gestion et le plan opérationnel du Président du SPF Finances
- Les décisions prises lors du Séminaire stratégique du 4 décembre 2003
- La note stratégique "*Vers une fiscalité humaine par la modernisation*" du secrétaire d'état à la Modernisation des Finances et à la Lutte contre la fraude fiscale, présentée au Comité de direction le 16 janvier 2004.
- La "*Note de priorités en matière d'informatisation de l'Etat pour la législature*" du secrétaire d'Etat à l'Informatisation de l'Etat, dont le Conseil des ministres du 21 novembre 2003 a pris acte.
- La "*Note de politique générale de la Simplification administrative*" du secrétaire d'Etat à la Simplification administrative, dont le Conseil des ministres du 21 novembre 2003 a pris acte.
- La note "*une coopération fructueuse mène à la simplification*" dont le Conseil des ministres du 16 janvier 2004 a pris acte.

3. Le contexte particulier 2004

Figure 1 : Le contexte particulier 2004



Le plan ICT 2004 tient compte des éléments suivants :

- la priorité est accordée au fonctionnement quotidien (“day to day”) des services de ligne et d’encadrement
- la gestion du changement nécessaire à la mise en place des nouvelles structures (“opérationnalisation”)
- la réalisation des objectifs Coperfin
- les contraintes liées au :
 - >personnel
 - >budget
 - >recherche et acquisition de compétences
 - >du déménagement du siège central du SPF Finances de la Tour Finances vers le complexe North Galaxy.

4. Le plan opérationnel ICT 2004

En plus du présent plan, le service d’encadrement ICT poursuit la réalisation de son plan opérationnel.

Dans le présent document sont décrits la stratégie, les grandes orientations et les objectifs de haut niveau. Certains de ces objectifs sont précisés dans le *Plan opérationnel ICT 2004*.

Deuxième partie : ATTRIBUTION DES IMPLÉMENTATIONS SUITE AUX PRÉ-ETUDES

Afin d'assurer le succès du plan de réalisation Coperfin, le SPF Finances a attribué en 2003 des projets de "pré-études".

Pour rappel, ces études ont pour objet :

- la description d'un concept et la conception d'une architecture
- éventuellement, la réalisation d'une analyse fonctionnelle détaillée
- éventuellement, l'aide à la rédaction d'un cahier des charges
- éventuellement, l'assistance de l'administration dans le choix de la firme qui sera chargée de l'implémentation
- éventuellement, l'accompagnement, le suivi, le contrôle qualité et le *reporting* de l'implémentation

1. Traitement intégré

Le système de traitement intégré organise les opérations fiscales et non-fiscales autour du citoyen. De cette manière, la construction des silos fonctionnels est terminée et l'échange automatisé de l'information s'effectue au-dessus des différentes entités.

Le système de traitement intégré permet au SPF Finances de traiter tous les principaux impôts (y compris patrimoniaux et douaniers) de manière intégrée où :

- tous les citoyens sont enregistrés une seule fois électroniquement en ce qui concerne leurs données personnelles, les impôts pour lesquels le citoyen est enregistré ainsi que les données d'identification des services compétents du SPF Finances.
- toute l'information sur les biens mobiliers et immobiliers est gérée de manière automatisée.
- toute l'information (fiscale et non-fiscale) disponible se trouve dans le dossier unique.
- différents impôts sont intégrés dans la balance fiscale sur laquelle, dans le cadre légal, des imputations peuvent se faire entre les différents impôts intégrés.
- les citoyens concernés peuvent consulter en toute sécurité leurs propres données dans le dossier unique en ce compris la balance fiscale.

Spécifiquement, pour gérer de manière automatisée la documentation patrimoniale, il est nécessaire que l'information concernant la documentation patrimoniale fasse partie du dossier unique. Certaines données mobilières et immobilières, qui sont actuellement disponibles dans les systèmes existants, sont intégrées dans la Banque Carrefour des données patrimoniales. Les modifications

apportées dans ce nouvel environnement sont automatiquement visibles dans les autres sources (principe de la source authentique).

* * *

Sont reprises sous cette rubrique les études spécifiques, c'est à dire qui concernent le fonctionnement d'une entité administrative, tenu compte de sa mission spécifique et de ses particularités.

a. Entité Fiscalité et Recouvrement

Cette étude sera placée sous la direction du management N-1 responsable de l'entité.

b. Entité Documentation patrimoniale

Cette étude sera placée sous la direction du management N-1 responsable de l'entité.

2. Fourniture de services Multi Canal

L'appellation *Citizen Relationship management* (CRM) utilisée dans le Plan 2003 a été remplacée par ce nouvel intitulé, qui concerne toutes les administrations dans leurs relations avec les contribuables et les citoyens.

Le SPF Finances a pour but de fournir une prestation de services complète via différents canaux d'interaction. Pour cela, les différents canaux d'interaction doivent être adaptés pour le citoyen/client ou doivent être implémentés pour permettre une augmentation de la satisfaction générale du citoyen et de l'efficacité (diminution des coûts d'interaction).

Nous pensons, d'une part, à une augmentation de la possibilité de choix et à l'offre d'une prestation de services personnalisée et professionnelle, ce qui augmentera la satisfaction générale.

D'autre part, l'utilisation des canaux d'interaction avec un coût réduit par interaction, ainsi que la canalisation des interactions vers les canaux et fonctions prévues rendra possible une efficacité accrue du SPF Finances.

3. Datawarehouse et analyse de risque

La connaissance du "citoyen" sert de moteur à la conduite des processus et permet de fournir de manière aussi efficace que possible une assistance orientée vers le contrôle ou le recouvrement.

La connaissance du “citoyen” au sens large implique la collecte et l’analyse de données qui permettent de découvrir des catégories de citoyens, avec leurs caractéristiques spécifiques y compris les risques et les besoins.

Cette connaissance permet de développer des profils et d’organiser des activités de contrôle et d’assistance de manière efficiente et, de cette manière, permet d’orienter certaines activités du SPF Finances.

La connaissance du « citoyen » rejoint le concept du dossier unique qui contiendra à terme le rassemblement des informations connues à propos du « citoyen » et constituera ainsi une source d’information importante pour sa meilleure connaissance.

Le SPF Finances est à la recherche d’une application qui doit:

- effectuer des recherches intuitivement dans les données disponibles afin de mettre en évidence des liens entre ces données et d’établir des associations.
- Établir une corrélation entre les sources de données internes et externes.

L’information émanant des systèmes d’information des Finances et l’éventuelle information provenant de sources externes seront rassemblées dans une image globale de l’information du contribuable où des liens/ associations seront faites entre ces informations.

Architecture future

L’implémentation de ce système, basé sur des technologies *datawarehouse* et *datamining* est critique dans la mesure où elle permet au SPF Finances une approche orientée vers les contrôles et contribue à apporter de l’assistance au travail d’investigation.

L’environnement *datawarehouse* sera également enrichi d’informations provenant de sources externes encore à déterminer. La technologie *datawarehouse* doit offrir des possibilités faciles d’utilisation sur le plan du *datamining* pour pouvoir soutenir tous les processus Coperfin en ce qui concerne la gestion du risque du SPF.

A l’occasion de l’implémentation du thème 2 (système pour le traitement intégré), on s’efforcera d’y inclure l’environnement *datawarehouse* et *datamining* pour intégrer autant que possible la gestion du risque dans le fonctionnement quotidien du SPF.

Un module *datawarehouse* “Sélection Contrôle/Assistance” permet d’initier des sélections de manière systématique de contribuables qui entrent en ligne de compte pour les fonctions d’assistance ou de contrôle. Un tel outil aide le fonctionnaire à déterminer les contribuables pour lesquels un contrôle ou une assistance est nécessaire.

Cette “sélection contrôle /assistance” mène, grâce à son lien avec le système intégré du SPF Finances, à des actions de *feedback* vers le traitement *backoffice*.

Les possibilités sont:

- la génération des rapports de contrôle/assistance
- l'initiation automatique de courrier
- l'assignation automatique d'une action (par exemple, recouvrement, contrôle, procurer une assistance)
- l'assignation manuelle d'une action déterminée (sur base des premières constatations)
- l'optimisation itérative de la sélection des profils et des modèles de contrôles

La gestion ultérieure et le règlement des actions d'assistance, de contrôle et de recouvrement se font alors typiquement à l'intérieur du système pour le traitement intégré. Cela permet de pouvoir transmettre de manière automatisée toute l'information concernant un *case* déterminé (concept du "dossier unique") vers les services responsables (via les facilités de *workflow* incorporées).

Enfin, l'environnement *datawarehouse* et *datamining* prévoit également une fonctionnalité pour "l'aide à la décision":

- Mesures de performance en ce qui concerne l'effectivité de la *compliance*
- *Revenue forecast & trend analyses*
- Simulations (effets par exemple d'une modification de la législation, de facteurs économiques)

Projets 2004

La réalisation d'un environnement effectif de *datawarehouse* et *datamining* ne sera un succès que si cette technologie et cette fonctionnalité sont intégrées de manière correcte avec les futurs systèmes opérationnels du SPF Finances. La conception fonctionnelle et technique de l'architecture commence en 2004.

Ces trajets structurels (Pré étude et suivi des implémentations) mèneront à une implémentation phasée des systèmes à l'appui des thèmes Coperfin, soit :

- Le système de traitement intégré (thème 2)
- La prestation de services multicanaux (thème 3)
- La gestion du risque – *datawarehouse* & *datamining* (thème 4)

Ces projets conduiront à l'intégration des bases de données isolées existantes vers une base de données intégrée complètement nouvelle pour le SPF Finances où les différentes sortes d'impôts seront gérés et suivis.

4. Identity and access management

Situation actuelle

La gestion de l'accès à un nombre croissant d'applications et de sources d'information pour les utilisateurs internes et externes est un défi important. Les différences fonctionnelles entre les différents systèmes forment ici typiquement un plus grand obstacle que les différences sur le plan de la technologie utilisée.

Le projet *Identity management* doit introduire des solutions pour que cette gestion s'organise de manière aussi efficace que possible.

Avec *Identity management*, on vise une approche consolidée et uniforme pour l'administration de l'identité des utilisateurs et la gestion des profils d'accès associés aux systèmes intégrés ou non.

A cet effet, le projet *Identity Management* introduit un ensemble de processus et de technologies qui assurent une aide, d'une part à la gestion des utilisateurs et des identités, du point de vue de l'organisation et de leurs profils, d'autre part à la modélisation de leurs relations avec le SPF (fonctionnaire, citoyen, entreprise, autorité et autres) ainsi que les droits d'accès, ces derniers seront administrés aussi automatiquement que possible dans un environnement basé sur un ensemble hétérogène de plates-formes et d'applications.

Les technologies de soutien pour la gestion de l'intégralité de la solution *identity management* sont construites autour de *directory services* pour le stockage et l'accès aux données d'identification. De plus, la solution comprend les interfaces administratives avec le support de modèles pour :

- la gestion centralisée, déléguée et orientée *self service*
- la technologie pour l'automatisation de la propagation (le routage et l'exécution) de profils *rule driven* ou *role based* et des droits d'accès et le support de processus d'autorisation
- la technologie pour la propagation (via réplication et synchronisation) des modifications aux systèmes sous-jacents et/ou applications.

Projets 2004

Les résultats de la pré-étude serviront de base à l'attribution d'un marché d'implémentation en 2004.

Les réalisations concrètes seront notamment basées sur les standards suivants :

- le concept RBAC (*“Role Based Access Control”*) basé sur la définition de rôles (fonctions). A ces fonctions seront reliées des autorisations d'accès. Les fonctions seront rattachées aux membres du personnel dans le système d'information des ressources humaines.
- le protocole d'authentification SAML (*“Security Assertion Markup Language”*) qui est utilisé pour l'échange d'informations de sécurité lorsque les données doivent passer par plusieurs systèmes d'information partenaires au cours d'une même transaction.

Troisième partie : IMPLÉMENTATIONS

Dans cette partie sont décrits les différents projets, classés en fonction du “client”.

1. Utilisateur final

Une des priorités de ce plan est la satisfaction du “client interne” et l’augmentation de sa productivité au travers d’équipements et de services modernes et adaptés.

L’implémentation de nouveaux outils, services et équipements, la définition de standards ainsi que la mise en place d’un centre d’appel ICT unique (“*helpdesk*”), sont destinés à garantir à l’utilisateur final un service accru de meilleure qualité, un confort d’utilisation de l’environnement bureautique accru et une réduction du temps de résolution des problèmes techniques liés au matériel bureautique.

a. Un PC par agent

Le SPF Finances disposera en 2004 d’un outil de gestion du parc bureautique qui lui permettra de dresser l’inventaire du matériel informatique. Cet inventaire lui permettra de connaître l’emplacement des PC, la liste des logiciels qui y sont installés et quelle utilisation en est faite.

En rapprochant les informations obtenues par cet outil du système d’information des ressources humaines, il sera possible de mettre sur pied un plan de mise à disposition optimale des PC dans l’optique “un PC par personne”.

b. Helpdesk central ICT

Situation actuelle

Actuellement, chaque entité administrative dispose d’un centre d’assistance (“*helpdesk*”) et est responsable de son fonctionnement.

Projets 2004

En parallèle à l’installation du système de gestion de l’inventaire (“*park management*”), le SPF Finances procédera à la création d’une infrastructure informatique nécessaire à la mise en place d’un centre d’assistance informatique centralisé et performant principalement destiné à donner un soutien à son personnel pour les aspects relatifs à la bureautique.

Le centre d’assistance central sera mis en place, à l’occasion de l’installation du service d’encadrement ICT dans le pavillon C du complexe North Galaxy.

c. Services de support bureautique à distance

Le service d'encadrement ICT commencera à mettre en place en 2004 des outils qui lui permettront de :

- diffuser automatiquement les mises à jour des programmes exécutés sur l'environnement bureautique, au moyen de la technique de distribution de software ("*software distribution*").
- procéder à des interventions limitées par le personnel du centre d'assistance sur les machines, sans déplacement physique ("*remote control*")

Ces outils, ainsi que la définition de standards, sont destinés à garantir un service de meilleure qualité et un meilleur temps de réponse pour la résolution des problèmes techniques liés au matériel bureautique.

d. Environnement de stockage centralisé

En 2004, le service d'encadrement ICT commencera à mettre à disposition des utilisateurs bureautiques un environnement de stockage centralisé ("*file server*") et sécurisé, qui présentera entre autres des fonctionnalités de sauvegarde journalier automatique, d'archivage et de gestion de la taille de l'espace alloué (quota) par type d'utilisateur.

e. Travail collaboratif

Une première approche sera entamée cette année quant à la réalisation d'infrastructures destinées à supporter les utilisateurs finaux dans leurs tâches bureautiques quotidiennes. Ce projet visera, entre autres, à la mise à disposition d'outils de collaboration et de partage de documents dans le cadre de la gestion des marchés publics du service d'encadrement ICT.

f. Mise à jour des Anti-virus

La multiplication des virus et des attaques de sécurité met en danger le fonctionnement de la bureautique individuelle et l'accès aux ressources des systèmes d'information centralisés, notamment par l'utilisation de méthodes malicieuses de saturation du réseau.

En ce qui concerne la *protection contre les virus*, les mesures suivantes ont été prises :

- le firewall central protège contre les virus tentant de pénétrer dans le réseau
- le serveur de messagerie détruit les virus attachés
 - > aux messages venant soit de l'extérieur
 - > échangés entre les 34.000 boîtes postales internes

Le programme anti-virus de ces deux serveurs est mis à jour en temps réel, dès que les protections ont été mises au point par les firmes spécialisées (parfois plusieurs fois par jour).

Cependant, les virus peuvent pénétrer dans le réseau également par des interventions locales (utilisation de disquettes infectées, de PC portables infectés que l'on connecte au réseau, etc.). Sur chaque PC est installé un programme anti-virus.

Le projet 2004 consiste à mettre en place la mise à jour systématique des programmes anti-virus installés sur les PC individuels et connectés au réseau Finances.

g. Patch Management

Les projet 2004 de *Patch Management* consiste en la mise en production de la solution de *Software Update Services* (SUS) qui permet de simplifier considérablement le processus de tenue à jour des systèmes Windows par le téléchargement et l'installation automatique des corrections fondamentales et des mises à jour de sécurité ("*patches*").

2. Entité Fiscalité et Recouvrement

A. Fiscalité

a. Douanes paperless

Situation actuelle

La pré-étude Douanes Paperless a été mise à disposition du SPF au cours de l'année 2003 et a servi de base à la rédaction d'un cahier de charge visant à l'implémentation du projet.

Sur base du plan ICT 2003, ce marché a été attribué et la firme qui sera chargée de sa réalisation a été sélectionnée.

Projets 2004

Les Douanes paperless seront implémentées à partir du premier trimestre 2004.

b. Tax-on-Web II

Situation actuelle

En 2003, la déclaration à l'IPP a été mise à la disposition des contribuables sur Internet, dans le cadre du projet Tax-on-Web I. Ce projet permet le calcul préalable du montant à payer ou à rembourser, avec la possibilité d'introduire sa déclaration par voie électronique.

L'authentification des contribuables se fait via notamment à travers le portail fédéral.

Projets 2004

La deuxième phase du projet, appelée Tax-on-Web II, vise à :

- améliorer le fonctionnement de l'application, en tenant compte de l'expérience acquise
- permettre l'introduction de la partie II de la déclaration
- permettre l'attachement d'annexes standardisées
- permettre le système d'authentification par signature digitale (comme pour les projets Intervat et Finprof).
- permettre l'introduction de la déclaration par des mandataires
- lancer la première phase de la déclaration pré-remplie, pour des rubriques fiscales significatives en se basant sur des informations connues, vérifiées et

disponibles dans le système d'information fiscal au moment de l'introduction de la déclaration.

c. VenSoc

Situation actuelle

La déclaration à l'impôt des sociétés a été mise à la disposition des contribuables en 2002, à l'occasion du projet Finform (déclaration *offline* à compléter, imprimer, signer et renvoyer par voie postale).

Projets 2004

Cette déclaration sera mise à disposition sur Internet, pour l'exercice d'imposition 2004, pour introduire sa déclaration par voie électronique. Une signature digitale de classe 3 sera utilisée (comme pour les autres applications front-office s'adressant à des utilisateurs professionnels).

L'utilisateur téléchargera la déclaration Finform (au format PDF) qui contient également le formulaire électronique de déduction des investissements. Il pourra ensuite compléter ce formulaire, le sauvegarder sur son PC, le faire circuler vers d'autres intervenants (expert fiscal interne ou externe, réviseur d'entreprise, administrateur ayant délégation pour introduction de documents engageant la responsabilité de la société, etc.)

Cette déclaration est ensuite envoyée via Internet, stockée dans le système d'information fiscal et mise à disposition des agents taxateurs pour vérification.

Dans cette première phase, il n'y aura pas de calcul en ligne du montant à payer ou à rembourser.

d. Belcotax-on-Web

Situation actuelle

Des contacts fructueux ont été établis avec les milieux professionnels, permettant d'identifier les besoins de leurs adhérents.

Le Département poursuit l'étude de la faisabilité technique du projet de déclaration pré-remplie à l'impôt des personnes physiques. Une des conditions de réalisation de ce projet est la disposition préalable, dans le système d'information, des données en provenance des employeurs.

La mise sur Internet de l'actuelle application Belcotax (dépôt sur support magnétique fiches de salaires 281.10, etc) est donc un préalable à ce projet qui révolutionnera les relations entre l'administration fiscale et les contribuables.

Projets 2004

Le SPF Finances mettra en place au cours de l'année 2004 l'infrastructure matérielle et logicielle nécessaire à l'introduction par Internet des fiches de salaires, pensions, etc.

Cette application sera opérationnelle à partir du 2^e trimestre 2005.

e. Extension ScanFin (déclarations IPP)

Situation actuelle

Le SPF Finances dispose d'un centre de scanning performant qu'il utilise pour la saisie des informations TVA (déclaration mensuelle ou trimestrielle, listing client et relevés intra-communautaires). Ce centre de scanning est pleinement opérationnel depuis début 2003.

Projets 2004

L'étude de faisabilité du scanning de la déclaration IPP sera lancée au cours du premier trimestre 2004, avec comme objectif une mise en production pour l'exercice d'imposition 2005 (revenus 2004).

Cette faisabilité sera étudiée au niveau réglementaire et législatif, au niveau des processus administratifs, de la présentation de la déclaration, de son adaptation en vue d'optimiser le taux de reconnaissance des caractères, du choix d'un groupe cible et de l'examen de son acceptabilité auprès des contribuables.

Les aspects de gestion du changement seront essentiels dans ce projet.

f. Généralisation du workflow du contentieux fiscal

Situation actuelle

Le projet Workflow du contentieux fiscal a été réalisé en 2003 pour ce qui concerne le contentieux administratif.

Projets 2004

Le workflow du contentieux judiciaire sera terminé pour le second trimestre 2004.

Après évaluation et approbation, la phase d'extension pourra être attribuée, portant à 5.000 le nombre d'agents du Département pouvant bénéficier de cette technologie.

g. Listing clients TVA et relevés intra-communautaires sur Internet

Situation actuelle

La déclaration à la TVA peut actuellement être introduite via Internet grâce à l'application Intervat. Dans le projet Finprof de déclaration au précompte professionnel sur Internet, le Département a acquis l'expertise nécessaire pour l'envoi sécurisé de grandes quantités de documents en une seule session de travail (processus *Business to Business*).

Projets 2004

Cette expertise sera utilisée pour la possibilité qui sera offerte de transmettre au Département le listing client annuel et les relevés intra-communautaires trimestriels.

La date de mise en production sera fixée après une étude de faisabilité.

h. Libéralités aux ASBL

Les libéralités faites par les contribuables à certaines ASBL reconnues sont fiscalement déductibles. Ces informations doivent ensuite être envoyées au Département par les ASBL. Celles-ci sont demanderesse d'un système de transfert électronique.

i. Tax-on-Web III

Situation actuelle

En 2003 et 2004, l'application Tax-On-Web a été développée conjointement par Fedict (*front-office* du Portail fédéral) et le SPF Finances (*back-office* des données et applications à caractère fiscal).

Projets 2004, réalisation 2005

Cette répartition des rôles sera réexaminée en 2004, pour la version 2005 de cette application.

Par ailleurs, la version annuelle 2005 fera l'objet d'une mise en concurrence, conformément à la réglementation des marchés publics. Cette mise en concurrence implique un transfert de connaissances et des spécifications fonctionnelles et techniques détaillées des développements réalisés.

B. Recouvrement

a. Récupération des arriérés

Situation actuelle

Un *case* est un ensemble de tâches autour d'un ou plusieurs dossiers pour lesquels les tâches et leur déroulement ne sont pas standardisés.

Le thème *case management* se rapporte à l'introduction d'une approche par projet pour le traitement de *cases* spécifiques. Ces *cases* constituent un dossier autour duquel un certain nombre d'activités doivent intervenir, parfois même par différentes entités. Ces *cases* peuvent prendre différentes formes : exécution de contrôles, règlement d'affaires de fraudes, recouvrement des montants dus, établissement d'actes de saisie, etc.

Projets 2004

Le service d'encadrement ICT apportera un soutien technique au secteur du Recouvrement dans cette matière, notamment au niveau de l'analyse d'impact.

b. Digilist : suivi efficace des mauvais payeurs

Situation actuelle

Ce projet consiste à mettre les listings ICPC et PR.P (Précompte professionnel) à disposition des services du Recouvrement sur intranet. Toutes les dettes sont concernées, y compris les dettes récentes.

Cette application sera :

- un instrument utile pour l'amélioration de l'organisation du travail de recouvrement dans les bureaux de recette.
- un outil de mesure, de suivi et de gestion pour les services régionaux et centraux.

Pour des raisons de confidentialité et de garantie du respect de la vie privée, ces informations ne seront pas disponibles sous forme de fichier bureautique.

Projets 2004

Cette application sera opérationnelle en 2004.

c. Remboursements spéciaux

Situation actuelle

Les demandes de remboursements fiscaux sont transmis par le secteur Recouvrement à la Trésorerie. Le remboursement des cas spéciaux (héritages, faillites, paiements à l'étranger, séparation de fait, divorces, etc ...) se fait parfois avec des délais importants, en fonction de la complexité de la situation et des informations complémentaires à obtenir par la Trésorerie ou les receveurs.

Projets 2004

Une étude fonctionnelle sera réalisée conjointement par le Recouvrement et la Trésorerie. Le service d'encadrement ICT apportera son support à l'étude d'impact et de faisabilité technique.

d. e-Notariat

Situation actuelle

Depuis le 1^{er} octobre 2003, la première phase de ce projet permet aux notaires d'envoyer certains avis par voie électronique. Les notaires doivent en effet respecter une procédure particulière, prévue par le code des impôts sur les revenus et le code de la TVA lorsque qu'ils sont requis de dresser un acte authentique ayant pour objet l'aliénation ou l'affectation hypothécaire d'un immeuble.

Ces échanges d'information assurent la confidentialité et la garantie de réception des demandes par l'administration qui, dans cette première phase, y répond selon les procédures officielles actuellement d'application (recommandé postal).

Projets 2004

La collaboration actuelle avec la Fédération Royale du Notariat Belge sera poursuivie, sur base d'objectifs clairement définis et d'investissements équitablement partagés entre les parties visant à simplifier davantage les procédures administratives, comme, par exemple, l'envoi électronique d'autres avis notariaux ou encore le renvoi électronique des notifications établies par les receveurs.

e. Identification des contribuables étrangers

Situation actuelle

L'identification des contribuables étrangers (ou des belges qui résident à l'étranger) a parfois lieu de façon différente dans les différents systèmes d'information, en fonction de l'entité qui les gère.

Par ailleurs, la sécurité sociale gère un "registre bis" qui poursuit le même objectif et est disposée à ouvrir ce fichier aux autres SPF.

Comme pour la Banque Carrefour des Entreprises, il y a lieu de viser à une identification unique.

Projets 2004

L'analyse fonctionnelle sera faite, en collaboration avec les parties concernées, internes et externes.

C. *Analyse de risque*

a. **Extension Datamining**

Situation actuelle

Malgré le fait que ces grandes initiatives parviendront seulement aux résultats définitifs à l'aide de l'implémentation de *releases* consécutifs, on doit néanmoins tenir compte, dans ce plan, des initiatives sur le plan du *datawarehouse* et du *datamining* qui peuvent déjà mener à des résultats à court terme.

Cependant, sur le plan du *datawarehouse* et du *datamining*, des initiatives séparées et limitées peuvent mener à des résultats à court terme.

Le SPF consacrera en parallèle aux trajets typiques de l'attention à des réalisations plus rapides qui peuvent être implémentées sur les bases de données existantes.

Trois projets peuvent déjà mener à des premiers résultats en 2004 (sur base de développement rapide et de *prototyping*):

1. Implémentation de la gestion du risque aux Douanes et Accises (à l'occasion de l'opérationnalisation de l'application européenne *Minimum Common Core*).

2. *Datamining*:

L'information émanant des systèmes existants des Finances et éventuellement l'information provenant de sources externes sont rassemblées en une image globale de l'information du contribuable où des liens/associations sont établis entre ces informations. Cela se fait par :

- La recherche intuitive dans les données disponibles en prêtant attention aux liens entre les données présentes et l'établissement d'associations
- La corrélation entre les sources de données internes et externes.

L'outil doit permettre aux fonctionnaires de générer des analyses détaillées, des rapports, des prévisions et projections sans recourir à l'assistance de personnel ICT spécialisé.

Cela permettra au SPF de prototyper, à l'aide de cette phase, le futur environnement de *datawarehouse* sans déjà investir dans une implémentation complexe.

3. L'analyse et l'implémentation d'un *datamodel* pour une première version d'un environnement *datawarehouse* mène à la prise de conscience sur le plan des possibilités que les données actuelles peuvent offrir pour implémenter des applications de *datamining*.

Les résultats de ces projets visent des résultats à court terme mais sont sélectionnés de telle manière qu'ils puissent remplir un rôle permanent dans l'architecture future de Coperfin.

Projets 2004

Le projet de Datamining attribué en 2003 sera étendu aux déclarations mensuelles à la TVA et à l'impôt des sociétés.

b. Rekanda

Situation actuelle

L'objectif de ce projet pilote est de tester la fiabilité technique et la performance en matière de bande passante de certains moyens de communication (réseau "Astrid et GPRS) entre la Chambre de Régie d'Anvers et les unités mobiles des Douanes et Accises.

Le moyen de communication qui sera choisi remplacera les fax utilisés actuellement.

Projets 2004

Le service d'encadrement ICT apportera son soutien technique à ce projet pilote en participant au groupe de travail technique.

D. Lutte contre la fraude

a. LCF-Base

Situation actuelle

Quatre directions régionales de l'entité LCF utilisent actuellement des applications locales développées en Access et dBASE.

Ces applications doivent être centralisées, afin de constituer un des éléments du fichier unique.

Projets 2004

L'analyse fonctionnelle sera réalisée par les services de l'entité LCF. Sur base de cette analyse, le service d'encadrement ICT prêtera son concours à l'étude de faisabilité technique. L'implémentation est prévue en 2005.

3. Entité Documentation patrimoniale

a. Service Créances alimentaires

Situation actuelle

La loi du 21 février 2003 vise à la création d'un service des créances alimentaires au sein du SPF Finances dont la compétence s'étendra au recouvrement des créances alimentaires et les arriérés auprès du débiteur d'aliments défaillant.

La loi-programme 2003 prévoit une première entrée en vigueur partielle au 1er juin 2004.

Projets 2004

Ce projet, relatif à la première phase, sera opérationnel début juin 2004 et bénéficiera d'un support prioritaire de la part du service d'encadrement ICT.

b. Déclaration épargne à long terme

Situation actuelle

Les banques et les compagnies d'assurance doivent déposer chaque année une déclaration auprès de l'Enregistrement concernant l'épargne à long terme.

Projets 2004

Dans le cadre du projet CCFF, cette déclaration se fera dorénavant de façon électronique, via Internet.

c. Extrait de la matrice cadastrale

Situation actuelle

L'extrait de la matrice cadastrale se fait actuellement par une connexion directe entre les systèmes d'information du SPF Finances et la fédération des notaires.

Projets 2004

Dans le cadre du projet CCFF, cette extrait aura lieu dorénavant de façon électronique, via Internet. Dans une première phase, la fédération des notaires sera la seule à utiliser cette méthode de transfert de l'information.

d. Perception des amendes pénales

Situation actuelle

Le service des Domaines est notamment chargé de l'encaissement et du recouvrement des amendes pénales et d'autres créances non fiscales.

Le présent projet résulte des résultats des travaux menés à l'occasion de Coperfin qui ont mis en évidence la nécessité de mettre à disposition du processus d'encaissement et de recouvrement un support informatique permettant d'en assurer une plus grande efficacité.

Seront concernées les données relatives à l'identification complète et actualisée du débiteur et du créancier, le montant de la créance, la solvabilité du débiteur, les résultats de l'encaissement et du recouvrement.

De cette manière, le recouvrement des créances pourra se poursuivre de manière ciblée et à moindres frais. Le créancier pourra obtenir des renseignements sur le processus en cours et sur le débiteur.

Projets 2004

L'analyse fonctionnelle du projet de perception intégrée des amendes sera réalisée conjointement par le SPF Justice et l'entité Documentation patrimoniale. Les services locaux seront compétents pour le traitement des dossiers à problèmes. Le numéro national servira d'identifiant.

Le service d'encadrement ICT apportera son support aux études d'impact et de faisabilité. Le secteur Recouvrement prêtera son expertise et sa collaboration à ce projet.

e. Patris - Plans numériques

Situation actuelle

Implémentation d'un système de gestion électronique des plans cadastraux numérisés.

Développement du workflow et d'une application permettant la mise à jour, la gestion et la consultation et l'archivage des plans numériques via un navigateur (browser).

Projets 2004

Mise en production en septembre 2004 de la première phase se rapportant à 30 % des plans cadastraux.

f. Dépôt tardif des comptes annuels

Situation actuelle

Les sociétés doivent déposer annuellement, avant le 30 juin, les comptes annuels (bilan) auprès de la Banque Nationale de Belgique. Les dépôts tardifs sont punissables. L'amende est fixée par le SPF Economie, Energie, Commerce extérieur et Politique scientifique) qui envoie au contrevenant une invitation à payer. Le paiement doit être fait sur un compte du SPF Finances, géré par l'entité Documentation patrimoniale. En cas de non paiement, il appartient à cette même entité d'entamer des poursuites à charge des sociétés et de leurs mandataires.

Le projet consiste en l'automatisation complète de cette procédure de perception et de recouvrement.

Projets 2004

Dès que l'analyse fonctionnelle sera mise à sa disposition, le service d'encadrement ICT assurera soutien technique à l'analyse d'impact, de faisabilité technique et se chargera de trouver les ressources nécessaires au développement de cette application.

4. Entité Trésorerie

a. Caisse des Dépôts et Consignations

Situation actuelle

Les deux projets suivants feront l'objet d'une analyse fonctionnelle par les soins de la Caisse des Dépôts et Consignations :

- *Cautions solidaires* : les institutions de crédit, entreprises d'assurances et sociétés agréées peuvent accorder une caution solidaire dans le cadre de la loi sur les marchés publics. Ces entités se portent cautions solidaires pour l'adjudicataire ou le fournisseur de travaux ou de services vis-à-vis du service adjudicateur. Il est envisagé la possibilité de consultation électronique des actes de cautionnement ouverts et d'échange de "formulaires intelligents" avec la Caisse
- *Fonds de faillite* : la Caisse veut offrir aux curateurs la possibilité de consulter le solde et l'historique de leurs comptes de faillites en cours.

Projets 2004

Le service d'encadrement ICT prêtera son concours à l'examen de la faisabilité technique et à l'analyse d'impact de ces deux projets.

b. Paiements en ligne

Situation actuelle

Le projet EMIVIR consiste à remplacer les listes collectives de virements établies par les services de comptabilité des SPF, listes qui sont transmises à La Poste par le Comptable centralisateur de la Trésorerie par une application informatique permettant la création des virements en ligne par voie électronique sur la plate-forme CCFP du SPF Finances.

La réconciliation entre fichiers et ordonnances sera opérée par le Comptable centralisateur qui, à l'issue de la vérification, enverra les fichiers via le système sécurisé "ISABEL" à La Poste financière pour exécution. Les services de comptabilité des SPF auront la possibilité d'imprimer à distance les bordereaux de leurs fichiers de paiements dans le format "PDF".

Projets 2004

Le centre informatique de La Poste financière s'est engagé à développer l'application WEB EMIVIR qui sera installée sur la plate-forme CCFP du SPF Finances. L'équipe informatique gérant le CCFP assurera les connexions sécurisées avec les différents ordonnateurs des SPF et le Comptable centralisateur de la Trésorerie.

c. Remboursements spéciaux

Se référer au projet décrit ci-dessus pour le secteur Recouvrement.

5. Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion

a. Projet Mississippi

Situation actuelle

Ce projet reprend notamment le projet TBT et a comme objectif la mise en place, fin de l'année 2006, d'un système de mesure de la performance et de récolte d'informations stratégiques à destination du management.

Il est divisé en 6 sous-projets :

- poursuivre le développement des tableaux de bord des administrations fiscales
- lancer le développement des tableaux de bord des services d'encadrement
- organiser le développement des tableaux de bord de la Trésorerie
- faire le lien avec les projets ICT et leur architecture
- consolidation des informations en un outil de management ("cockpit")
- définition et communication des objectifs stratégiques et opérationnels

Projets 2004

- tableaux de bords : 15 modèles pour les entités fiscales
- tableaux de bord : 6 modèles pour les services d'encadrement
- faire le lien avec les pré-études en cours (voir deuxième partie)
- mise en place du "cockpit de management"
- contribution à la traduction en termes objectifs des plans de management

6. Service Personnel et Organisation

a. Extension e-learning

Situation actuelle

Un expérience pilote de téléformation portant sur des cours d'initiation à la bureautique, cours de langue, de communication et d'informatique a été évaluée positivement.

Projets 2004

Dans l'extension du projet, les formations seront étendues à des milliers d'apprenants, la durée sera portée à 3 ans, les équipes d'administrateurs et de coaches seront renforcées et enfin des cours "maison" de fiscalité, de comptabilité, etc. seront développés grâce à un logiciel prévu pour maîtriser les techniques pédagogiques spécifiques à l'apprentissage en ligne.

Avec ces atouts, l'e-learning deviendra le complément de la formation traditionnelle dispensée par les Centres de Formation Professionnelle (CFP) et l'Ecole Nationale de Fiscalité (ENF).

7. Service Etude et Documentation

a. Bibliothèque centrale

Situation actuelle

La bibliothèque centrale utilise un logiciel ne répondant plus aux besoins actuels des utilisateurs.

Projets 2004

Un marché sera lancé visant à l'acquisition d'un logiciel de gestion de bibliothèque, donnant accès à la bibliothèque centrale du SPF Finances par internet et intranet.

Ce logiciel devra respecter un standard qui permettra de mettre en commun les catalogues de onze bibliothèques (Fonds Quetelet, etc.).

Ce projet est cogéré par plusieurs SPF et bénéficie du soutien méthodologique de Fedict.

Quatrième partie : FONDEMENTS TECHNIQUES

1. Infrastructure matérielle et logicielle

Il sera mis en place une infrastructure centralisée qui sera utilisée pour les développements ultérieurs.

L'utilisation de cette infrastructure centralisée sera obligatoire pour tous les systèmes d'information à l'occasion de nouveaux développements, de la réalisation de nouveaux projets, ou lors de renouvellement de serveurs assurant la production d'applications critiques.

a. Installation Atlas

Situation actuelle

Ce projet est baptisé **Atlas**, puisqu'il sera la couche de base et servira de fondation pour le futur système d'information rénové.

- Infrastructure de base : cette nouvelle infrastructure comportera des périphériques centralisés : disque dur et robot pour la manipulation des cassettes. C'est ainsi que lors du renouvellement des mainframes, il ne sera procédé qu'à l'acquisition des processeurs, les périphériques étant fournis par l'infrastructure de base.
- Périphériques de back-up : les informations stockées sur les disques durs seront sauvées localement sur une unité spécialisée de sauvetage de données, gérée par un robot permettant ainsi une automatisation plus poussée de l'exploitation.
- Périphériques de sauvetage distants : les données critiques seront écrites simultanément sur l'infrastructure miroir, installée dans le Centre de *Disaster Recovery*.

Projets 2004

Cette infrastructure sera mise en place en 2004, selon un timing dépendant notamment de l'installation du Data Center dans le complexe North Galaxy.

b. Installation Relational Data Center

Situation actuelle

Ce Centre sera doté des ressources hardware et software et services permettant l'exploitation centralisée de banques de données relationnelles.

Le contrat permettra l'utilisation à longue durée de licences de site du type E-government. Grâce à ces moyens, le Département pourra développer sans limite ni restriction d'aucune sorte des applications destinées à ses utilisateurs, qu'ils soient internes ou externes (y compris les contribuables et assujettis, tant belges qu'étrangers).

En plus de ces licences, le marché prévoit la mise à disposition du software de base et des services associés, des outils de développement, de management et de monitoring, ainsi que la mise à disposition de spécialistes de conception de banque de données et de développement sur ce genre d'environnement.

Une attention particulière sera apportée au transfert de connaissances vers le personnel ICT du Département.

Projets 2004

Le RDC sera rendu opérationnel en 2004, et débutera par son installation sur Atlas.

c. Installation Dorothée

Situation actuelle

Avec le projet **Dorothée (données output)** ce seront les informations sortantes de notre système d'information qui seront digitalisées selon un format standard, indexées selon l'identifiant unique, stockées et mise à la disposition des utilisateurs internes via l'intranet.

Par exemple, l'avertissement-extrait de rôle sera converti dans un format numérique unique et stocké. Il sera ensuite imprimé puis envoyé au contribuable par voie postale. Actuellement, une copie papier est imprimée et distribuée aux services de taxation, puis classée dans le dossier du contribuable. Dans le futur, cette copie sera mise à disposition via l'intranet, avec possibilité d'impression locale. Il en résultera non seulement des économies importantes, mais également une meilleure disponibilité de l'information.

Ces données seront une des constituantes du dossier unique.

Lorsque les problèmes d'authentification auront été résolus, les contribuables pourront consulter sur Internet les informations les concernant.

Projets 2004

Il sera bien entendu fait utilisation de l'infrastructure de base et du *relational data center* décrits ci-dessus, ainsi que du *Centre départemental d'impression (print shop)* qui sera installé à partir du second semestre 2004 dans le bâtiment Diamant Boart qui regroupera les activités d'impression et de logistique du SPF Finances.

d. Installation Dominique

Situation actuelle

A l'occasion du projet **Dominique (données input)**, les informations non structurées entrantes (courrier postal, fax) seront scannées, indexées selon l'identifiant unique, stockées et mise à la disposition des utilisateurs internes via l'intranet.

Ces données seront une des constituantes du dossier unique.

Projets 2004

Il sera bien entendu fait utilisation de l'infrastructure de base et du *relational data center* décrits ci-dessus. Dans la phase seront concernées les agglomérations de Charleroi et Gand. Après évaluation, le projet pourrait être étendu à l'ensemble du Département.

e. Consolidation mainframes et serveurs distribués

Situation actuelle

La tendance sur le marché ICT est à la consolidation et le regroupement dans une même salle de serveurs auparavant distribués et la centralisation des applications sur une même machine se généralise. L'objectif est de diminuer les coûts d'administration et de maintenance et de mieux exploiter les ressources disponibles.

Il s'agit d'améliorer la situation suivante : environnements hétérogènes, serveurs disséminés dans tous les départements de l'organisation, administration complexe, diversité des compétences nécessaires à la maintenance du système d'information, phase de tests à rallonge pour les applications tournant sur plusieurs environnements.

La stratégie informatique conduite par le modèle "une application = un serveur" a eu comme conséquence la prolifération des infrastructures. Amorcer un mouvement de centralisation des serveurs permet de mener une démarche de rationalisation de l'espace, des équipes et des systèmes. Ceci n'est bien entendu envisageable que depuis que le Département dispose d'un réseau global et performant.

L'objectif est également de mieux exploiter les ressources informatiques (puissance de calcul, mémoire, capacité de stockage). Selon une étude récente, la décentralisation de l'informatique a entraîné un surdimensionnement global des ressources, le taux d'utilisation des serveurs décentralisés sont relativement bas (de 15 à 25% en moyenne).

Le service d'encadrement ICT suivra attentivement l'évolution de la technique du partitionnement logiciel qui gère les partitions virtuelles créées sur un serveur. En effet, pour les organisations qui ont déjà réalisé une *consolidation physique* des leurs serveurs (par regroupement dans des fermes de serveurs), se profile une occasion d'effectuer des économies supplémentaires en effectuant une *consolidation logique* à l'intérieur même de chacune de ces fermes.

Projets 2004

En 2004 auront lieu les consolidations stratégiques suivantes :

- un seul mainframe BULL de production (et un de développement, test et disaster recovery)
- un seul mainframe BS 2000 de production (et un de développement, test et disaster recovery).

Les projets 2004 en cette matière sont décrits dans le *Plan opérationnel ICT 2004*.

f. Intégration Voix et Données

Situation actuelle

L'interconnexion des réseaux TCP/IP associée aux mécanismes de gestion de qualité de service permettent la convergence voix et données. Les solutions proposées s'intègrent avec l'existant, réduisent les coûts d'infrastructure et d'administration et facilitent la mise en place de nouveaux services (messagerie unifiée, centre d'assistance, etc.)

L'évolution des infrastructures de télécommunication et l'utilisation massive du protocole TCP/IP permettent désormais d'homogénéiser réseaux locaux (LAN) et réseaux étendus (WAN). Les solutions proposées répondent à l'ensemble des besoins de l'entreprise : communications à hauts débits, infrastructures sans fil, réseaux virtuels privés, raccordement des itinérants...

L'intégration du trafic voix et données sur un seul réseau intégré se traduit non seulement par une réduction des coûts liés au trafic téléphonique entre les différentes implantations mais aussi par une simplification de la gestion du réseau vu que le support, l'adaptation et la maintenance d'un réseau unique sont plus simples que pour deux réseaux distincts.

L'intégration de flux voix, vidéo et données sur un même protocole TCP/IP nécessite d'administrer la qualité de service (QoS) afin de maintenir continuité et performance quelle que soit l'application utilisée. Les fonctions évoluées de qualité de service garantissent à la voix transportée la priorité absolue, une qualité toujours claire et la transmission sans erreur.

Projets 2004

Le SPF Finances prend la décision stratégique de réaliser l'intégration voix et données pour l'ensemble de ses communications locales et à distance pour l'ensemble de ses sites.

Les premières réalisations concrètes seront mises en place à l'occasion de l'installation des sites North Galaxy et Diamant Boart. Ces projets sont décrits dans le *Plan opérationnel ICT 2004*.

g. Amélioration du back-office

Situation actuelle

Comme il a été dit au point “contexte particulier 2004”, la priorité est accordée au fonctionnement quotidien (“day to day”) des services de ligne et d’encadrement, dans un contexte de réduction de l’enveloppe de personnel.

Ceci implique la poursuite des investissements dans l’amélioration du back-office, en liaison notamment avec la mise en production de nouvelles applications destinées aux utilisateurs externes ou internes.

Projets 2004

- *Tax-on-Web 2* : amélioration de la mise à disposition des informations à destination des agents taxateurs, aux fins de vérification
- *la généralisation de BETAX* et le respect de la période de sa mise à disposition des services extérieurs (introduction des déclarations IPP par les services locaux, sans plus passer par le service Mécanographie)
- *traitement immédiat des déclarations IPP* : lors de séances d’informations de nombreux contribuables se rendent aux bureaux de taxation pour y recevoir une assistance au remplissage de leur déclaration (concerne environ 500.000 personnes). Ce projet consiste en l’introduction immédiate des données par l’agent taxateur, le contribuable signant la déclaration complétée et imprimée localement.

Ces projets sont décrits dans le *Plan opérationnel ICT 2004*.

h. Archivage

Situation actuelle

Un des principes de base du fichier unique est la mise à disposition en ligne des informations nécessaires :

- aux applications opérationnelles nécessaires au fonctionnement quotidien
- à l’analyse de risque
- aux informations stratégiques à destination du management

Par ailleurs, certaines informations, structurées ou non, doivent être conservées pendant une longue durée, en réponse aux exigences légales (conservation en vue de la prescription trentenaire par exemple).

Le service d'encadrement ICT fera une étude de cette problématique du point de vue des moyens techniques à mettre en oeuvre, plus particulièrement le concept de gestion du cycle de vie de l'information ("*information lifecycle management*").

i. Automatisation de la production

Situation actuelle

Le fonctionnement des différents CTI a, depuis leur mise en place, été assuré avec compétence et dévouement par le personnel d'exploitation (opérateurs). Ces grades sont en extinction depuis quelques années, ce qui pose le problème du remplacement des agents partis à la pension.

Dans l'administration d'un système d'information, nombreuses sont les tâches répétitives qui peuvent être « industrialisées » et automatisées : télédistribution, sauvegardes, impressions, ... Avec les outils et les procédures adéquates, il est ainsi possible de soulager les équipes d'exploitation du poids de ces activités, tout en optimisant leur exécution (p.ex. la nuit).

Les objectifs de l'automatisation sont les suivants :

- Augmenter l'efficacité opérationnelle tout en abaissant le coût des centres informatiques par l'automatisation des tâches d'administration et la réduction des ressources humaines nécessaires à la gestion de l'infrastructure.
- Mettre en œuvre une infrastructure souple capable de prendre en charge des besoins opérationnels émergents en déployant rapidement et facilement de nouveaux processus et applications, sans alourdir la gestion de l'environnement.
- Améliorer la productivité et l'efficacité du personnel par une plus grande disponibilité des applications et des systèmes.
- Réduire les coûts de l'environnement d'exploitation en optimisant l'efficacité et l'exploitation des ressources existantes.
- Assurer la continuité opérationnelle dans un environnement où les risques liés à la sécurité sont de plus en plus élevés.

L'automatisation permet à l'informatique de s'autogérer et de s'autoréparer sans qu'une intervention humaine soit nécessaire. Elle réduit donc considérablement la complexité de gestion de l'informatique, améliore l'exploitation des ressources et accroît leur disponibilité, assure une continuité opérationnelle et réduit les coûts, tout en tenant compte de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

Projets 2004

Les investissements nécessaires seront faits pour poursuivre et intensifier l'automatisation de la production, tant au niveau de l'assistance que de la formation du personnel de salle (*upgrade* des opérateurs).

Une attention spéciale sera consacrée à la technique de “*tape virtualization*”, cette piste de solution étant étudiée en priorité.

2. Sécurité

a. Plan de continuité de l'activité

Situation actuelle

Dans une période où l'E-government est un important canal dans l'interaction avec les citoyens et entreprises, la dépendance vis-à-vis des systèmes ICT a augmenté à un tel point que l'indisponibilité d'applications mène rapidement à un déficit d'image auprès des utilisateurs des applications et a des conséquences directes pour le SPF en ce qui concerne le respect de ses obligations.

Par ce projet, le SPF recherche non seulement une solution pour les équipements techniques nécessaires (systèmes, réseau, *failover software*), mais souhaite également développer une vaste stratégie (processus business, procédures, personnel et technologie) de telle manière que les processus critiques pour l'entreprise ne soient pas hypothéqués en cas de grosse calamité.

Business Continuity et *Disaster Recovery* sont donc également orientés sur le développement d'une stratégie, de procédures et la prévision des technologies nécessaires qui - en cas de calamité - aident à un rétablissement aussi rapide que possible des tâches critiques pour l'entreprise.

Le SPF cherche particulièrement à réaliser cela à l'aide des équipements ICT nécessaires dans un deuxième *Datacenter* qui peut reprendre les opérations business souhaitées endéans un laps temps aussi court que possible et rétablir la connexion avec les utilisateurs du SPF.

En 2004 sera attribué un marché relatif à la rédaction d'un plan stratégique de Disaster recovery ainsi qu'à un plan opérationnel détaillant les procédures pratiques à mettre en oeuvre.

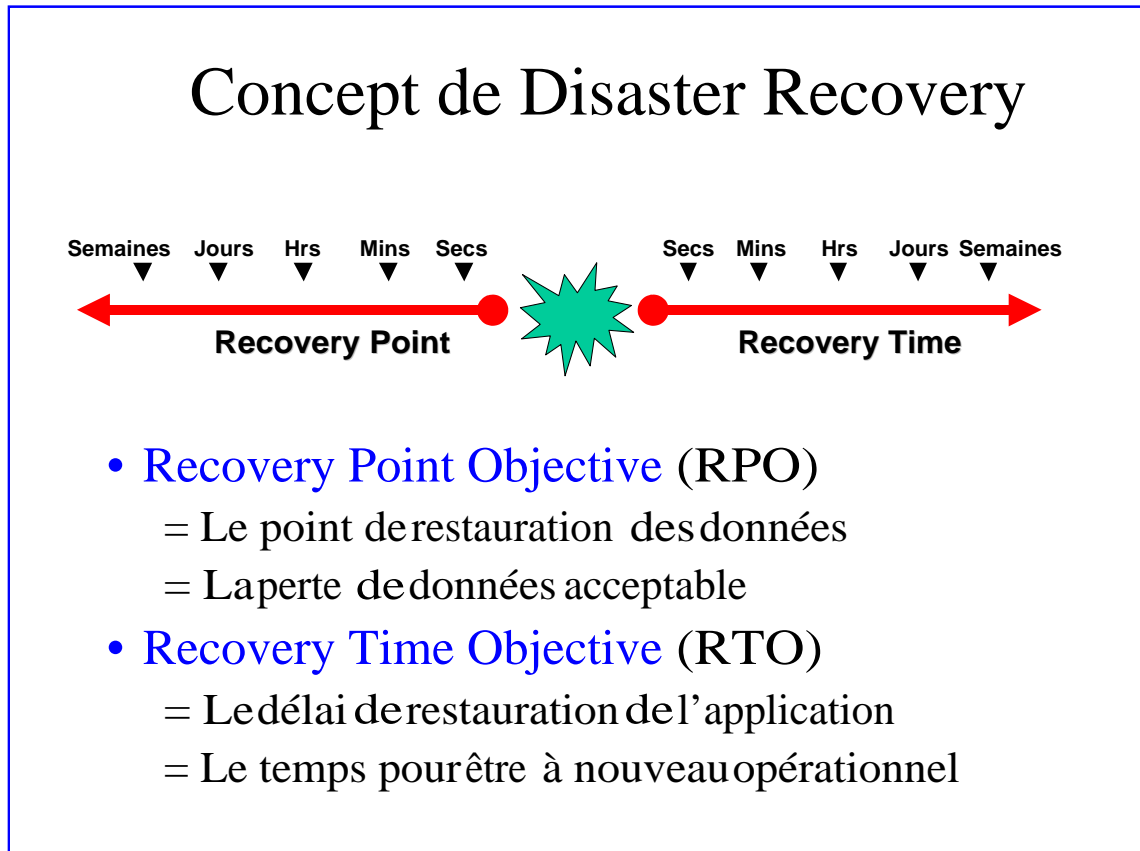


Figure 2 : Concept de Disaster Recovery

Il s'agira de recenser les applications critiques et de documenter les interdépendances entre systèmes, y compris les systèmes distribués. Des tests réguliers (au minimum tous les six mois seront effectués). Le but est de récupérer les données perdues en cas de sinistre et de reprendre dans la foulée l'activité informatique.

b. Site de Disaster Recovery

Situation actuelle

Ce centre sera situé dans l'Agglomération bruxelloise. Le *datacenter* sera équipé avec les équipements qui assurent la poursuite de la prestation de services également dans le cas d'une panne de courant dans la zone du centre de calcul primaire.

Au cas où une calamité devrait survenir, les opérations ICT seraient alors transférées vers un centre de calcul alternatif équipé avec les systèmes opérationnels, l'appareillage de communication et les fichiers du SPF. Les systèmes présents sont sélectionnés sur base de leur caractère critique pour l'entreprise et sont fonctionnellement identiques aux systèmes de production. Ce centre de calcul est maintenu à niveau à l'aide de la technologie *state of the art* de telle façon que la reprise des systèmes critiques pour l'entreprise puisse se faire sans interruption.

Projet 2004

Un marché sera passé visant à la mise à disposition d'un espace sécurisé et équipé pouvant héberger le matériel et les informations critiques, nécessaires au fonctionnement du Département.

Ce projet sera réalisé en collaboration avec Fedict, dans le cadre de son initiative de *Shared Datacenter*.

3. Stratégie, méthodologie et standards

a. Support au développement

Situation actuelle

Actuellement, le SPF Finances n'utilise pas de méthodologie et d'outils de support au développement communs dans le cadre du développement de ses systèmes d'information.

Projets 2004

En 2004 sera lancé un projet dont l'objectif est :

- d'une part la définition et la mise en place d'un « matelas » méthodologique commun à l'ensemble des futurs développements entrepris au sein du SPF Finances ainsi qu'à l'acquisition et l'implémentation des outils informatiques éventuellement nécessaires
- d'autre part la normalisation des relations du service d'encadrement ICT avec les fonctions de ligne , notamment la formalisation des analyses fonctionnelles.

La définition et l'implémentation des méthodes et standards, ainsi que les procédures du service d'encadrement ICT concernent notamment :



- **ITIL** : recueil des meilleures pratiques concernant la fourniture et le support des services informatiques dans 24 domaines, notamment les centres d'assistance, la gestion des problèmes, la gestion des modifications et la distribution des logiciels. ITIL fournit un cadre solide pour la gestion des services informatiques, ce qui se traduit par une amélioration de la capacité à gérer la fourniture et la qualité des services.



- **UML** : c'est avant tout un support de communication performant, qui facilite la représentation et la compréhension de solutions objet. Ce langage de modélisation est devenu un standard incontournable : il est à la fois une norme, un support de communication et un cadre méthodologique. La représentation graphique, riche et lisible, facilite la comparaison et l'évaluation de solutions. Son indépendance par rapport aux langages de programmation, aux données d'application et aux processus en fait un langage universel.

- **Data Model** : Le *datamodel* doit fournir un service d'identification et d'interaction des données, de telle manière que le SPF Finances soit en état d'atteindre cette information électroniquement de manière claire et efficace avec une attention particulière à la sécurité des données et aux normes légales en la matière. Lors de développements ultérieurs, cet outil sera imposé, tant aux développeurs internes qu'aux sociétés externes qui fourniront au Département des applications suite à un appel d'offre.

La couche méthodologique mise en place sera commune à l'ensemble des projets d'implémentation qui seront entamés à l'issue des différentes pré-études. Sans cette couche standard, les développements entrepris reposeraient sur des méthodologies au mieux différentes et au pire divergentes, ce qui ne manquerait pas d'accroître considérablement la problématique de l'exploitation des nouveaux systèmes.

Ce projet comportera également l'acquisition, l'installation et l'adaptation sur mesure des outils informatiques éventuellement nécessaire au support de cette couche méthodologique.

b. Enterprise System management

Situation actuelle

Pour différentes raisons historiques, l'exploitation actuelle des systèmes d'information du SPF Finances est basée sur un ensemble hétérogène d'outils de gestion aux performances et fonctionnalités diverses.

Projets 2004

Les services ICT doivent être en mesure d'assurer la continuité du fonctionnement des applications au quotidien, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Un tel engagement a pour conséquences l'automatisation très importante des procédures de production ainsi que la mise en place d'un site de DR. L'utilisation d'outils de gestion informatique apparaît, dès lors, nécessaire et obligatoire. Le projet ESM (Enterprise System Management) vise à l'acquisition et l'implémentation de tels outils.

En effet, seul ce type d'outils permettra à l'informatique une exploitation de ses systèmes avec des taux de disponibilité, scalabilité et robustesse adéquats et adaptés au besoins des utilisateurs sans entraîner un accroissement important de ressource humaine.

Plusieurs outils de ce type sont déjà utilisés par le SPF Finances, notamment dans le cadre de la gestion du réseau, des backups, d'inventaire, ...

L'objectif de ce projet est de réaliser au sein du SPF Finance l'implémentation d'un ensemble d'outils informatiques de gestion des systèmes délivrant, entre autres, les fonctionnalités suivantes :

- Discovery et Inventory
- Network Management
- Monitoring
- Remote control
- Configuration management (chaîne fonctionnelle)
- Backup management
- Capacity management
- Capacity planning
- Technical et business viewing
- Statistique et reporting

Cinquième partie : BUDGET ET CHEFS DE PROJETS

Estimations partielles indicatives en millions EUR.

Pour les liens Coperfin, se référer aux Annexes A et B

| Projets | Crédits dissociés | | Crédits non dissociés | Liens Coperfin | Chef de projet utilisateur | Chef de projet ICT |
|--|-------------------|------|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|
| | Eng. | Ord. | | | | |
| Attribution implémentations suite aux études | | | | | | |
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| a. Douanes paperless | 4,9 | 2,4 | | Thème 2 | | O. Joveneau |
| <i>Nouvelles attributions</i> | | | | | | |
| a. Entité Fiscalité et Recouvrement | | | | Thème 2 | | N. Vercruysse |
| b. Entité Documentation Patrimoniale | | | | Thème 2 | | B. Dechesne |
| c. Fourniture de services multi Canal | | | | Thème 3 | | M. Durieux |
| d. Datawarehouse et analyse de risque | | | | Thème 4 | | D. Van Nuffelen |
| f. Identity and Access management | | | | Fondement ICT | | F. Vandeheijning |
| Sous total <i>Nouvelles attributions</i> | 16,5 | | | | | |
| Implémentations | | | | | | |
| <i>1. Utilisateur final</i> | | | | | | |
| a. Un PC par agent | | | | Fondement ICT | | C. De Troyer |

| Projets | Crédits dissociés | | Crédits non dissociés | Liens Coperfin | Chef de projet utilisateur | Chef de projet ICT |
|--|-------------------|------|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|
| | Eng. | Ord. | | | | |
| Attribution implémentations suite aux études | | | | | | |
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| b. Helpdesk central ICT | | | | Fondement ICT | | M. Claesen |
| c. Support bureautique à distance | | | | Fondement ICT | | C. De Troyer |
| d. Environnement de stockage centralisé | | | | Fondement ICT | | M. Peynsaert |
| e. Travail collaboratif | | | | Fondement ICT | | C. De Troyer |
| f. Mise à jour des anti-virus | | | | Fondement ICT | | C. De troyer |
| g. Patch Management | | | | Fondement ICT | | C. De Troyer |
| (Sous-total <i>Utilisateur final</i>) | 3,0 | | | | | |
| <i>2A. Fiscalité</i> | | | | | | |
| a. Douanes paperless | | | | Thème 2 | | O. Joveneau |
| b. Tax-On-Web II | | | 1,5 | Thème 2 | | S. Marlière |
| c. VenSoc | | | 0,3 | Thème 2 | | M. De Witte |
| d. Belcotax-On-Web | 2,0 | | | Thème 2 | | N. Vercruysse |
| e. Extension ScanFin (déclarations IPP) | 0,2 | | | Thème 2 | C. Gillet | E. Doyen |
| f. Généralisation workflow contentieux fiscal | | | | Thème 2 | | P. Clouner |
| g. Listing client et relevés IC sur Internet | | | | Thème 2 | | E. Doyen |
| h. Libéralités aux ASBL | | | | Thème 3 | | L. Poncin |

| Projets | Crédits dissociés | | Crédits non dissociés | Liens Coperfin | Chef de projet utilisateur | Chef de projet ICT |
|---|-------------------|------|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|
| | Eng. | Ord. | | | | |
| Attribution implémentations suite aux études | | | | | | |
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| i. Tax-On-Web III | 2,0 | | | Thème 2 | | S. Marlière |
| <i>2B. Recouvrement</i> | | | | | | |
| a. Récupération des arriérés | | | | Thème 4 | | G. Dormaels |
| b. Digilist : suivi efficace des mauvais payeurs | | | | Thème 4 | | G. Dormaels |
| c. Remboursements spéciaux | | | | Thème 4 | | G. Dormaels |
| d. E-Notariat | | | | Thème 3 | MP. Lecart | Th. Verheggen |
| e. Identification des contribuables étrangers | | | | Thème 2 | | G. Dormaels |
| <i>2C. Analyse de risques</i> | | | | | | |
| a. Extension Datamining | 0,2 | | | Thème 4 | | D. Van Nuffelen |
| b. Rekanda | | | | Thème 4 | | L. Lornoy |
| <i>2D. Lutte contre la fraude</i> | | | | | | |
| a. LCF-Base | | | | Thème 4 | Ph. Tacquenier | M. Donvil |
| <i>3. Entité Documentation Patrimoniale</i> | | | | | | |
| a. Service Créances alimentaires | | | | Thème 4 | | O. Cruyplant |
| b. Déclaration épargne à long terme | | | | Thème 3 | | P. De Smedt |
| c. Extrait de la matrice cadastrale | | | | Thème 2 | | O. Dasnoy |

| Projets | Crédits dissociés | | Crédits non dissociés | Liens Coperfin | Chef de projet utilisateur | Chef de projet ICT |
|--|-------------------|------|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|
| | Eng. | Ord. | | | | |
| Attribution implémentations suite aux études | | | | | | |
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| d. Perception des amendes pénales | | | | Thème 4 | J. Pieters | P. De Smedt |
| e. Patris - Plans numériques | | | | Thème 2 | | B. Dechesne |
| f. Dépôt tardif des comptes annuels | | | | Thème 4 | | P. De Smedt |
| <i>4. Entité Trésorerie</i> | | | | | | |
| a. Caisse des dépôts et consignations | | | | Thème 5 | | J. Dujardin |
| b. Paiements en ligne | | | | Thème 3 | | M. Poumay |
| c. Remboursements spéciaux | | | | Thème 5 | | G. Lorphèvre |
| <i>5. Service d'encadrement B & B</i> | | | | | | |
| a. Projet Mississippi | 1,4 | 1,0 | | Thème 5 | | M. Martin |
| <i>6. Service d'encadrement P & O</i> | | | | | | |
| a. Extension e-learning | 3 | | | Thème 2 | | B. Leloutre |
| <i>7. Service d'encadrement E & D</i> | | | | | | |
| a. Bibliothèque centrale | 0,5 | | | Thème 4 | J. Kortleven | B. Leloutre |
| Sous-total <i>Implémentations</i> | 17 | | | | | |

| Fondements techniques | | | | | | |
|---|-----|--|--|---------------|------------|---------------|
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| a. Dominique | 3,0 | | | Thème 1 | | Th. Verheggen |
| <i>1. Infrastructure matérielle et logicielle</i> | | | | | | |
| a. Installation Atlas | | | | Fondement ICT | --- | M. Martin |
| b. Installation RDC | | | | Fondement ICT | --- | P. Syemons |
| c. Installation Dorothée | | | | Thème 1 | | A. Tetaert |
| d. Installation Dominique | | | | Thème 1 | | P. Clouner |
| e. Consolidation | | | | Fondement ICT | --- | F. Baelus |
| f. Intégration Voix-Données | | | | Fondement ICT | | L. Lornoy |
| g. Amélioration du Back-Office | | | | Fondement ICT | | Divers |
| h. Archivage | | | | Fondement ICT | --- | B. Corthouts |
| i. Automatisation de la production | | | | Fondement ICT | --- | F. Baelus |
| <i>2. Sécurité</i> | | | | | | |
| a. Plan de continuité de l'activité | | | | Fondement ICT | --- | A. Martens |
| b. Site de Disaster Recovery | | | | Fondement ICT | --- | D. Warnier |
| <i>3. Stratégie, méthodologie et standards</i> | | | | | | |
| a. Support au développement | | | | Fondement ICT | D. Leemans | JC. Troussart |
| b. Enterprise System Management | | | | Fondement ICT | --- | Th. Verheggen |

| | | | | | | |
|---|-----|--|--|---------|--|---------------|
| Fondements techniques | | | | | | |
| <i>Attribution plan 2003</i> | | | | | | |
| a. Dominique | 3,0 | | | Thème 1 | | Th. Verheggen |
| <i>1. Infrastructure matérielle et logicielle</i> | | | | | | |
| Sous total <i>Fondements techniques</i> | 6,5 | | | | | |
| TOTAL GÉNÉRAL | 40 | | | | | |

Annexe A : Principes Stratégiques du Service d'encadrement ICT

Principe stratégique 1

Le Service d'encadrement TIC se consacre à 4 domaines clés

Le service d'encadrement TIC est composé de 4 grands domaines qui lui permettent de gérer et de garantir, d'une part, la fourniture quotidienne de services TIC opérationnels et, d'autre part, le développement de nouvelles initiatives et de leur intégration optimale dans les services existants

IT Governance

Strategy, Architecture et Planning

Service provision

Capability Development

Principe stratégique 2

ICT fonctionne en tant que "facilitateur" et "fournisseur de services" pour le SPF Finances

ICT est un Partenaire Commercial interne des différents départements du SPF Finances.

La mission de ICT au sein du SPF Finances est double :

§ ICT fonctionne en tant que "facilitateur" pour le business : ICT propose des solutions afin que le SPF Finances soit en mesure d'optimiser ses processus

§ ICT joue le rôle de "fournisseur de services", c'est-à-dire que ICT fournit des services afin de garantir le bon fonctionnement du SPF Finances

Principe stratégique 3

Le service d'encadrement ICT et le business travailleront en collaboration

La collaboration entre le service d'encadrement ICT et le business est essentielle pour atteindre les objectifs communs. Les rôles et responsabilités de chacun seront clairement établis. Les structures adéquates seront mises en place afin de faciliter et d'encourager le dialogue et la collaboration.

Principe stratégique 4

Dans le cadre des projets de changement, dans l'élaboration et dans le cas de modifications significatives des SLA attribués par le Program Management Office, le service d'encadrement ICT mettra en place les structures et processus qui permettront de livrer les services définis endéans les délais fixés et de générer la valeur attendue (IT Governance)

ICT joue – conjointement au Business – un rôle important dans la détermination et la réalisation des objectifs stratégiques du SPF Finances. Dès lors, le Business et ICT sont conjointement responsables de l'alignement et de l'intégration durable entre ICT et le business.

Le service d'encadrement ICT veillera, par conséquent, à ce que ses collaborateurs, ses processus et sa technologie soient toujours à même de soutenir les objectifs stratégiques du SPF Finances.

Principe stratégique 5

Le Service d'encadrement ICT vise des synergies maximales pour des projets ICT génériques

Afin d'assurer une fourniture de services de qualité, le service d'encadrement ICT cherchera à mettre en place des synergies maximales avec ses différents partenaires pour la réalisation des projets ICT horizontaux (tant internes au SPF Finances qu'externes). Plus particulièrement, le service d'encadrement ICT respecte et fait usage des services et des fondements technologiques du Fedict, dans la mesure où cela est possible et pertinent.

Principe stratégique 6

Le développement de nouveaux services ICT et l'amélioration de services ICT existants seront organisés sous forme de projet

Tous les projets ICT sont supportés par le Business et ICT et définis sur la base de plans et d'accords clairs. Les rôles et responsabilités de toutes les parties concernées (ICT, Business...) seront déterminés préalablement.

Principe stratégique 7

Pour chaque initiative ICT, on étudiera les possibilités en termes de ressources et de produits (sourcing), en tenant compte des limites de temps imposées par le plan de réalisation de Coperfin

Ce principe s'applique tant au sourcing de nouveaux projets qu'à celui relatif à la production et la gestion ICT opérationnelle quotidienne.

Principe stratégique 8

Le service d'encadrement ICT visera une réutilisabilité maximale dans le cadre des développements

Le service d'encadrement ICT vise à des solutions dont les applications sont vastes. Il faut, par exemple, que les connaissances et l'expérience acquises puissent être réutilisables pour le développement de nouvelles solutions ICT au sein du SPF Finances et également par d'autres instances.

A l'inverse, le service d'encadrement ICT devra vérifier si certaines solutions ICT ont déjà été réalisées auprès d'autres instances afin de rechercher la possibilité d'une éventuelle réutilisation.

Principe stratégique 9

Le Service d'encadrement ICT visera l'optimalisation de l'utilisation des ressources attribuées (personnel, infrastructure...) pour la réalisation de nouveaux projets et la réalisation d'activités opérationnelles

Dans la réalisation des nouveaux projets et dans l'exécution de ses activités opérationnelles, le service d'encadrement ICT visera la réalisation d'économies d'échelle et une cohérence maximale des solutions proposées.

Principe stratégique 10

Pour l'élaboration et l'implémentation d'une politique de sécurité globale, le Service d'encadrement ICT du SPF Finances s'alignera sur les règles fédérales.

Annexe B : Thèmes Coperfin

Thème 1: “Dossier Unique”

Le « Dossier Unique » crée une vision intégrée du citoyen. Il permet au SPF Finances d’approcher le citoyen comme un tout et d’éviter une scission en fonction du type d’impôt. De cette manière, on peut garantir la consistance et l’unité des informations.

Le « Dossier Unique » structure toutes les informations dont dispose le SPF Finances. Le SPF Finances sera alors capable de conserver un résumé du contenu, de la place et de l’utilisation de l’information interne et externe.

Le « Dossier Unique » n’est pas une application mais un principe de base qui sera utilisé à l’implémentation des nouvelles applications d’ICT. L’objectif est d’offrir à l’utilisateur toute l’information dont il a besoin pour effectuer ses tâches de la meilleure façon.

Le “Dossier unique” contribue de façon essentielle à introduire une demande unique de données auprès du citoyen, et constitue par conséquent un pilier de la simplification administrative. Il a également son influence sur la responsabilisation des fonctionnaires en lui permettant d’effectuer des contrôles polyvalents grâce à la vue intégrée qu’il a sur le contribuable.

L’implémentation du Dossier Unique a un impact fondamental dans tout le SPF Finances étant donné qu’il constitue le pivot de l’architecture ICT future du SPF Finances.

Thème 2 : “Traitement intégré”

Le système de traitement intégré organise les opérations/transactions fiscales et non fiscales relatives au citoyen et autres opérateurs fiscaux. De cette façon, les silos fonctionnels sont supprimés et l’échange automatisé d’informations entre les différentes entités est concrétisé.

Traditionnellement, les services fiscaux traitent leurs citoyens par type d’impôt/de prélèvement/de transaction. Ces dernières années, plusieurs « ministères de finances » ont mis sur pied une nouvelle approche consolidée quant à la gestion de leurs services fiscaux.. Cette approche englobe le passage de silos fonctionnels, structurés autour des impôts, vers un traitement intégré autour des citoyens, pour tous les types d’impôt et au travers des différentes entités organisationnelles.

Ce traitement intégré incorpore à la fois les opérations fiscales et non fiscales. (Ex. Conservation des informations patrimoniales,...) Ce système répond, nonobstant l’application éventuelle pour différents types d’impôt, également aux exigences fonctionnelles et légales spécifiques à chaque impôt ou à chaque pilier.

Le système de traitement intégré est un système étendu et complexe qui offre tout un éventail de fonctionnalités communes. Toutes les activités clés du SPF Finances telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance de même que l'entretien de la Documentation Patrimoniale et les activités douanières spécifiques sont traitées de façon intégrée.

Dès que le système sera implémenté, il sera possible, dans des releases ultérieurs, d'intégrer différents impôts/prélèvements (bilan fiscal).

Un traitement intégré débouche sur:

Des prestations de services améliorées vis-à-vis du citoyen

- Une compliance supérieure
- Une utilisation efficiente des moyens disponibles (traitement efficace des informations et processus)
- Une vision intégrée du citoyen en ce qui concerne ses droits et ses obligations pour les différents types de transactions/de prélèvements/d'impôts
- Des avantages financiers pour le SPF Finances et pour le trésor belge

Thème 3 : "Prestation de services multicanaux"

Les prestations de services multicanaux visent à fournir des prestations de services à part entière au citoyen/client par le biais de différents canaux d'interaction : le contact center (téléphone & correspondance (lettre, fax et messagerie électronique), via les bureaux du front office et un self-service via l'Internet.

Ces canaux d'interaction permettront également d'entreprendre les actions d'assistance prévues. Les prestations de services multicanaux visent, par conséquent, à assurer des interactions bilatérales entre le citoyen et le SPF finances. L'augmentation des canaux d'interaction éventuels impliquera un renforcement de la satisfaction générale du citoyen et de l'efficience (diminution des frais d'interactions):

L'augmentation de la satisfaction générale sera notamment réalisée par le biais des éléments suivants :

- Augmentation des possibilités de choix du citoyen entre les différents canaux d'interaction. De ce fait, le citoyen pourra interagir avec le SPF finances par le biais du canal qu'il estime être le plus approprié à ce moment-là.
- Possibilité d'offrir des prestations de services personnalisées (sur la base des connaissances que l'on a du client)
- Possibilité d'offrir des informations consistantes par le biais des différents canaux d'interaction
- Possibilité d'offrir des prestations de services rapides et professionnelles
- Possibilité d'offrir des prestations de services proactives qui permettront de communiquer les produits ou informations pouvant être utiles ou judicieuses pour un citoyen (ou groupe) déterminé de façon proactive
- Possibilité d'offrir une base simple pour la réception de plaintes

- L'augmentation de l'efficience sera notamment réalisée par :
- Une utilisation accrue des canaux d'interaction avec coût limité par interaction
 - L'augmentation du temps que le fonctionnaire peut consacrer aux tâches à valeur ajoutée.

Thème 4 : “Assistance, contrôle, recouvrement et informations”

Le thème assistance, contrôle, recouvrement et information est un thème dans lequel la connaissance du citoyen, du client, du contribuable, de l’assujetti à la TVA, du débiteur, de l’entreprise ou des biens occupe une position centrale. Cette connaissance du “citoyen” et des “biens” doit servir de base aux processus dirigeants dans le schéma des processus esquissés dans Coperfin et permettra de fournir une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblées de la façon la plus efficace qui soit.

La connaissance du “citoyen” et des “biens” dans le sens large du terme implique le rassemblement de données et l’analyse des données qui permettent de détecter des catégories de citoyens. Ces informations sont utilisées pour acquérir des connaissances sur les “citoyens” et sur les “biens” ainsi que pour découvrir leurs caractéristiques spécifiques et notamment les risques et besoins.

Cette connaissance permet de développer des profils et d’organiser des activités d’assistance, de contrôle, de recouvrement et d’information de façon efficace et, de cette manière, de diriger certaines activités du SPF Finances.

La connaissance du “citoyen” et des “biens” ne peut certainement pas être dissociée du Dossier Unique. A terme, le Dossier Unique conservera l’ensemble des informations connues à propos d’un “citoyen” et des “biens” et représentera, par conséquent, une source d’information importante pour la connaissance du “citoyen” et des “biens”.

Thème 5 : “Etude de cas”

“L’étude de cas” a trait à l’introduction d’une approche axée sur le projet en vue du traitement de cas spécifiques appelés “cases” et du soutien des fonctionnaires concernés par le traitement du cas. Ces cas représentent un dossier ou une affaire nécessitant différentes activités, certaines entités peuvent se voir en être chargées.

Ces cas peuvent prendre différentes formes : contrôles à effectuer, affaires de fraude à traiter, montant à recouvrer, acte d’expropriation à établir, litiges, etc. Ce thème constitue, conjointement aux thèmes “Traitement intégré” et “Assistance, contrôle, recouvrement et informations” le cœur même des activités opérationnelles. Le thème “Traitement intégré” a trait à des activités standards, “Assistance, contrôle, recouvrement et informations” à des activités analytiques et de recherche tandis que le thème “Étude de cas” a trait à des activités opérationnelles et plutôt non standardisées.

L’introduction de cette approche implique que pour un tel “case”, il faille déterminer des objectifs, établir un planning, désigner des fonctionnaires chargés du traitement du cas et effectuer le suivi de l’avancement. En outre, en fonction de ce suivi, la stratégie mise sur pied pour le cas est éventuellement modifiée ou le

traitement est arrêté. En fonction du type de cas, ces étapes se présenteront sous une forme plus ou moins étendue.

Les fonctionnaires concernés par le traitement d'un cas bénéficient d'un soutien dans différents domaines: on leur fournit les données, les informations et "l'intelligence" dont ils ont besoin pour le traitement du cas, les aides leur permettant de structurer leur travail et on les dirige au travers des différentes étapes. En outre, on met à leur disposition l'expertise nécessaire (éventuellement acquise lors du traitement de cas antérieurs).

Thème 6 : "Réglementation Consistante"

Si l'on veut mettre sur pied une approche axée sur le client, il est nécessaire que la législation et, plus généralement la réglementation, soient plus cohérentes et plus consistantes. Afin d'optimiser les conditions de travail des fonctionnaires, la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation doivent être renforcées.

En premier lieu, la réglementation doit être plus cohérente, les définitions doivent être uniformes et claires, les dispositions ne doivent pas être contradictoires. Afin de concrétiser cet objectif, une approche commune s'impose. C'est la raison pour laquelle la mise sur pied de la réglementation doit être centralisée pour les différents domaines fonctionnels ce qui implique la création d'un service de staff ESF pour les impôts & les Recouvrements de même qu'un service de staff ESF pour la Documentation Patrimoniale. Le fait que l'on atteigne ou non ces objectifs seront notamment déterminé par les compétences au niveau européen ou supranational ou par celles du législateur fédéral ou régional.

La cohérence et la consistance impliquent également que la réglementation soit durable. Une réglementation judicieuse ne peut être mise sur pied qu'après une analyse, une étude et un développement détaillés au sein d'une entité spécialisée du SPF Finances (service de staff ESF). Au stade de la politique décisionnelle, une concertation préalable (fonctionnement proactif) avec les instances politiques (notamment fédérales, régionales, européennes,...) s'impose. En outre, une concertation avec les services actifs sur le terrain, avec les stakeholders et les opérateurs économiques s'impose également en vue du contrôle de l'applicabilité. Leurs expériences, propositions et idées serviront d'impulsions en vue de la préparation de la politique et déboucheront sur une amélioration de la réglementation et de son exécution. Une politique de qualité intégrale débouchera sur une réglementation de qualité supérieure et plus stable. Un suivi permanent permettra de contrôler l'efficacité et l'efficience des mesures prises.

Une cohérence et une consistance identiques doivent être assurées en ce qui concerne l'application de la réglementation. Les commentaires et la prise de décisions de principe quant à l'exécution de la réglementation devront également être centralisés et intégrés ce qui permettra de renforcer l'égalité et la sécurité juridique.

Thème 7 : “Image de marque”

Si l'on souhaite changer l'image de marque du SPF Finances, on ne peut pas se baser sur une vision personnelle et sur des intentions stratégiques propres. Nous ne pouvons pas nous fonder sur ce à quoi l'image de marque devrait correspondre mais plutôt sur un diagnostic de:

- Ce que les différents citoyens, clients, entreprises du SPF Finances attendent, ce qu'ils définissent comme étant une expérience optimale = diagnostic de l'expérience des clients
- Ce que les collaborateurs / le management du SPF Finances identifient comme une image de marque idéale = diagnostic de l'expérience des collaborateurs
- La façon dont des organisations et les Ministères des Finances comparables se profilent = diagnostic benchmark

En effet, lorsque l'on se base sur sa propre vision et sa propre stratégie, on réalise un modèle opérationnel (processus d'exploitation), un modèle de marketing (notamment en ce qui concerne les communications relatives à l'image de marque) et une culture (attitudes et comportement) qui ne contribuent pas nécessairement à développer l'image de marque que l'on souhaite engendrer.

En effet, elles sont en premier lieu au service de la stratégie d'organisation et non au service de l'image de marque. En outre, tous les aspects mentionnés ci-dessus connaissent une origine différente (stratégie d'organisation par rapport au positionnement de l'image de marque) et de ce fait, elles ne débouchent pas nécessairement sur une expérience consistante en ce qui concerne la façon dont le client et/ou le personnel ressentent l'image de marque souhaitée. Comme l'expérience du client, de l'employé, et du benchmark (par rapport à ce que l'image de marque doit être) est à la base du développement de la stratégie et de la vision de l'organisation en ce qui concerne l'identité souhaitée, le modèle opérationnel, le modèle de marketing et la culture de l'organisation sont automatiquement harmonisés les uns aux autres. Ceci permet de fournir une image de marque consistante au niveau des différents points de contact entre l'organisation et le client/l'employé.