

2010

SPF FINANCES

RAPPORT ANNUEL



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
1. Clients	5
Vers un meilleur respect spontané	6
Développement d'une prestation de services multicanaux à part entière	10
Protection de la vie privée	16
Une réglementation cohérente, transparente et compréhensible	19
Politique de communication proactive	23
2. Processus	27
Processus fondamentaux revus et mesurables	28
Contrôles effectifs et gestion des risques centralisée	33
Instruments de gestion et de management	42
3. Ressources	45
Les collaborateurs font la différence	46
Une exploitation efficiente des ressources	48
Traitement intégré de l'information	56
Gestion structurée de l'expertise et du savoir	61
Les ressources en chiffres	63
4. Innovation	73
Structure organisationnelle adaptée	74
Contrôle interne et politique de qualité intégrale	81

AVANT-PROPOS

Vous avez devant vous le rapport annuel de nos activités en 2010, une année durant laquelle nous nous sommes pleinement investis dans l'amélioration de notre efficacité et de notre efficience ...!

Dans le plan de management intégré 2010, nous avons décrit les différents projets et objectifs qui doivent nous permettre de concrétiser la politique définie. Par le présent plan annuel, nous souhaitons vous informer de comment nous avons évolué.

Notre objectif d'efficacité doit surtout faire en sorte que chacun réponde à ses obligations. Un certain nombre de projets et objectifs visaient à faciliter ce devoir par la mise à disposition sur internet de nouveaux outils et applications, en assurant un soutien meilleur et plus accessible via téléphone et au guichet, mais aussi en rendant plus claire la réglementation.

Evidemment, il est important également de surveiller si chacun repond effectivement à ses obligations. Notre devise ici est « par une surveillance meilleure et ciblée détecter aussi vite que possible qui risque de manquer à ses obligations ». Les chiffres confirment que nous progressons, ce qui n'empêche pas que la lutte contre la fraude restera un point d'attention important dans les années à venir.

Grâce à l'échange structuré des données avec d'autres services publics chez nous et à l'étranger, mais aussi par exemple avec les institutions de crédit ou les employeurs, nous disposons d'un grand nombre d'informations. Ceci nous permet d'offrir un meilleur service mais aussi de détecter plus rapidement les abus et les transgressions.

Comme déjà annoncé en 2009, quelques nouvelles applications ont été rendues opérationnelles en 2010, à l'attention de nos propres collaborateurs mais aussi pour les citoyens et les entreprises. Par conséquent, l'attention se déplace progressivement vers la garantie d'une plus grande disponibilité, d'une meilleure stabilité et d'une plus haute performance de tous les systèmes. D'importantes étapes ont été franchies, mais dans les prochaines années nous devons continuellement poursuivre le travail dans ce sens.

En 2010, nous avons travaillé soigneusement à des plans de refonte de notre organisation en vue de la moderniser : une nouvelle structure organisationnelle, l'introduction de nouveaux processus de travail, ... Les préparatifs sont terminés mais l'impasse politique nous a obligés à attendre pour la réalisation concrète. Nous espérons pouvoir réaliser nos plans le plus tôt possible après la mise en place du nouveau gouvernement. Nous avons dès lors poursuivi en silence le travail et nous sommes prêts pour la réalisation sur le terrain.

2010 a été une année fructueuse, une année durant laquelle les résultats des efforts soutenus des années précédentes sont devenus progressivement tangibles pour chacun. Nous n'avons pas atteint tous les objectifs que nous poursuivions, mais nous sommes plus équipés pour poursuivre sur la voie choisie pour faire du SPF Finances, un service public orienté client, efficient et efficace, prêt pour le futur.

Bonne lecture.

1 CLIENTS



VERS UN MEILLEUR RESPECT SPONTANÉ

En 2010, le SPF Finances a poursuivi ses efforts pour inciter davantage de contribuables à respecter spontanément leurs obligations légales. Des efforts fructueux, dont voici les principaux résultats.

Administration Générale de la Fiscalité : diminution du nombre de déclarations non déposées

D'abord, un grand nombre de contribuables qui n'avaient pas encore déposé leur déclaration ont reçu un rappel. Pour la première fois, la lettre de rappel est partie de l'administration centrale. Cela a permis de soulager les services de taxation, tout en favorisant une approche efficace et structurée. En novembre 2010, un premier envoi a été adressé aux indépendants. Résultat : près de la moitié des destinataires ont souscrit une déclaration.

En janvier 2011, nous allons étendre l'opération au groupe des salariés et des dirigeants d'entreprise. Nous ferons d'une pierre deux coups. Les citoyens négligents se verront rappeler leurs devoirs. Ainsi nous voulons éviter que - suite au non dépôt de leur déclaration - ils obtiennent indirectement et à tort un délai de paiement par rapport à ceux qui respectent leurs obligations. D'autre part, les contribuables qui ont droit à un remboursement recevront effectivement leur dû. L'expérience nous apprend en effet que souvent, une déclaration fiscale de salarié donne lieu à un remboursement.

En 2010, les sociétés ont reçu des lettres de rappel des services de taxation mêmes. Nous avons mené divers préparatifs pour permettre aux administrations centrales d'adresser les lettres à ce groupe-cible et donc de synchroniser les procédures de travail et le timing. Avec ces actions, nous allons normalement atteindre à la moitié de 2011 les objectifs fixés (voir tableau).

Nous avons envoyé 21.000 lettres de rappel aux indépendants, le taux de réponse fut de 10.000 déclarations, soit 49%.

Les non-déposants en chiffres (au 31/12/2010)

Public	Objectif à atteindre	Résultat intermédiaire *
Personnes physiques	max. 5%	6,51%
Sociétés	max. 8%	8,67%
Personnes morales	max. 10%	13,04%

* Il est attendu que l'objectif soit atteint au 30/06/2011.

Administration Générale des Douanes et Accises : une meilleure surveillance douanière

En 2010, nous avons poursuivi l'introduction du statut d'AEO, conformément à la législation européenne.

En effet, les entreprises qui participent au commerce international peuvent demander le statut d'Authorised Economic Operator (opérateur économique agréé). Le certificat leur apportera divers avantages dans le cadre du commerce international, notamment des contrôles physiques plus rapides. Les candidats au certificat devront cependant remplir un ensemble de critères, mais seront plus concurrentiels que les entreprises n'ayant pas ce certificat.

Le régime AEO s'inscrit dans une forme de surveillance articulée sur deux axes : la surveillance horizontale et la gestion de la chaîne.

Dans la surveillance horizontale, le principe est le suivant : la douane agit dans un esprit de confiance plutôt que de méfiance. La confiance s'appuie sur les expériences passées ainsi que sur la responsabilité et les efforts de l'entreprise elle-même en matière de contrôle.

Par ailleurs, le système AEO repose sur des mesures mises en place dans toute la chaîne pour sécuriser le trafic de marchandises, du producteur au client. Principe de base : une évaluation des garanties et des procédures de sécurité dans l'ensemble de la chaîne plutôt que le contrôle des transactions individuelles.

Concrètement, dans ce régime, tous les clients de la chaîne logistique sont certifiés. La certification est subordonnée à un audit. Celui-ci porte sur le processus logistique, son intégrité, l'organisation dans son ensemble et le personnel.

En 2010, nous avons apporté deux grands changements au système AEO, en collaboration avec les entreprises. D'abord, nous avons réduit les délais légaux de traitement des demandes. Ensuite, nous avons travaillé sur l'octroi des dispenses et la réduction des garanties demandées aux opérateurs économiques agréés.

Par ailleurs, nous avons sensiblement augmenté le nombre de contrôles. Parallèlement, l'efficacité des contrôles de terrain a été renforcée, notamment par le recours aux scanners, aux brigades mobiles et aux brigades canines.

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement : un recouvrement plus rapide

Recouvrement forcé plus rapide

Pour accélérer les recouvrements forcés, nos services opérationnels utilisent Mermoz depuis 2010. Mermoz regroupe tous les documents officiels utilisés en matière de TVA.

Le but du projet Mermoz est d'uniformiser tous les documents de travail importants des services opérationnels. Actuellement, ces documents sont faciles à trouver sur l'Intranet. À terme, cependant, un pas supplémentaire sera franchi et ces documents seront totalement intégrés dans les applications que nos agents utilisent quotidiennement.

La balance des dettes et des créances

La Loi-programme du 22 décembre 2008 offre la possibilité légale de compenser les dettes par les créances sans devoir accomplir trop de formalités. Cette «balance» centralise dans une seule et même application informatique toutes les données relatives aux dettes et aux remboursements qui sont traitées par chaque Entité du SPF Finances.

En raison de sa fiabilité et de sa flexibilité, c'est l'application ICPC (Inning en Comptabilité, Perception et Comptabilité) gérée par l'Administration générale de la perception et du recouvrement qui a été choisie comme plateforme centrale.

Cela cadre avec la réalisation de nos objectifs envers le citoyen :

- garantir l'égalité de traitement entre contribuables
- améliorer la transparence dans le traitement des dossiers.

Recouvrement plus facile des dettes fiscales impayées

Pour faciliter la procédure de saisie et accélérer ainsi le recouvrement des dettes fiscales impayées, nous ferons appel à Zacheus. Cette application web a été développée au sein du SPF Finances (recouvrement fiscal et non fiscal et Service d'Encadrement ICT) en liaison étroite avec le SPF Sécurité Sociale (Banque Carrefour de la Sécurité Sociale).

Grâce à Zacheus, les services opérationnels du Recouvrement pourront savoir, pour un dossier individuel, qui était le dernier employeur du contribuable et quel était le montant de son pécule de vacances.

L'outil offre de nombreux avantages. Les informations de solvabilité étant consultables en ligne et toujours à jour, le recouvrement s'en trouvera facilité. De plus, les recherches du fonctionnaire du Recouvrement seront dans une large mesure automatisées. Nous gagnerons du temps et la qualité de l'information augmentera.

Le projet est encore en plein développement. Les services ICT du SPF Finances et de la Banque Carrefour se penchent ensemble sur la mise au point technique du système. En 2010, ces services ont travaillé sur les interfaces utilisateur et sur l'accès à l'application. Ces aspects devraient être achevés courant 2011.

DEVELOPPEMENT D'UNE PRESTATION DE SERVICES MULTICANAUX À PART ENTIÈRE

Nous voulons que chaque contribuable puisse bien comprendre la réglementation, ses droits et ses obligations. Cela s'appelle la 'prestation de services multicanaux' (PSMC). Voici les initiatives que nous avons entamées en ce sens.

Services du président

Essentiellement, les services PSMC assistent les citoyens et les entreprises dans le cadre des lois que le SPF Finances est chargé d'appliquer : cela signifie que nous informons, aidons et expliquons.

Nous pouvons agir oralement ou par le truchement d'un de nos nombreux canaux d'information. Les parties intéressées peuvent se rendre sur notre site web, où elles trouveront une rubrique complète de questions fréquemment posées. Nous avons aussi un Contact Center, dont les agents répondent aux questions spécifiques par téléphone ou par courriel. Le particulier qui souhaite un entretien personnel avec un de nos collaborateurs peut aussi se rendre dans un Infocenter ou là où il n'en existe pas encore, dans les services de taxation.

En 2010, notre premier Infocenter de la Finance Tower à Bruxelles a non seulement été adapté mais un deuxième a ouvert ses portes. Les premières évaluations ont été tellement positives que l'on a décidé d'installer un deuxième Infocenter, rue des Palais, à Bruxelles. Cet Infocenter est opérationnel depuis le 1er septembre 2010. Il s'adresse aux particuliers. Parallèlement, nous avons apporté des adaptations à l'Infocenter de la Finance Tower. Le nombre de questions auxquelles nous pouvons répondre a considérablement augmenté, qu'il s'agisse de TVA, d'impôt des personnes physiques ou de recouvrement.

Les services mentionnés plus haut doivent encore s'inscrire dans nos nouvelles structures PSMC. Après avoir obtenu l'accord de principe du Comité de direction, nous avons préparé le cadre réglementaire pour la constitution du service PSMC.

Cela a débouché sur l'Arrêté ministériel du 11 janvier 2011 'portant création du Service 'Prestation de Service Multicanal' du Service Public Fédéral Finances', publié au Moniteur Belge du 25 janvier 2011. Le texte concerne la création proprement dite, le choix du siège ainsi que les compétences matérielles et territoriales.

Il reste à présent à détailler l'Arrêté ministériel à l'intention des services qui feront partie du Service PSMC.

En 2011, la transition vers nos nouvelles structures et fonctions forme le principal défi du nouveau service PSMC. Garantir la continuité reste la première priorité. Ensuite, nous nous attacherons à développer le service pour continuer à le professionnaliser.

Administration Générale de la Fiscalité

Tax-on-web

Pour 2010, l'objectif était de recueillir 3.000.000 de déclarations à l'impôt des personnes physiques par l'intermédiaire de Tax-on-web (TOW). Nous y sommes parvenus grâce à une campagne de promotion structurée et à diverses actions menées pour convaincre les non-utilisateurs.

Pour commencer, nous avons repoussé au 15 juillet 2010 la date limite de dépôt pour les citoyens qui remplissent eux-mêmes leur déclaration via TOW (sans passer par un mandataire ou un collaborateur des Finances). Ce délai supplémentaire a motivé bon nombre de nouveaux utilisateurs. Il nous a aussi permis d'éviter la surcharge du système lors des pics d'affluence traditionnels des derniers jours du mois de juin. Plus de 30% des déclarations déposées par les citoyens via TOW l'ont été durant cette prolongation.

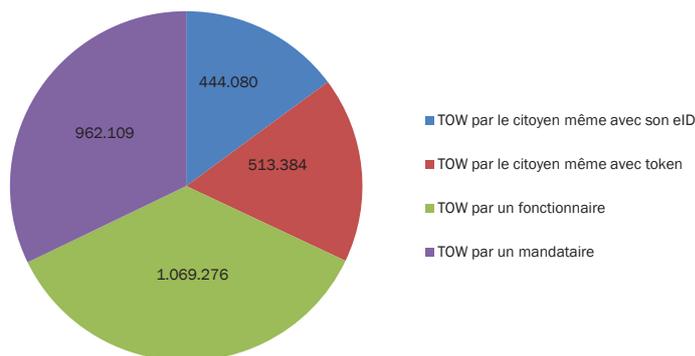
De même, l'envoi plus rapide des avertissements-extraits de rôle à partir d'août 2009 et la communication à ce sujet ont incité de nouveaux contribuables à adopter Tax-on-web.

Nous avons envoyé 3.957.671 avertissements-extraits de rôle avant la fin de 2010. Dans 2.168.732 cas, il s'agissait de remboursements pour le citoyen.

A la demande de communes ainsi que d'organismes privés et publics, nous avons organisé quelque 190 séances d'information. Celles-ci ont attiré plus de 8.600 participants. Le but était de convaincre les citoyens des avantages de l'application TOW par rapport à la version papier de la déclaration fiscale.

Une attention particulière a été consacrée aux enseignants et aux étudiants. Via le projet «Sur les bancs de l'école avec le SPF Finances», nous avons mis à leur disposition un outil didactique ouvrant la voie à une approche alternative de la fiscalité. A cette fin, des exemples fictifs de déclarations avec annexes et fiches ont été élaborés.

Enfin, nous avons aussi rédigé une brochure avec la collaboration de Fedict. La publication a été distribuée dans toutes les communes avec les nouvelles cartes d'identité électroniques (eID). L'intention de cette action était d'attirer l'attention sur les possibilités d'utilisation que l'eID offre au citoyen, dont entre autres l'application Tax-on-web. En 2010, nous avons distribué la brochure à plus de 2.000.000 d'exemplaires.



Tax-on-web : résultats de l'exercice d'imposition 2010

Le 31 décembre 2010, 2.988.849 déclarations avaient été déposées via Tax-on-web. À la clôture de Tax-on-web 2010, le chiffre atteignait non moins de 3.049.768.

- 46% du nombre total de déclarations sont déposées par Tax-on-web (contre 41% en 2009).
- L'utilisation de Tax-on-web a progressé de 21% par rapport à 2009.
- 957.464 déclarations déposées en 2010 via Tax-on-web l'ont été par le citoyen lui-même, soit 41% de plus qu'en 2009.
- 46% des citoyens ont utilisé leur eID pour soumettre leur déclaration (contre 20% en 2008).

Séances d'aide au remplissage de la déclaration

Tout comme les années précédentes, nous avons organisé dans les communes de nouvelles séances pour aider les citoyens à remplir leur déclaration. En 2010, ces séances ont eu lieu dans 596 endroits dans tout le pays, entre mi-mai et fin juin. À ces occasions, les collaborateurs des Finances ont déposé plus de 130.000 déclarations via Tax-on-web (soit 12 % des déclarations TOW déposées par les fonctionnaires). De cette façon, les files d'attente sont restées maîtrisables dans les bâtiments qui contiennent différents services de taxation.

Toujours en 2010, pour la première fois, nous avons dispensé des formations d'une demi-journée aux services impôt des personnes physiques, afin de les préparer à la période de déclaration. Une personne par service a suivi la formation pour informer ensuite ses collègues.

En 2010, 1.069.276 personnes ont fait remplir leur déclaration par des collaborateurs du SPF Finances.

Proposition d'imposition

Parmi les personnes qui font compléter leur déclaration par les collaborateurs des Finances, nombreuses sont celles qui ont des revenus 'stables' d'une année à l'autre et pour lesquelles nous disposons en outre de toutes les données. Il a donc été décidé de démarrer, au sein de ce public cible, un projet pilote avec un groupe cible 'test' qui a reçu une «proposition d'imposition» en lieu et place d'une déclaration. Cette proposition mentionne, en plus de tous les revenus, également une estimation de l'impôt. Le contribuable qui constate que la proposition est correcte ne doit plus rien entreprendre, il reçoit automatiquement son avertissement-extrait de rôle sur base des données de la proposition d'imposition. Cette «proposition d'imposition» ou «proposition de déclaration simplifiée» (nouvelle dénomination à partir de 2011) représente donc aussi une réelle simplification administrative.

En 2010, nous avons limité l'envoi des propositions d'imposition à un groupe pilote, environ 5.000 personnes: pensionnés qui pour la plupart ont l'habitude de faire remplir leur déclaration dans nos bureaux. Les résultats sont très positifs : seulement 3,5% des contribuables concernés ont demandé des modifications. Il s'agissait principalement de données dont l'administration n'avait pas connaissance.

Travailler avec une telle proposition d'imposition présente divers avantages. D'abord, notre prestation de services est considérablement améliorée car nous aidons le contribuable à remplir ses obligations fiscales. En outre nous pouvons automatiser au maximum le traitement global de ces impositions. Nous avons donc pu réduire ainsi de plus de 90% la charge de travail pour ces dossiers. En 2011 le groupe cible va être considérablement élargi.

Calc-Energy-Plus

Suite aux changements législatifs relatifs aux mesures faites en vue d'économiser l'énergie pour l'exercice d'imposition 2010, nous avons ajouté cette année aux e-services de www.minfin.fgov.be le module 'Calc-Energy-Plus'. Avec ce module, les citoyens et les services de taxation peuvent facilement calculer à combien s'élève la réduction d'impôt pour les dépenses faites en vue d'économiser l'énergie si ces dernières ont été réalisées dans plus d'une habitation.

De Vensoc à BIZTAX

Vensoc est une application qui permet aux entreprises de déposer électroniquement leur déclaration fiscale avec les annexes. Pour l'exercice d'imposition 2009, le nombre d'entreprises ayant déposé leur déclaration électroniquement avait augmenté de 30 %, un beau résultat. L'objectif pour 2010 était d'y ajouter encore 10%. Les attentes ont été largement dépassées : la croissance atteint 19%.

Pour l'exercice d'imposition 2009, 182.251 entreprises ont déposé une déclaration électronique (au 31/12/2009). En 2010, il y a en eu 216.635 (au 31/12/2010) soit 19% en plus.

À partir de l'exercice d'imposition 2011, Vensoc cédera la place à la nouvelle application, BIZTAX. Celle-ci tire un meilleur parti des évolutions technologiques et améliorera encore notre prestation de services. BIZTAX offrira en effet des fonctionnalités complémentaires. Les utilisateurs pourront notamment déposer plusieurs déclarations en une fois puis les consulter en ligne, ce qui constitue un exemple clair de simplification administrative.

Sur le plan technique, BIZTAX fait appel à une technologie avancée intitulée XBRL (eXtensible Business Reporting Language). Cela signifie que les déclarations déposées ainsi que leurs annexes seront traduites dans une taxonomie XBRL, un dictionnaire qui comprend toutes les données requises.

Extensions Intervat : VATRefund et MTN

Le dépôt électronique des déclarations à la TVA, listings clients et relevés intracommunautaires passe par l'application Intervat. Après l'instauration graduelle de l'obligation de dépôt électronique de ces documents, la mesure est généralisée depuis 2010. Les chiffres montrent que les assujettis à la TVA s'acquittent correctement de cette obligation. 96% des déclarations périodiques à la TVA sont en effet soumises via Intervat.

En 2010, par ailleurs, l'application Intervat s'est enrichie de 2 modules, VATRefund et MTN.

VATRefund

Depuis le 1er janvier 2010, toute demande de restitution d'une TVA étrangère doit être introduite par la voie électronique. Pour répondre à cette nouvelle exigence et améliorer la prestation de services, nous avons ajouté à l'application Intervat le module VATRefund.

Le module permet à l'assujetti belge de déposer une demande électronique de remboursement d'une TVA payée à l'étranger.

Les assujettis à la TVA qui ne disposent pas encore des moyens informatiques adéquats ou qui sont temporairement confrontés à des problèmes techniques peuvent s'adresser aux bureaux de contrôle pour déposer leur demande par la voie électronique. Via Intervat, ces demandes sont envoyées dans STIRint qui les transmet à son tour aux Etats membres concernés.

En sens inverse, nous recevons dans STIRint les demandes électroniques de restitution de la TVA belge, émanant d'autres États membres, déposées par leurs assujettis à la TVA. Ces demandes sont traitées par la même application.

En 2010, les assujettis belges à la TVA ont envoyé 27.637 déclarations VATRefund à l'étranger, tandis que nous avons reçu des autres États membres 49.043 demandes de restitution.

MTN

À partir du deuxième trimestre 2010, les listes MTN doivent obligatoirement passer par le dépôt électronique. Les listes MTN (Moyens de Transport Neufs) récapitulent les livraisons intracommunautaires de moyens de transport neufs. Cela concerne les livraisons aux acquéreurs qui - dans l'Etat membre de destination - ne sont pas soumis à la TVA ou ne doivent pas signaler aux services TVA les acquisitions intracommunautaires de biens autres que les moyens de transport neufs et produits d'accises.

Pour le dépôt électronique de ces listes, nous avons ajouté à l'application Intervat un module MTN. Depuis l'entrée en vigueur de cette obligation le 1er avril, nous avons déjà reçu 448 listes MTN, représentant 4.459 livraisons intracommunautaires de moyens de transport neufs. Via Intervat, ces demandes sont envoyées dans STIRint qui les transmet à son tour aux États membres concernés.

Administration Générale de la Trésorerie

Fonds Spécial de Protection

En 2010, la Caisse des Dépôts et Consignations a entamé la préparation d'un système belge de garantie des dépôts et assurances vie de la branche 21. À partir du 1er janvier 2011, en effet, un tout nouveau système de protection entrera en vigueur. Le 'Fonds Spécial de Protection des dépôts et assurances vie de la branche 21' est un système de garantie par l'État fédéral. Le but principal est de préserver la confiance du public dans les banques et les entreprises d'assurance. Si une banque fait faillite ou se trouve en défaut de paiement, la Caisse des Dépôts et Consignations paie une garantie allant jusqu'à 100.000 euros par client lésé. En concertation avec le fonds ordinaire de protection, l'organe de surveillance financière et le secteur des banques et assurances, nous avons déjà lancé les préparatifs nécessaires pour l'opérationnalisation.

Nouveaux sites web

Nous avons lancé en 2010 deux nouveaux sites web où les citoyens peuvent trouver des informations complètes sur des thèmes spécifiques. Les victimes de catastrophes naturelles peuvent se rendre sur caissecalamites.be. Les clients lésés par les banques ou les compagnies d'assurance en défaut de paiement ou en faillite consulteront fondsspecialdeprotection.be. Ces sites comportent une liste détaillée de questions fréquemment posées.

Application e-government Comptes dormants

À partir de janvier 2010, les citoyens pourront retrouver eux-mêmes leurs avoirs dormants. Avec leur carte d'identité électronique, ils se rendront sur le site comptesdormants.be. Initialement, la base de données n'était pas adéquatement alimentée, en raison de quelques maladies de jeunesse et d'un retard dans la transmission des données par les institutions financières. Le projet devrait atteindre son régime de croisière en 2011.

Application e-government Faillites

Les parties impliquées dans une faillite sont légalement tenues de déposer les fonds de la faillite à la Caisse des Dépôts et Consignations. Cette obligation n'est cependant pas toujours respectée. Le lancement du projet Faillites avait un objectif pour 2010 : confier 70% des dossiers de faillite à la Caisse, via une application en ligne pour les juges et les curateurs. En raison de divers problèmes informatiques, nous n'y sommes pas parvenus. Le projet se poursuivra en 2011.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

Service des Créances Alimentaires

Le Service des Créances Alimentaires (SECAL) a deux objectifs : procurer une aide lors de l'exécution des décisions judiciaires (recouvrement de la pension alimentaire) et lutte contre la pauvreté (paiement d'avances sur la pension alimentaire).

Le SECAL a été créé comme maillon neutre entre le créancier d'aliments et le débiteur d'aliments. L'objectif est de diminuer les tensions entre les deux parties quant au paiement de la pension alimentaire.

Le SECAL agit sur demande du créancier et prend sa place pour la perception et le recouvrement des pensions alimentaires et des arriérés. Si le créancier répond à certaines conditions, le SECAL peut lui octroyer des avances sur la pension alimentaire due aux enfants.

Le citoyen peut trouver toutes les informations à propos du SECAL via le numéro gratuit 0800 12 302 et les adresses e-mail secal.central@minfin.fed.be ou davo.centraal@minfin.fed.be.

Depuis sa création, le 1er juin 2004, le SECAL a reçu 24.978 demandes d'intervention. A ce chiffre, il faut ajouter 21.925 dossiers pour lesquels le SECAL a été chargé du recouvrement des avances octroyées antérieurement par les CPAS. Il est important de savoir que si les CPAS octroyaient les avances par enfant, le SECAL les octroie lui par dossier, un dossier peut donc concerner plusieurs enfants défavorisés.

Parmi les 21.925 « dossiers CPAS », 8.830 sont liés à l'une des 24.978 demandes mentionnées ci-dessus. Pour les 13.095 dossiers restants, le SECAL est uniquement chargé du recouvrement des avances octroyées antérieurement par les CPAS. Depuis sa création, le SECAL traite donc 38.073 dossiers (24.978 + 13.095).

Fin 2010, le montant total restant dû pour les demandes introduites de recouvrement des pensions alimentaires s'élevait à 194.794.874,04 euros. A ce montant, s'ajoutent 22.465.257,02 euros pour les avances versées antérieurement par les CPAS à des créanciers d'aliments qui n'ont pas introduit de dossier auprès du SECAL.

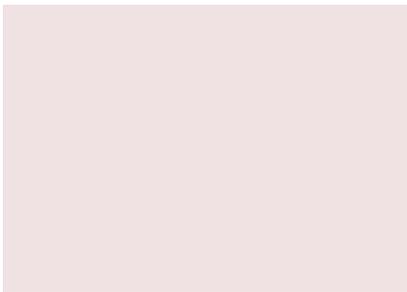
En 2010, le SECAL a perçu un total de 12.899.551,90 euros et a restitué aux ayants droit un montant de 10.832.562,96 euros. Par ayants droit, il faut entendre:

- les demandeurs pour leurs pensions alimentaires, arriérés et intérêts
- les CPAS pour leurs intérêts et frais
- la Trésorerie pour les frais de fonctionnement du SECAL ainsi que les avances accordées par les CPAS et le SECAL.

Pour plus d'informations concernant les données chiffrées, le rapport d'évaluation annuel du SECAL est disponible sur le site www.secal.belgium.be - www.davo.belgium.be ou www.dufo.belgium.be.

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement : Crassus

Le client professionnel qui doit payer une facture à un entrepreneur ou à un sous-traitant (entreprise du secteur de la construction) doit, au moment du paiement de la facture, consulter internet pour vérifier s'il doit, oui ou non, faire une retenue de 15%, qu'il doit payer auprès du bureau de recettes spéciales.



PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

La protection des informations d'entreprise (critiques) représente pour toute organisation une tâche difficile mais indispensable. Dans les pouvoirs publics comme ailleurs, la sécurisation des données (électroniques) et des systèmes d'information est prioritaire. Le SPF Finances, comme les autres services publics, supporte une lourde responsabilité : garantir l'authenticité et l'intégrité de l'information ainsi que protéger celle-ci des menaces, des abus, de la fraude et des autres risques.

En tant que SPF Finances, nous gérons aussi une grande quantité de données confidentielles et personnelles, relevant de la législation sur la protection de la vie privée. En même temps, nos agents habilités à le faire doivent pouvoir consulter ces informations en permanence et les exploiter pour les besoins de leur mission.

En 2010, nous avons consenti de gros efforts pour protéger au mieux nos informations.

Service d'encadrement ICT

Politique de sécurité de l'information

D'abord, nous avons poursuivi le développement de notre politique intégrale de sécurité de l'information. Des règles, normes et procédures claires ont été mises au point. Nous entendons minimiser par là les risques de violation de l'intégrité, de la confidentialité et de la disponibilité des sources d'information et des systèmes ICT. Nous voulons être mieux à même de garantir le respect de la législation sur la vie privée (p.ex. dans l'utilisation du data warehouse) et de la loi sur la publicité des actes administratifs. Dans ce contexte, nous avons entamé l'élaboration d'un 'Plan de sécurité de l'information'. Le plan comportera deux volets, l'un stratégique, l'autre opérationnel. Nous nous conformerons aux normes du système ISO/IEC 27002 (ex-ISO/IEC17799 - Code of practice for information security management).

Disaster Recovery

Depuis 2006, nous disposons d'un site de repli Disaster Recovery. En cas de catastrophe, toutes les opérations informatiques sont transférées vers ce site. Nous organisons chaque année des tests dits 'unitaires' et 'globaux' qui nous permettent de vérifier le bon fonctionnement du site de repli et des procédures. Depuis l'an dernier, l'exercice annuel ICT Disaster Recovery se déroule au niveau DRP 3. Il nous donne l'occasion de mettre à l'épreuve l'applicabilité générale des procédures.

En 2010, l'exercice global mettait expressément l'accent sur les applications. Nous avons donc inclus dans le scénario de test des applications de toutes les entités et services d'encadrement. Le test s'est globalement bien déroulé avec un résultat satisfaisant. La plupart des systèmes concernés ont été transférés sans difficulté, dans le délai imparti.

Système IAM

La gestion des accès aux diverses applications est une tâche délicate et sérieuse. La législation sur le respect de la vie privée exige que l'accès aux applications respecte des critères stricts. Notre groupe de travail 'Privacy' veille de près à l'application de la législation sur la vie privée. Il a élaboré des règles en la matière.

Pour mettre ces règles en pratique et surveiller leur respect, nous avons pris en 2009, avec Fedict, l'initiative de mettre en place à l'échelon fédéral un système IAM, ou Identity and Access Management. Le système IAM permet de gérer l'accès des utilisateurs aux différentes applications.

Nous avons commencé en 2009 par une étude portant sur la vision, les principes et l'architecture de la plate-forme. Trois grands éléments en sont sortis : nous voulions gérer en commun les éléments communs, intégrer les sources authentiques et gérer les droits d'accès au niveau du 'propriétaire' de l'application ou de l'information. Ces objectifs nous aideront à améliorer à la fois l'efficacité (usage optimal des ressources) et l'efficacité (résultat optimal).

Ensuite, en 2010, nous sommes passés à la mise sur pied du système IAM. Concrètement, le système IAM contrôle l'accès des utilisateurs aux applications ou parties d'application. Chaque utilisateur jouit seulement des possibilités d'accès dont il a absolument besoin pour exercer sa fonction. Aussi les accès personnalisés et sécurisés sont-ils définis suivant les familles de fonctions. Une famille de fonctions regroupe les employés qui ont besoin d'un même accès à une application. Selon la famille de fonctions à laquelle l'utilisateur est affecté, il aura accès à certains écrans et tâches, les autres lui restant interdits. Avec une gestion réfléchie et cohérente de l'accès, nos collaborateurs obtiendront plus rapidement un résultat complet. Quant au citoyen, il pourra avoir confiance dans la bonne utilisation des applications, une utilisation limitée au strict nécessaire.

Implémentation du système IAM dans différents services

Pour la mise en œuvre du système IAM dans les services, nous avons constitué des cellules IAM. La cellule IAM de l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement a, par exemple, mis au point des matrices d'accès au module STIMER 'Saisies et cessions'. En 2011, ce sera au tour des matrices d'accès pour les modules STIMER 'Précompte mobilier' et 'Versements anticipés'. La cellule IAM de l'Administration Générale de la Documentation Patrimoniale se concentre sur ses droits d'accès aux outils intégrés STIPAD, STIMER (pour les modules liés au recouvrement non fiscal) et CadGIS.

Si les droits d'accès de nos collaborateurs sont limités, on peut en dire autant des personnes qui utilisent nos applications. En 2010, nous avons lancé un projet de gestion des droits d'accès du personnel des entreprises et des fédérations professionnelles. Nous nous sommes penchés sur l'accès des comptables (mandataires) à Vensoc, STIRON et MyMinfinPro. Nous avons fait de même pour l'accès des curateurs au projet 'Faillites'. Pour les géomètres, les notaires ou les architectes, l'effort se porte essentiellement sur l'accès limité aux données patrimoniales via les applications web telles que urbain ou MyMinfinPro.

UNE RÉGLEMENTATION COHÉRENTE, TRANSPARENTE ET COMPRÉHENSIBLE

Pour rendre la réglementation cohérente, transparente et compréhensible, nous avons mené en 2010 les actions suivantes.

Mise à jour du manuel TVA et du Commentaire sur les impôts sur le revenu

Afin de résorber progressivement le retard, le Secrétaire d'État Clerfayt a inclus dans son Plan d'Action la mise à jour du commentaire administratif. L'actualisation du Manuel TVA et COMIR (Commentaire Impôts sur les Revenus) permet d'informer correctement les citoyens et de fournir un instrument à nos collaborateurs afin de traiter efficacement les dossiers. En 2010, nous avons donné le coup d'envoi d'une amélioration progressive de la situation. Des mesures ont été prises autour de l'organisation interne des directions des services centraux concernés. Nous avons aussi fixé de nouvelles priorités dans les tâches de ces services.

Adaptation de la législation et de la réglementation des Douanes et Accises

Pour commencer, nous avons pris les mesures législatives, administratives et techniques qu'exige la mise en service du système EMCS. Ce système automatisé nous permettra de suivre les mouvements des marchandises d'accises communautaires.

Parallèlement, nous avons aussi installé un nouveau système pour percevoir les accises sur le tabac.

Le nouveau Code des douanes modernisé et ses dispositions d'application ont pour conséquence que la Loi générale sur les Douanes et Accises devra être complètement réécrite au plus tard le 1er juillet 2013. Lorsque le Ministre des Finances aura approuvé l'approche et les nouveaux aspects, nous en parlerons avec les entreprises dans le cadre du Forum National.

En 2010, nous avons aussi revu les conditions d'octroi dans le cadre des procédures simplifiées. Cela a également été l'occasion de revoir les autorisations existantes. Nous avons développé là un instrument important pour appliquer rapidement les procédures douanières.

Informations relatives aux Douanes et Accises

Simultanément, nous consentons de nombreux efforts pour mieux informer nos collaborateurs. Nous avons créé un nouveau site web qui donne au personnel douanier l'accès à la base de données EORI (Economic Operators Registration and Identification). Dans cette base de données se retrouvent les codes uniques par lesquels une entreprise peut être identifiée dans toute la Communauté Européenne (auparavant chaque opérateur économique avait un code d'identification différent dans chaque pays membre). En outre, le site qui explique le document unique est constamment remis à jour. Enfin, nous communiquons au sujet des changements de la réglementation et des adaptations aux procédures douanières, notamment dans le cadre AEO (Authorised Economic Operator).

Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique

Modifications de la législation relative à l'impôt sur les revenus

Bien que l'activité parlementaire a été réduite durant l'année 2010 par suite d'un Gouvernement en « affaires courantes », le service d'encadrement Expertise et support stratégique a travaillé à l'élaboration de nombreuses dispositions. Le but était de rendre notre réglementation fiscale plus cohérente, transparente et compréhensible. Nous donnons ici quelques exemples.

Nous avons modifié quelques articles du Code des impôts sur les revenus 1992 (CIR 92) qui concernent les documents « Demande de renseignements », « Avis de rectification », « Avis de taxation d'office », et « Avertissement-extrait de rôle ». Pour ces documents, nous avons fixé comme point de départ du délai de réponse ou de réclamation le troisième jour ouvrable qui suit leur date d'envoi.

Actuellement, la portée des droits d'investigation de l'Administration des contributions directes et de l'Administration de la TVA peut être interprétée de manière divergente. Par la modification de l'article 319 (CIR 92), nous harmonisons les pouvoirs d'investigation des deux administrations, et par là nous évitons des pratiques différentes. Par ailleurs, cela signifie aussi une simplification administrative. Chaque agent qui doit effectuer un contrôle auprès du même contribuable, dispose d'un même droit d'investigation, peu importe qu'il soit question d'impôts sur les revenus, de TVA ou de ces deux matières simultanément. En outre, nous avons adapté la terminologie de cet article afin qu'il soit également explicitement applicable lors d'un contrôle ou d'une enquête relatifs à l'impôt des personnes morales.

Nous avons également abordé l'article 338 (CIR 92). Nous avons ainsi transposé en droit interne les dispositions de la Directive européenne 77/799/CEE¹, qui concernent les impôts directs. Cet article n'était pas seulement en contradiction avec la directive épargne, il était également nécessaire d'harmoniser l'échange des données avec les autres Etats membres européens. C'est pourquoi l'article a été réécrit et une attention a été accordée à la lisibilité.

Nous notons également la loi 10 janvier 2010 modifiant la législation relative aux jeux de hasard. L'intention première était d'arriver à une législation cohérente sur les jeux de hasard, afin de mettre un terme aux abus. Une grande diversité des paris et des dispositions légales connexes

• Directive du Conseil du 19 décembre 1977 relative à l'assistance mutuelle des autorités compétentes des Etats membres dans le domaine des impôts directs et des taxes sur les primes d'assurance

existait. Par ailleurs, le législateur est confronté à l'évolution croissante des jeux de hasard en ligne et à la problématique des jeux médias. Nous avons étendu le champ d'application de la « Loi sur les jeux de hasard » aux paris, aux jeux de hasard virtuels et aux jeux médias. Dans cette optique, la loi abroge les dispositions relatives à l'acceptation des paris contenue dans le CTA (Code des taxes assimilées aux impôts sur les revenus). D'après ces dispositions, le Ministre des Finances ou son délégué devait donner son autorisation préalable sur l'acceptation des paris relatifs aux courses de chevaux. Ces mêmes dispositions spécifiaient encore que le Roi avait la compétence pour prescrire les conditions auxquelles sont subordonnées l'octroi et le maintien des autorisations ainsi que les modalités d'acceptation des paris. Cela fait maintenant partie du passé.

La loi du 19 mai 2010 portant des dispositions fiscales et diverses a joué un rôle dans les évolutions en matière de jeux de hasard. L'appareil de contrôle fiscal qui surveille la taxe sur les jeux et paris ne répondait plus aux techniques modernes utilisées par les organisateurs de jeux et de paris. Vu la popularité grandissante des paris sur les événements sportifs et les phénomènes tels que les jeux virtuels et les jeux médias, il s'avérait également nécessaire d'adapter les dispositions légales en matière fiscale. Ainsi, la loi du 19 mai 2010 prévoit de conserver les données nécessaires à l'établissement de la taxe sur les jeux et paris sur un support d'information électronique en lieu et place de documents papier.

L'AR du 10 septembre 2010 était un AR d'actualisation tant sur le fond que sur la forme, suite à l'activité parlementaire en 2009. Cette année, de nombreux changements sont intervenus en matière de fiscalité verte. Ce qui a rendu l'article 63¹¹ de l'AR/CIR92 (article charnière d'exécution dans le domaine de la fiscalité verte) peu clair et précis.

Modification dans les dossiers TVA européens

Dans le cadre de la présidence du Conseil de l'Union européenne durant le second semestre 2010, la Belgique a réalisé en matière fiscale, de considérables avancées dans des dossiers TVA européens importants.

- Pour commencer, nous avons réalisé les derniers ajustements du texte relatif au nouveau cadre européen harmonisé en matière de facturation. Concrètement ce texte établit le principe d'égalité dans le traitement des factures papier et électroniques. L'usage de la facturation électronique devrait être stimulé, ce qui aura un impact favorable sur les coûts administratifs des entreprises.
- Nous sommes parvenus à un accord au sujet de la réglementation qui clarifie, entre autres, l'application des règles relatives à la localisation des prestations des services. La sécurité juridique des entreprises actives au sein de l'Union européenne dans le secteur des services en ressort considérablement améliorée.
- Nous avons aussi assoupli temporairement les mesures urgentes relatives aux demandes de remboursement de la TVA. Le 1er janvier 2010 la nouvelle procédure électronique qui règle le remboursement de la TVA des entreprises établies dans un autre Etat membre de l'Union européenne est entrée en vigueur. Par cet assouplissement, nous avons pu résoudre rapidement un certain nombre de problèmes pratiques qui y sont liés.
- Le texte qui prévoit l'amélioration et l'approfondissement de la coopération administrative sur le plan de la TVA entre les Etats membres a été définitivement approuvé. D'autre part, le réseau EUROFISC, qui est basé sur le nouveau cadre européen, est entre-temps devenu réalité. Grâce à ce réseau, une synergie formelle est créée entre des agents spécialisés de tous les Etats membres actifs dans la lutte contre la fraude carrousel. Cela se passe au travers d'une recherche coordonnée, transfrontalière, proactive et ciblée des fraudeurs, où les sociétés de bonne foi sont protégées de manière adéquate.
- A l'initiative de la Présidence belge, les Ministres des Finances de l'Union européenne ont adopté de manière formelle les lignes directrices qui soutiendront les discussions futures relatives à la réforme des règles en matière de TVA applicables aux services financiers et aux services d'assurance. De cette manière, une nouvelle dynamique a été donnée aux négociations en cours. L'objectif était de moderniser fondamentalement les règles existantes et de mieux faire converger les réglementations divergentes appliquées actuellement dans les différents Etats membres.

Modèle standard

Toujours sur la scène internationale, le service International ISR du service d'encadrement Expertise et support stratégique a établi un modèle standard de convention de manière à éviter la double imposition, appelé Modèle belge de juin 2010. Ce modèle standard s'inspire largement du Modèle OCDE de convention fiscale. Il constitue le texte que les négociateurs belges envoient à leurs partenaires au début des négociations. Il reflète la politique conventionnelle belge que les négociateurs belges défendent au cours des négociations d'une convention fiscale. Ce modèle vise à garantir la cohérence de la politique conventionnelle belge.

Ce modèle standard fait suite à un premier modèle. Celui-ci a été publié en 2007 pour être commenté par le public. Le modèle 2010 a pris en considération certains des commentaires reçus. Dans un souci de transparence, ce modèle a été publié sur le site du service d'encadrement. Il a également été communiqué au Parlement fédéral ainsi qu'aux Régions et Communautés avec une note explicative.

Celle-ci mettait succinctement en évidence les différences entre le modèle et le modèle OCDE, afin que ceux-ci soient en mesure de mieux comprendre la politique conventionnelle belge.

POLITIQUE DE COMMUNICATION PROACTIVE

En 2010, nous avons lancé une politique de communication proactive : communication avec nos clients, avec les autres organismes publics d'Europe, sans oublier la communication interne.

Communication avec les clients

Nous avons d'abord mis en place une politique de communication proactive pour présenter une image forte et cohérente à nos clients : citoyens, professionnels du monde des entreprises, parties prenantes, grand public.

Administration Générale des Douanes et Accises

Réorienté en 2009, le Forum National réunit tous les représentants des acteurs impliqués dans les échanges commerciaux transfrontaliers, ainsi que dans la production et le négoce des marchandises sous accises. Les représentants autorisés des entreprises y côtoient les membres d'autres entités du SPF Finances et d'autres services publics. L'an dernier, le Forum National, en tant qu'organe de concertation reconnu, s'est inscrit dans la structure de direction des Douanes et Accises. Il importe de noter que cette concertation s'appuie sur la confiance mutuelle. Le Forum National permet :

- d'échanger des informations
- d'impliquer le plus possible les entreprises dans les phases stratégiques du processus décisionnel
- de prendre en compte de façon structurée l'avis de la plate-forme

En 2010, nous avons créé la fondation 'Non à la contrefaçon et à la piraterie' avec l'International Chamber of Commerce (ICC).

La fondation a pour vocation de sensibiliser le grand public et les entreprises aux risques et aux inconvénients de la contrefaçon. Cela passera par des campagnes d'information et d'autres actions de communication sur la lutte contre la contrefaçon et la piraterie. Les Douanes & Accises se sont engagées à assumer la gestion journalière de la fondation. Les activités de celle-ci commenceront officiellement au printemps 2011. Le thème prioritaire de la première année de fonctionnement sera celui des médicaments de contrefaçon.

Pour expliquer aux fédérations professionnelles et à leurs collaborateurs le fonctionnement du nouveau système EMCS, l'Administration Générale des Douanes et Accises a organisé un roadshow. En outre, ce service a également organisé des séances d'information sur la nouvelle réglementation relative aux boissons alcoolisées et non alcoolisées.

Administration Générale de la Trésorerie

Pour mieux cibler la communication sur certains groupes et ajuster l'organisation lorsque c'est nécessaire, la Trésorerie a pris de nombreuses mesures de gestion de la communication. Les services Comptes dormants et Fonds Spécial de Protection mesurent désormais la communication entrante à l'aide d'applications spécialement développées. De même, nous surveillons systématiquement l'intérêt des médias. Cela fait l'objet d'un suivi proactif. Enfin, tous les services de la Trésorerie, nouveaux ou existants, ont reçu de nouveaux numéros de téléphone et adresses e-mail. Les clients peuvent toujours s'y adresser pour obtenir une réponse à des questions spécifiques.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

Cette année, comme à l'accoutumée, nous avons participé au salon Gis-o-Top-o-lis. Cette biennale des systèmes d'information géographique réunissait dans les sous-sols de Tour & Taxis un grand nombre de professionnels des secteurs privé et public. Les collaborateurs de la Documentation Patrimoniale ont pu rencontrer des partenaires privilégiés, notamment bon nombre de géomètres. En 2010, l'accent était mis sur une bonne collaboration entre les géomètres et la Documentation Patrimoniale, ainsi que sur les développements dans le traitement des données du plan cadastral.

Service d'Encadrement Expertise et support stratégique

Le Service d'encadrement Expertise et support stratégique a aussi développé une stratégie de communication proactive, et cela à travers les actions suivantes.

- Sur le site web du service d'encadrement, nous avons élargi substantiellement notre offre documentaire en matière de conventions préventives de la double imposition (CDI). Avec ceci, nous proposons des outils toujours plus en adéquation avec les besoins des fiscalistes et des citoyens : ils peuvent y retrouver tout sur la problématique de double imposition d'une manière compréhensible et structurée.
- 93 circulaires ont été ajoutées au site web. Nous avons également développé pas moins de 4 nouvelles bases de données. Ceci par thème avec tous les documents regroupés par pays. Dorénavant, en un seul clic, le citoyen accède à toutes les décisions anticipées, aux questions parlementaires et à la jurisprudence, mais aussi aux documents parlementaires rassemblés pour chacun des 80 pays avec lesquels la Belgique a conclu des conventions préventives de la double imposition.

Communication avec les autres services publics européens

Administration Générale des Douanes et Accises

La collaboration occupe aussi une place importante dans les relations entre la Douane et les autres services publics aux frontières extérieures de l'UE. La Douane ambitionne de devenir le chef d'orchestre mondial de toutes les informations en rapport avec les échanges commerciaux transfrontaliers. Des liens de collaboration seront noués avec d'autres services publics. La Douane va jouer un rôle plus actif en signalant les envois à risques aux différentes parties concernées et en ajoutant à ces informations les données provenant des autres administrations du SPF Finances sur le client, ses revenus et son patrimoine. Cela permettra de concrétiser le concept de 'one-stop-shop'. D'après ce principe, tous les contrôles se font en un seul point de la chaîne logistique, le poste d'inspection à la frontière. Sur le plan informatique, cela correspond à la 'Single Window' - visant à accomplir les formalités électroniques via le site portail de la Douane.

Durant le second semestre 2010, la Belgique a exercé la Présidence de l'Union européenne. Durant cette période, l'Administration générale des Douanes et Accises a été concernée par deux groupes: Groupe Union douanière et Groupe Coopération douanière. Le Groupe Union douanière a traité des questions de politique et de législation douanières et a assuré la coordination de toutes les réunions

bilatérales et internationales. Le Groupe Coopération douanière a travaillé sur la base d'un Plan d'action conjoint établi par le Trio à savoir l'Espagne, la Belgique et la Hongrie. Ce groupe a traité de sujets tels que la lutte contre le terrorisme, les méthodes de fraude de tabacs et la lutte contre le trafic maritime de drogues.

Administration Générale de la Trésorerie

L'Administration Générale de la Trésorerie a contribué à la Présidence belge de l'UE en 2010 à travers la participation de l'Administration des Questions Financières Internationales et Européennes (QFIE) au groupe de pilotage chargé de mettre au point le volet du programme Ecofin. Ensuite, divers aspects ont été abordés dans les groupes de travail thématiques.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

La Présidence belge a aussi pris une place importante dans la communication de la Documentation Patrimoniale. On retiendra deux grands événements : l'assemblée générale d'EuroGeographics et la présidence du Permanent Committee on Cadastre (PCC).

En octobre 2010, la Documentation patrimoniale et l'Institut Géographique National ont collaboré en tant que membres actifs, à l'organisation de l'Assemblée Générale Annuelle d'EuroGeographics. Cette association fondée en 2001 réunit les agences s'occupant de cartographie, de données cadastrales et d'enregistrement dans 44 pays d'Europe. EuroGeographics gère les données de l'infrastructure territoriale au niveau européen. Le but est de mettre en place un ensemble de données de référence, de les tenir à jour et de les alimenter via les membres.

Après l'allocution d'ouverture de H. Van Rompuy, Président du Conseil européen, Daniel De Brone, Administrateur Général de la Documentation Patrimoniale a rappelé à son tour les objectifs et la structure de son administration. Il a attiré l'attention sur l'importance de la qualité des données sources du cadastre et des biens immobiliers. Il a aussi souligné l'intérêt du respect de la directive européenne PSI dans la gestion et la fourniture des informations.

Toujours dans le cadre de la Présidence belge de l'Union Européenne, la Documentation Patrimoniale a assumé la présidence du Permanent Committee on Cadastre (PCC). Créé en 2002, ce comité est chargé de rassembler les connaissances concernant les activités de l'Union européenne et des États membres en matière de cadastre. Ces connaissances doivent servir de base à des stratégies et initiatives communes. Le but final est d'arriver à une meilleure coordination entre les divers systèmes cadastraux européens.

En clôture de ces 6 mois de présidence, l'assemblée Générale du Permanent Committee on Cadastre s'est tenue dans les locaux du SPF Finances à Bruxelles. C'était l'occasion de passer le flambeau à l'Hongrie, mais aussi de faire le point sur les stratégies et initiatives conjointes.

Communication interne

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

En 2010, la Documentation Patrimoniale a mené une importante communication au sujet des projets de modernisation et des outils intégrés en cours de développement. En effet, ces nouveaux outils de gestion des données suscitent bien des questions et incertitudes. Une campagne de sensibilisation et de formation pour tous les niveaux A, chefs de service a été lancée. Nous avons voulu les sensibiliser sur la contribution qu'ils peuvent apporter à la mise en production du traitement intégré, en attirant l'attention sur leur rôle dans l'organisation des tâches d'après les nouvelles méthodes de travail. L'intention était de leur faire découvrir la nouvelle application STIPAD, à la fois en terme de philosophie sous-jacente et d'un point de vue technique.

Service d'Encadrement Personnel & Organisation

En 2010, d'importants efforts ont permis d'améliorer la communication en matière de personnel et de formation.

Nous avons continué à développer la cellule COC (Coordination Opérationnelle et Communication) au sein du Service d'Encadrement P&O (Personnel et Organisation). Cela nous a permis d'aborder les différentes tâches de la cellule COC avec une efficacité renouvelée. En 2011, nous allons devoir renforcer encore la cellule, afin d'attribuer un ensemble spécifique de tâches à chaque employé. Actuellement, en effet, les paquets de tâches sont multidisciplinaires : un collaborateur s'occupe à la fois de communication, de suivi de projet et de gestion de processus.

En 2010, nous avons considérablement intensifié la communication P&O, surtout via Intranet. Nous pourrions ainsi soumettre à nos 'clients' des mises à jour claires, transparentes et rapides concernant les matières du personnel. L'initiative a commencé en 2010. Nous allons la renforcer et l'améliorer dans un avenir proche.

Nous avons par ailleurs développé l'outil en ligne 'My P&O'. Grâce à cet outil, un membre du personnel de niveau B, C ou D peut préciser sa famille de fonctions (en concertation avec son chef de service) pour avoir accès aux formations certifiées. L'outil nous aidera aussi à rectifier les anomalies dans les données de service, afin que chaque membre du personnel puisse consulter les informations de son service. Plusieurs modules seront complétés en 2011. En particulier, il sera possible de désigner un chef de service temporaire et chaque employé aura accès à son propre dossier personnel.

Service d'Encadrement Logistique

Le nouveau Service d'Encadrement Logistique a vu le jour en janvier 2010. Il a pour but de mettre en place une approche logistique plus professionnelle et efficace.

À cet égard, le premier fait d'armes est le développement de l'outil de communication fmUP. fmUP est le canal de communication entre le Service d'Encadrement Logistique et tous les acteurs concernés : employés des économats, des divisions logistiques, des autres services du SPF Finances, de la Régie des Bâtiments, ...

Avec fmUP, les collaborateurs peuvent se retrouver facilement (via WHO'S WHO), réserver une salle, signaler une panne, ... L'outil permet aussi de gérer avec efficacité les demandes en matière logistique. fmUP organise aussi les flux de visiteurs dans les bâtiments du SPF Finances. Depuis début janvier 2010, l'application est par ailleurs utilisée dans certains économats des divisions locales.

Financement de la dette publique

Administration Générale de la Trésorerie

Contexte de financement problématique

2010 a été une année mouvementée pour les pays de la zone euro. Pour la première fois dans l'histoire de l'euro, un pays avec pour monnaie l'euro (la Grèce), était menacé d'exclusion du financement sur les marchés des capitaux internationaux. La Grèce a donc dû être secourue par d'autres pays de la zone euro, et par le FMI. Le financement de certains autres pays de la zone euro est par contre resté problématique, même si entretemps la création d'un European Financial Stability Facility était envisagée, lequel pourrait offrir un soutien plus structurel aux pays en difficulté.

Différences frappantes des taux d'intérêt

Les différences de taux d'intérêt entre les pays de la zone euro ont donc fortement augmenté, jusqu'à atteindre des sommets sans précédent. La Belgique, avec sa dette publique élevée et ses problèmes politiques, a aussi vu augmenter la différence de taux d'intérêt avec l'Allemagne et avec les autres pays-AAA: le 30/11/2010, la différence de taux d'intérêt avec l'Allemagne grimpait momentanément à 132,8 points de base (centième d'un pour cent). Heureusement, le taux d'intérêt allemand était lui-même très faible, de sorte que le taux d'intérêt que la Belgique a finalement dû payer restait en réalité très raisonnable (le taux d'intérêt belge sur 10 ans n'a jamais dépassé 4,07% en 2010). La charge d'intérêt de la dette publique fédérale a donc à nouveau diminué, à 11,09 milliards d'euro ou 3,16% du PIB; en 2009 la charge d'intérêt s'élevait encore à 3,38% du PIB. La charge d'intérêt des autorités conjointes belges a également diminué de 3,6% à 3,4% du PIB.

La différence de taux d'intérêt avec l'Allemagne (10 ans)

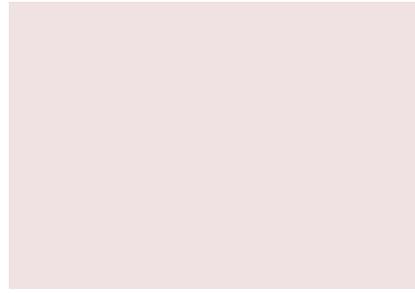


Croissance limitée de la dette publique

Les résultats budgétaires meilleurs qu'attendus ont aussi résulté en une croissance limitée de la dette publique. Pour l'ensemble des autorités, la dette s'élevait à 97,8% fin 2010, contre 97,2% fin 2009.

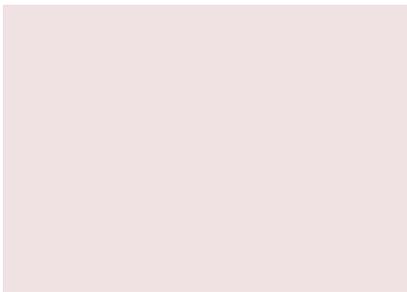
(Re)financement significatif

Cela n'a pas empêché l'Agence de devoir (re)financer à nouveau une somme importante. Mais l'Agence a quand-même ainsi pu placer plus de dette que réellement nécessaire: le montant dépensé de 40,85 milliards d'euro en OLO (obligations linéaires – lineaire obligaties) et de 2,66 milliards d'euro en EMTN (Euro Medium Term Notes) a permis de racheter anticipativement 6,37 milliards d'euro de dettes qui venaient à échéance en 2011. Elle a par ailleurs réussi à créer un nouveau prêt sur 30 ans, de sorte que la durée de la dette a sensiblement augmenté.



2 PROCESSUS





PROCESSUS FONDAMENTAUX REVUS ET MESURABLES

Pour réaliser nos objectifs, nous touchons également à nos procédures internes. Nous avons rationalisé un certain nombre de processus pour arriver à un fonctionnement plus efficient. Pour quelques services cela allait de pair avec une nouvelle structure d'organisation. De plus, nous avons uniformisé un certain nombre de processus pour que la prestation de services des diverses administrations soit mieux adaptée.

Administration Générale des Douanes et Accises

Au cours de cette année, nous avons poussé plus loin l'optimisation du Bureau Unique. L'effort a porté sur les remboursements, l'apurement des sommes en suspens et la base de données des dettes fiscales.

Pour commencer, le Bureau Unique et les succursales ont régularisé 12.139 dossiers de remboursement.

En ce qui concerne les sommes en suspens, nous sommes parvenus à faire reculer leur montant total de 14%, tandis que le nombre d'inscriptions diminuait de 3.107.

Nous avons, par ailleurs, organisé une formation spécifique relative à la base de données des dettes fiscales, avec la collaboration du service Formation. L'initiative s'adressait à tous les collaborateurs utilisant ce volet particulier de PLDA (Paperless Douane & Accises). La formation nous permettra de relever sensiblement la qualité de la base de données. Enfin, nous avons amélioré la procédure de clôture des comptes, une opération désormais possible dans les délais impartis.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

La mise en place d'antennes ne signifie pas seulement un regroupement des services et donc aussi des personnes, mais suppose aussi une importante adaptation des méthodes de travail.

Les tâches des antennes sont liées aux missions principales de la Documentation Patrimoniale: la conservation, la gestion et la mise à jour de la documentation patrimoniale.

Les antennes « Sécurité juridique » sont en charge de la mise à jour documentaire et fiscale du transfert des droits sur une propriété tandis que les antennes « Mesures et Evaluations » sont responsables de la gestion et de la mise à jour du plan cadastral numérique, du traitement des mutations cadastrales, et de l'évaluation ou du contrôle des différentes valeurs relatives à un bien immobilier.

Administration Générale de la Trésorerie

Pour gérer efficacement les dossiers « garantie d'état » au sein de l'Administration Générale de la Trésorerie, il faut qu'un certain nombre de conditions soient remplies. Nous devons réunir des capitaux suffisants sur les marchés financiers, exécuter les paiements correctement et au bon moment, enfin suivre l'évolution des risques. Pour mieux y parvenir, nous avons établi une procédure budgétaire à suivre lorsqu'il convient de payer une garantie. Nous avons de surcroît constitué des comités de surveillance interne et externe.

La Monnaie Royale de Belgique : département des laboratoires

Le département des laboratoires de la Monnaie Royale de Belgique a subi d'importants changements organisationnels durant cette dernière décennie.

Il se compose désormais de deux entités :

1. Contrôle de qualité des pièces d'euro produites

Les principaux contrôles réalisés par le laboratoire concernent :

- le contrôle des dossiers de qualité des fournisseurs
- le contrôle visuel, métrologique et chimique des pièces d'euro
- le contrôle de qualité des outils de reproduction et des instruments de frappe par la validation des différentes opérations reprises dans les manuels de qualité
- le contrôle du processus dans la production des pièces de monnaies frappées conformément aux caractéristiques techniques communes fixées au niveau européen
- la transmission à la Banque centrale européenne (BCE) des rapports mensuels établis sous forme de statistiques, qui certifient la qualité de la production des euros
- le contrôle chimique des flans d'or et d'argent destinés à la production des médailles ou des pièces d'euro par la Monnaie Royale.

La conformité du système de qualité de la Monnaie Royale de Belgique a fait l'objet, en novembre 2010, d'un audit de la BCE, dans le cadre de l'harmonisation européenne.

2. Activités de service public

2a. Centre national d'analyse des pièces (NACM/CNAC)

Ce centre est considéré comme l'autorité compétente au niveau de la contrefaçon des pièces d'euros. Il se concentre sur les pièces endommagées provenant des institutions financières belges et des présumées fausses pièces.

Ces dernières sont identifiées et classifiées, et les informations nécessaires sur la contrefaçon sont introduites de manière régulière dans la base de données du CMS (Counterfeit Monitoring System) de la BCE.

La contrefaçon des pièces d'euros concernent surtout les pièces de 2 euros, d' 1 euro et de 50 cents.

2b. Bureau de la garantie

Les principales tâches du Bureau de la garantie sont :

- le poinçonnage des pièces en métaux précieux
- l'analyse des lingots et des ouvrages
- l'enregistrement des poinçons-signatures dans un fichier de la garantie
Fin 2010, 602 poinçons-signatures étaient enregistrés dont 15 pour des nouveaux fabricants.
- l'enregistrement des détaillants en métaux précieux auprès du Bureau de garantie
Fin 2010, le fichier contenait une liste de 1645 personnes et/ou sociétés actives comme détaillants. 59 étaient enregistrées pour la première fois, 48 avaient cessé leurs activités au cours de cette année.
- l'organisation d'examens d'aptitude, par l'Essayeur de l'Etat, au cours desquels les candidats doivent démontrer leurs connaissances en analyse chimique des métaux précieux
En 2010, quatre candidats se sont présentés, mais seulement deux certificats d'aptitudes ont été décernés.

En 2009, la Monnaie Royale a obtenu pour les activités ci-dessus, la certification ISO 9001-2008 avec une validité jusqu'en novembre 2012.

Administration générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

Une approche réussie de la fraude repose en premier lieu sur l'évaluation correcte des signaux provenant de tous les azimuts possibles (interne, externe, international, presse, plaintes, ...) afin d'effectuer en temps utile, après analyse de risques, une sélection correcte des dossiers et des affaires à contrôler effectivement. Dans le cadre de la modernisation de la Lutte contre la Fraude Fiscale, on a développé un processus qui prévoit la création d'une unité particulière de gestion des inputs par direction régionale. Actuellement, 3 expériences (Anvers, Bruxelles et la structure de coordination carrousels) sont déjà en cours au sein desquelles des spécialistes se consacrent uniquement à la gestion des inputs.

Deux autres processus de modernisation, traitement d'affaire et traitement de dossier assurent la polyvalence, l'intégration et la mobilité nécessaires entre nos différentes équipes. Ces nouvelles méthodes de travail ont été implémentées pour la première fois dans le courant de l'année 2010 sous forme de test dans l'antenne de Bruges.

Service d'Encadrement Personnel et Organisation

Dans le cadre de la nouvelle structure P&O, nous avons redéfini les processus P&O. Ces processus ont été uniformisés, sur la base des processus définis dans eHR-PeopleSoft. Le projet a seulement commencé en 2010. Nous le poursuivons en 2011, après le déménagement des services centraux P&O.

Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion

En 2010, nous avons amélioré la coordination entre les services d'achats et les départements Engagements et Liquidations. Les services d'achats font partie du Service d'Encadrement Logistique, au sein duquel bon nombre de nouveaux départements logistiques ont vu le jour en 2010. Les départements Engagements et Liquidations appartiennent quant à eux au Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion. Outre les gestionnaires de crédit et les services d'achats, les clients de ces départements sont aussi les fournisseurs, les chefs de projet, les services receveurs et le management (pour ce qui concerne les rapports financiers). Les départements Engagements et Liquidations épaulent quotidiennement les services d'achats dans la réalisation de leurs objectifs de gestion. Ils prennent spécifiquement en compte la législation en vigueur en matière de contrôle administratif et budgétaire.

En 2010, nous avons intensifié la concertation entre ces services et évolué vers une collaboration plus transparente. Des réunions de concertation ont ainsi eu lieu régulièrement. Elles ont permis aux deux parties de mieux comprendre tant les procédures de marchés publics que les procédures d'engagement et de liquidation des dépenses.

En 2010, nous nous sommes concentrés sur la communication interne au sein du Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion. Nous avons élaboré des plans pour un site Intranet propre à l'intention du service d'encadrement. Le site est à présent en ligne. Nous avons par ailleurs créé deux SharePoints. Le sharepoint 'Service d'Encadrement B&CG' aborde en détail tous les thèmes B&CG. On y trouve aussi les procès-verbaux des réunions. Quant au sharepoint 'Fedcom', il s'adresse aux collaborateurs du Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion et du Service d'Encadrement Logistique. Il regroupe tous les manuels, les lignes de force des procédures et toutes les actions de communication sur le thème Fedcom.

Fedcom

En 2010, nous avons consenti d'importants efforts pour mener à bien le projet Fedcom. Couvrant différents SPF, le projet a pour but de remplacer la comptabilité de caisse par une comptabilité en partie double, tenue dans SAP, avec un volet budgétaire et un volet analytique. Bien que l'introduction de Fedcom ait commencé dès 2009, le début officiel date de février 2010, avec la collaboration du SPF Budget & Contrôle de Gestion.

Concrètement, nous avons adapté le processus des commandes. Après avoir analysé les processus existants, nous avons développé les nouvelles procédures de travail. Aux différentes phases du projet, nous avons étudié la personnalisation de l'application Fedcom en fonction de notre organisation, avant d'adapter les processus de travail à notre nouvel environnement comptable. Ensuite, la structure organisationnelle a été revue à la lumière des nouveaux processus. Cela a débouché sur un nouvel organigramme. Les collaborateurs du Service d'Encadrement B&CG ainsi que certains agents de l'Administration Générale de la Trésorerie se sont vu attribuer de nouvelles fonctions et, ce, sur base des critères d'expérience et de formation. Tout fonctionnaire assumant une nouvelle fonction a suivi une formation à cet effet.

Vu le nombre de personnes à former, l'organisation et la réalisation du parcours de formation Fedcom ont représenté un gros effort. Durant l'automne 2010, nous avons dispensé environ 120 sessions SAP. Le 1er janvier 2011, chacun a donc pu commencer à utiliser le nouveau système comptable armé des connaissances nécessaires. Nos 'utilisateurs clés', qui s'étaient penchés sur le système SAP dans le courant de l'année 2010, ont donné les formations et rédigé les manuels d'utilisation.

Juste avant la fin de l'année, nous avons mis en pratique la nouvelle structure organisationnelle, avec le déménagement physique des agents vers leur nouveau lieu de travail. Nos collaborateurs ont ainsi pu, au propre comme au figuré, prendre leur place dans les équipes restructurées.

Voici les principaux avantages du projet Fedcom:

- un renforcement de la gestion financière des flux de recettes et de dépenses, grâce à de meilleurs rapports financiers issus de SAP;
- la centralisation de toutes les recettes, dépenses, dettes et créances en une seule application. Il en résulte un certain nombre de rendements d'échelle. Nous disposons d'une vue comptable complète sur l'ensemble du SPF Finances et nous pouvons en outre communiquer de meilleures informations.
- un paiement plus rapide des factures grâce à l'adaptation des processus

Nous avons mené le projet à bien en 2010, en donnant la priorité au déploiement de SAP au SPF Finances. En 2011, il est certain que nous allons devoir fournir de nouveaux efforts pour bien maîtriser les nouvelles méthodes de travail, le nouveau système et la nouvelle structure d'organisation. Pas à pas, nous allons poursuivre la transformation de l'environnement comptable, afin que ses nombreux avantages ne profitent pas seulement à notre propre organisation, mais aussi au grand public.

CONTRÔLES EFFECTIFS ET GESTION DES RISQUES CENTRALISÉE

Une approche plus ciblée des activités de contrôle et de gestion des risques existait de manière centrale en 2010 auprès des Administrations Générales. Un aperçu de la manière dont les différentes administrations se sont mises à la tâche.

Administration Générale de la Fiscalité : des contrôles fiscaux plus ciblés et efficaces

Pour la période de contrôle 2010-2011, nous avons mis au point un programme de contrôle plus axé sur des contrôles ciblés. Comme ces dernières années, la sélection des dossiers se fait surtout au niveau central, mais une sélection locale reste possible. La sélection plus ciblée des dossiers, conjuguée à une meilleure mobilisation des agents de taxation, a pour but de renforcer l'efficacité des contrôles fiscaux.

Exceptionnellement, la période de contrôle 2010-2011 couvre 18 mois et prendra fin le 31 décembre 2011. À partir de 2012, la période de contrôle coïncidera avec l'année calendrier 2012. Si nous avons procédé à ce changement, c'est notamment pour faciliter le suivi et le reporting des résultats du contrôle.

Parallèlement aux programmes de sélection généraux, dont la gestion est centralisée (notamment Mercurius, basé sur un système de points, et Datamining), nous avons mené une série d'actions de contrôle ciblées. Il s'agit pour partie d'actions lancées ces dernières années, et pour partie de nouvelles initiatives, dont voici un aperçu des principales.

Directive européenne sur l'épargne

La Directive épargne de 2007 autorise l'utilisation des données que les États membres obtiennent automatiquement en vertu de la Directive épargne européenne du 3 juin 2003 (2003/48/CE). Avec la mise en œuvre de cette législation, nous recevons automatiquement les données concernant les personnes qui ont leur domicile fiscal en Belgique et qui perçoivent les intérêts de leur épargne dans un autre État membre.

Nous avons lancé cette action en 2009 pour la poursuivre en 2010 avec les nouvelles informations que nous recevons via le système automatisé d'échange d'informations entre les États membres.

- Début de l'action : 19/07/2010
- Nombre total de dossiers : 5.146
- Nombre de dossiers clôturés en 2010: 2681
- Augmentation de la base imposable contributions directes : 38.204.848,87 euros

Plus-values sur les biens immobiliers, exercices d'imposition 2008, 2009 et 2010

Nous avons organisé une nouvelle action concernant les plus-values réalisées à l'occasion d'une cession à titre onéreux sur des biens immeubles, bâtis ou non, situés en Belgique. Il s'agit ici des plus-values taxables en principe :

- en vertu de l'art. 90, 8° et 10°, CIR 92 ;
- en vertu de l'art. 90, 1°, CIR 92;
- ou en vertu de l'art. 23, § 1, 1°, CIR 92.

- Début de l'action: 27/09/2010
- Nombre total de dossiers : 7.337
- Nombre de dossiers clôturés en 2010 : 3.443
- Augmentation de la base imposable contributions directes : 50.289.778,42 euros

Travailleurs frontaliers fictifs

Cette action de contrôle concernait les personnes exerçant un emploi salarié dans la région frontalière belge et ayant choisi un domicile fictif dans la région frontalière française pour bénéficier indûment du régime des travailleurs frontaliers.

- Début de l'action : février 2009
- Augmentation de la base imposable contributions directes en 2010 : 9.947.598,21 euros
- Montant des impositions supplémentaires en 2010 : 4.417.709,62 euros

Delaware & Limited

Cette action visait deux formes particulières de sociétés : les sociétés constituées suivant le droit des sociétés de l'État américain du Delaware et les sociétés constituées suivant le droit des sociétés britannique, sous la forme d'une 'limited company'.

Nous avons lancé une première action pilote en novembre 2009. Elle s'inscrivait dans le plan d'action 2008-2009 du Collège de lutte contre la fraude fiscale et sociale¹. L'initiative concernait les crédits TVA du troisième trimestre 2009 dans le chef des filiales belges des sociétés de ce type.

¹ Le Collège de lutte contre la fraude fiscale et sociale est né sous la responsabilité de Monsieur Carl Devlies, Secrétaire d'Etat à la coordination de la lutte contre la fraude.

- Action pilote lancée en novembre 2009
- Nombre de dossiers contrôlés : 164
- TVA à recouvrer en 2010 : 991.615,61 euros
- Amendes à recouvrer en 2010 : 127.304,89 euros

Déduction pour capital à risque – Erreurs de calcul

Cette action nous a permis de vérifier si le calcul de la déduction pour capital à risque était correct pour les exercices d'imposition 2007, 2008 et 2009. Nous avons appliqué une procédure spécifique pour déceler les erreurs dans le calcul de cette déduction.

Erreurs de calcul pour les exercices d'imposition 2007 et 2008 (action entamée en 2009 avec résultats en 2010)

- Début de l'action : 25/03/2009
- Augmentation de la base imposable contributions directes en 2010 : 4.765.257,05 euros

Erreurs de calcul pour les exercices d'imposition 2008 et 2009 (action entamée en 2010 avec résultats actuels)

- Début de l'action : 09/09/2010
- Nombre total de dossiers : 5.744
- Nombre de dossiers clôturés en 2010 : 4.909
- Augmentation de la base imposable contributions directes en 2010 : 76.569.940,17 euros

Organisateurs de manifestations de divertissement, sportives et culturelles

La description du groupe cible 'Organisateurs de manifestations de divertissement, sportives et culturelles' a mis en lumière une série de situations à risque, à la fois dans le chef des organisateurs et dans celui des participants et des fournisseurs de ces événements.

Pour cette raison, le Plan d'action 2008-2009 du Collège de lutte contre la fraude fiscale et sociale comportait une action de contrôle visant les organisateurs. Le contrôle s'est surtout axé sur les relations entre les organisateurs, leurs clients et leurs fournisseurs.

- Début de l'action : 20/10/2010
- Nombre total de dossiers : 70
- Pas encore de résultats en 2010

Sociétés de management

La Belgique et les Pays-Bas se sont entendus pour examiner conjointement la comptabilité des 'sociétés de management / postes d'émigration'. Nous avons en effet constaté que de nombreux Néerlandais créaient des 'sociétés de management' en Belgique (surtout dans les régions frontalières), l'exploitation proprement dite restant aux Pays-Bas. Diverses dépenses de luxe sont ainsi financées par le contribuable néerlandais (déduction de l'indemnité de management dans le chef de la société d'exploitation néerlandaise) et par le contribuable belge (déduction de divers frais dans le chef de la société de management belge). Nous nous sommes attachés à sélectionner les sociétés de management avec un gérant néerlandais fournissant des prestations à des sociétés actives établies aux Pays-Bas.

- Début de l'action de contrôle : 05/10/2009
- Nombre total de dossiers : 21
- Nombre de dossiers contrôlés en 2010 : 21
- Augmentation de la base imposable contributions directes : 1.785.965 euros
- TVA à recouvrer en 2010 : 138.155 euros
- Amendes à recouvrer en 2010 : 20.698 euros

Curateurs de faillite

La description du groupe cible 'Curateurs de faillite' a montré qu'il fallait contrôler les obligations fiscales des curateurs, à la fois en tant que contribuables (honoraires minimum, arriérés, travail

sous la forme de société...) et en tant que mandataires judiciaires (déclaration de TVA, dépôt des comptes). Outre les dossiers fiscaux des curateurs eux-mêmes, nous avons examiné cinq dossiers de faillite traités par les intéressés.

- Début de l'action : avril 2009
- Augmentation de la base imposable contributions directes en 2010 : 3.732.025,71 euros
- TVA à recouvrer en 2010 : 173.668 euros

Transport

Nous avons contrôlé des entreprises de transport de marchandises pour le compte de tiers (code d'activité 49410). Les indicateurs de risque que nous avons appliqués à la sélection concernent surtout des soupçons de travail au noir et de délocalisation (fictive).

- Début de l'action : 03/02/2010
- Nombre total de dossiers : 88
- Nombre de dossiers clôturés en 2010 : 75
- Augmentation de la base imposable contributions directes : 8.657.290,84 euros
- TVA à recouvrer en 2010 : 1.399.326 euros
- Amendes à recouvrer en 2010 : 1.726.981,93 euros

Contrôles TVA pour le BCAE (Bureau Central TVA Assujettis Etrangers)

Nous avons constaté que les déclarations TVA des assujettis étrangers sans établissement stable en Belgique n'étaient bien souvent pas contrôlées, ou trop peu contrôlées. Aussi avons-nous décidé d'examiner attentivement une série de dossiers test. A cette fin, nous avons collaboré avec l'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale, cette dernière assumant la coordination de ce projet transversal.

- Début de l'action : 21/04/2010
- Nombre total de dossiers : 26
- Nombre de dossiers clôturés en 2010 : 23
- TVA à recouvrer en 2010 : 1.581.990,39 euros
- Amendes à recouvrer en 2010 : 158.560 euros

Chèques repas de la Ville et du CPAS de Charleroi

Certaines communes et intercommunales wallonnes avaient pris l'habitude de remettre des chèques repas à leurs agents à la place de la prime de fin d'année. A Charleroi, ce système était en place depuis 1989.

L'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale s'est penchée sur le dossier et a déposé plainte devant la Justice. Quant à l'Administration Générale de la Fiscalité, elle a proposé en 2010 à la Ville et le CPAS de Charleroi en défaut le paiement du précompte professionnel.

42.008 déclarations du personnel communal et du CPAS étaient concernées. Certains dossiers remontaient cependant trop loin dans le passé. Le nombre initial de déclarations à rectifier a ainsi été ramené à 22.638. Vu que la Ville et le CPAS de Charleroi ont refusé de satisfaire au paiement du précompte professionnel enrôlé, nous avons dû régulariser la situation fiscale des bénéficiaires mêmes, en envoyant - pour 15.030 dossiers - un avis de rectification répondant aux exigences et délais légaux en la matière.

Le contrôle des 15.030 déclarations concernées a débouché sur 9.900 suppléments d'impôt, qui devraient rapporter 4,5 millions d'euros au Trésor public.

Nous attendons actuellement encore la clôture du traitement des réclamations (+/- 5.000 cas début 2011 pour les exercices d'imposition 2006 et 2007). L'affaire est actuellement soumise au Tribunal de première instance de Mons.

Administration Générale de la Fiscalité : des actions de recherche ciblées

Les activités de la Direction Nationale de la Recherche (DNR) ont pour but d'appuyer les services de taxation et les services techniques de l'Administration Générale de la Fiscalité. La DNR collecte une variété d'informations, principalement sur le terrain. Nous accomplissons ces missions à la demande expresse d'autres partenaires au sein de notre SPF, mais aussi en liaison avec des acteurs extérieurs comme le Service d'Information et de Recherche Sociale (SIRS).

Parallèlement à ces opérations dirigées, nous recueillons aussi des informations de notre propre initiative. En 2010, nous avons ainsi réalisé 22.244 enquêtes et enregistré 28.134 nouvelles constatations dans notre base de données. Les chiffres de 2010 montrent que les initiatives propres de la DNR restent importantes en valeur absolue. En termes relatifs, néanmoins, elles reculent au profit des actions plus dirigées.

La part des initiatives dirigées dans les enquêtes de la DNR a évolué de 620 en 2009, soit 3,2%, à 2.887, soit 13%, en 2010.

Outre les actions ciblées, la DNR a aussi abordé divers secteurs. C'est ainsi qu'en 2010, nous avons mené des enquêtes dans le secteur immobilier. Nous intervenons aussi à la demande des autres administrations qui ont besoin d'un soutien sur le terrain. En 2010, à la demande de l'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale et en liaison avec elle, nous avons étudié des dossiers test ayant trait à eBay, ainsi qu'un important dossier concernant les parcs d'attractions. Avec l'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale, nous avons conduit une action 'horeca' relative aux caisses électroniques.

En 2010, la DNR a effectué une série d'enquêtes à la demande du Service Gestion des Risques au sein de l'Administration Générale de la Fiscalité. Pour commencer, nous avons procédé à 110 constatations dans le secteur du nettoyage industriel.

Parallèlement, nous avons entrepris avec l'Administration Générale des D&A des actions BeNeFraLux ainsi qu'une action spécifique portant sur la présence de yachts étrangers dans les ports belges, débouchant sur 103 constatations. Dans une action visant les travailleurs frontaliers, nous avons traité 1.039 dossiers, avec 8.409 constatations à la clé.

Pour le reste, nous avons mené des actions mensuelles continues dans le transport routier, source de 1.568 constatations. À cette fin, nous avons collaboré avec les brigades motorisées de l'Administration Générale des D&A. Lors de ces interventions, nous téléchargeons les données du tachygraphe numérique du camion et celles de la carte du chauffeur. Ces éléments sont ensuite convertis dans un format lisible, que nous mettons à la disposition des centres de contrôle via une application web.

Autres initiatives de l'Administration Générale de la Fiscalité

Collaboration avec l'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

L'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale se charge de la prévention et de la répression de la fraude fiscale organisée à grande échelle. Ce type de fraude se distingue par le recours à des mécanismes complexes et à des structures internationales.

L'acheminement des dossiers à ramifications constitue aussi une mission clef de cette administration. Nous suivons parfois de cette façon les prolongements des grandes affaires de fraude au sein de l'Administration Générale de la Fiscalité. En 2010, nous avons mené à bien des actions de contrôle spécifiques dans ce contexte. Ces actions portent généralement sur les livraisons de biens et les prestations de services sans facture, l'émission de fausses factures, le paiement de salaires et de commissions non déclarés ...

Augmentation des contrôles sur la base des échanges internationaux de données

Le 1er janvier 2010, les changements relatifs aux échanges de données entre les États membres de l'UE sont entrés en vigueur.

La base de ces échanges a été élargie. Désormais, on ne recueille plus seulement les données qui concernent les livraisons de biens, mais aussi les prestations de services des assujettis¹.

Comme pour les livraisons de biens, les échanges passent par le système VIES. Le VIES (Value Added Information Exchange System) est un système qui organise les échanges de relevés intracommunautaires.

La périodicité des relevés intracommunautaires a également changé. En plus des relevés trimestriels et annuels, il existe à présent des relevés mensuels. De même, le transfert des données relatives aux livraisons intracommunautaires via VIES est désormais mensuel dans les deux sens (de et vers les autres pays). Cela permet un suivi rapide des messages d'erreur (dans les livraisons intracommunautaires exonérées à tort) ainsi que des acquisitions intracommunautaires déclarées. Actuellement, les données sont communiquées systématiquement pour augmenter le nombre de contrôles TVA ciblés.

En 2010, nous avons communiqué 5.843.643 données à d'autres Etats membres concernant des opérations figurant dans les déclarations intracommunautaires déposées par des assujettis belges. Cela représente un total de 213.965.885.977,67 euros.

Développement d'un module de calcul pour le précompte professionnel

En soutien de ses services, l'Administration Générale de la Fiscalité a développé un module de calcul du précompte professionnel. En 2010, nous avons décrit les possibilités d'application de l'outil, rédigé un manuel d'utilisation et proposé une version pilote du programme. L'outil devrait entrer en production en 2011.

Armés de ce programme de calcul, nos services chargés du contrôle des dossiers des employeurs pourront calculer automatiquement le précompte professionnel.

Plus spécifiquement, l'outil nous permettra d'organiser en premier lieu une action de contrôle d'une certaine envergure dans les secteurs d'activité soupçonnés d'abuser du régime des travailleurs frontaliers.

Etat des lieux des actions de contrôle de l'Administration Générale de la Fiscalité

Des objectifs en termes de nombre de contrôles à effectuer sont impartis tant aux services classiques des Contributions Directes et de la TVA qu'aux centres de contrôle. Les services doivent effectivement mener à bien le nombre de contrôles mais également en respectant le rythme imposé. L'objectif est suivi à l'aide d'indicateurs (KPI-Key Performance Indicator). Les résultats obtenus sont listés par service.

Centres de contrôle

Les centres de contrôle devaient achever leur plan de travail avant le 31 décembre 2010. Nous avons finalement réalisé 85% du plan de travail 2009/2010. Le rythme imposé n'a pas été bien respecté, mais il faut savoir qu'il n'était pas réaliste. En concertation avec les directeurs régionaux, nous l'avons adapté dans le cadre du cycle de gestion pour la période de contrôle 2010/2011. Fin décembre, nous avons atteint l'objectif du plan de travail 2010/2011.

¹ Il s'agit ici des échanges de données qui concernent les prestations de services destinées à un assujetti d'un autre Etat membre, dans lequel ce contribuable doit acquitter les taxes, dans la mesure où les prestations ne sont pas exonérées dans cet Etat membre.

Pour augmenter le nombre de contrôles, les centres de contrôle ont dû limiter à une moyenne de 6 jours la durée du contrôle. En juin 2010, la moyenne était de 5,7 jours tous centres de contrôle confondus. Le cockpit donnait un signal rouge pour deux centres de contrôle, ce qui mettait en évidence un écart à justifier. Le 31 décembre, le taux général était de 5,6 et les signaux rouges avaient disparu.

Dans l'intervalle, les centres de contrôle ont reçu dans le délai fixé une liste Datamining/Mercurius unique avec les dossiers à vérifier, pour le plan de travail 2010/2011.

Les critères Mercurius ont aussi été améliorés. Nous avons défini 87 critères qui tiennent compte du degré de risque, du poids relatif du dossier et du poids du risque.

Services classiques Contributions Directes

Initialement, les objectifs concernaient les personnes morales et les indépendants. En ce qui concerne les personnes morales, nous avons effectué au 30 juin 2010 98% des contrôles imposés pour le plan de travail 2009/2010. Dans le plan, l'indicateur pour les indépendants se situait à 52% seulement au 30 juin 2010, et nous avons atteint 76% le 31 décembre 2010. Le suivi mensuel de l'indicateur a déjà incité des directeurs régionaux à adapter certaines méthodes de travail.

Le plan de travail 2010/2011 ne met pas seulement en avant le nombre de contrôles à exécuter, mais aussi le nombre de rectifications qui en résultent. L'objectif est qu'au moins 65% des contrôles effectués par les Contributions Directes débouchent sur une rectification. Au 31 décembre 2010, les résultats étaient les suivants :

- dirigeants d'entreprise : 59%
- indépendants : 72%
- sociétés : 62%

Dans les nouveaux cockpits en développement (pour les Administrations P, PME et GE), l'objectif est étendu à tous les services et à toutes les catégories de contribuables. Une augmentation de l'objectif est également à l'étude.

Par ailleurs, des objectifs portaient sur les actions de contrôle à l'impôt des personnes physiques concernant les exercices d'imposition 2008 et 2009. Sur ce plan, nous nous sommes concentrés sur les dossiers des salariés et des indépendants présentant des anomalies dans les déclarations: fiches de commission, fiches de salaire, loyers et rentes alimentaires (déduits dans un dossier sans être déclarés dans un autre).

Sur 83.321 dossiers contrôlés en 2010, on constate une augmentation des recettes de 46.923.163 euros (contre 30.391.095 euros d'augmentation de recettes en 2009).

Services classiques TVA

En 2010, les services classiques TVA devaient exécuter 10% du nombre de contrôles dans la catégorie 'VIES'. Au 31 décembre 2010, cet objectif n'était atteint qu'à 35%. En effet, les informations de base destinées à ces contrôles arrivent mensuellement ou semestriellement. Or, il ne peut être question de confronter chaque mois un assujéti à ce type de contrôle. Il faut donc commencer par collecter l'information sur base annuelle. Cela explique pourquoi les contrôles n'ont pu commencer qu'au deuxième semestre, raison pour laquelle le résultat est si bas.

Actions de gestion des risques de l'Administration Générale des Douanes et Accises

En 2010, nous avons entrepris de nombreuses actions de gestion des risques, dont on trouvera le résumé ci-dessous.

Gestion des risques en matière d'accises

La gestion des risques en matière d'accises s'est concentrée sur deux axes, à savoir l'approche 'opérateur' et l'approche 'marchandise'. En ce qui concerne l'approche 'marchandise', nous distinguons deux groupes cibles importants en termes de profil de risque et d'alerte : 'boissons' et 'tabacs'. De même, dans l'approche 'Moyens opérateurs', deux groupes cibles apparaissent : le groupe 'Produits énergétiques' et le groupe 'Alcools et boissons alcoolisées'. Pour ces deux derniers groupes, nous avons développé des profils de risque standards et des programmes de contrôle.

Gestion des risques des opérateurs AEO certifiés

Dans la gestion des risques des opérateurs AEO certifiés, nous utilisons traditionnellement un manuel Gestion des risques et différents catalogues, plus précisément les catalogues d'indicateurs de risque spécifiques. Depuis peu, cette panoplie s'est enrichie d'une application baptisée RAM (Risk Audit Management). Ce nouveau programme va nous permettre d'aborder de façon harmonisée la gestion des risques des AEO.

Gestion des risques des Moyens opérateurs

Dans le cadre du Plan d'action présenté à la Commission européenne et relatif à l'amélioration de la gestion des risques en matière de procédures simplifiées, nous avons aussi identifié des groupes cibles de moyens opérateurs, pour lesquels nous avons également développé des profils de risque standards et des programmes de contrôle. Ces groupes cibles s'articulent autour des thèmes suivants : entrepôts, agences en douane, perfectionnement actif et transformation sous douane.

Gestion des risques en matière de sécurité et de sûreté

Outre les profils de risque et d'alerte générés par groupe cible, la gestion des risques en matière de sécurité et de sûreté a supporté diverses autres opérations. Il s'agissait plus particulièrement d'opérations concernant la sécurité des produits, les précurseurs des drogues, CITES (espèces animales et végétales menacées) et la contrefaçon. L'opération PANGEA a ciblé les médicaments illégaux et contrefaits, tandis que l'opération WOODCKER portait sur le bois tropical. L'opération ALCHEMIST concernait des précurseurs de drogues : anhydride d'acide acétique, ...

Gestion des risques avec filtre de sélection automatisé (CSPbis)

Une bonne gestion des risques exige une approche ciblée des déclarations à contrôler. Aussi, tous les secteurs sont-ils impliqués dans la tenue du filtre de sélection, à la fois au stade de la sélection des déclarations que de leur désélection.

Par ailleurs, nous avons demandé un effort spécifique aux groupes cibles pour pouvoir accélérer la procédure de création des documents SPS. Nous avons notamment mené un projet pilote dans le cadre des droits 'antidumping'. Le projet est déjà une réussite au vu des droits supplémentaires qu'il a générés.

Implémentation de la méthodologie 'Business Process Modeling'

La Commission européenne a introduit, dans son plan d'action, le principe de la modélisation des processus douaniers. Dans cette perspective, l'Administration Générale des Douanes et Accises a entamé la modélisation de ses processus suivant la méthode BPM (Business Process Modeling). Des mesures de contrôle interne ont été intégrées directement au sein des processus.

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement : des actions de recouvrement ciblées

En 2010, nous avons programmé des actions de recouvrement ciblées dans les services opérationnels concernés. En voici les principales :

- procédure de saisie - exécution de biens immobiliers
- recouvrement international : la liste de sélection en vue de cette initiative a été mise à la disposition au niveau national fin juin 2011
- actions de recouvrement à des jeunes entreprises ayant des dettes importantes

Nous préparons par ailleurs actuellement une étude relative à des actions ciblées dans le cadre de Crassus. La réalisation est prévue pour 2011.

Administration générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

En liaison avec Fiscalité et Douanes et Accises, nous sommes présents au premier plan au Collège Devlies, lequel est responsable de la coordination interdépartementale de la lutte contre la fraude fiscale et sociale. Partant de notre core business, l'approche de la grande fraude fiscale, nous prenons dans ce cadre l'initiative dans différents dossiers, comme par exemple le portage salarial, la réglementation douanière CP42, le secteur des déchets et la libre circulation dans le secteur des assurances. En outre, nous sommes impliqués activement dans deux groupes de travail : la réglementation *una via* et la collaboration public-privé.

Lors de la détection et du démantèlement de mécanismes de fraude, nous sommes souvent confrontés à un grand nombre d'opérateurs concernés que nous ne pouvons, vu notre étendue limitée, absolument pas contrôler complètement de façon autonome. Dans le cadre de la procédure « dossiers à ramifications », nous identifions les assujettis à contrôler, nous examinons quelques dossiers pilotes, nous effectuons des taxations témoins et transmettons ces dossiers, accompagnés d'un manuel, pour suite utile à nos administrations soeurs, le plus souvent à Fiscalité et Documentation Patrimoniale. En 2010, 27 dossiers ont été transmis. Ceux-ci étaient relatifs à plus de 5.000 assujettis, relevant des secteurs économiques les plus variés. Dans ces dossiers, toutes les malversations fiscales possibles (placements à l'étranger, fausses factures, émoluments et commissions occultes, déductions indues, phoneshops, ...) entraînent en ligne de compte.

INSTRUMENTS DE GESTION ET DE MANAGEMENT

Dès 2009, nous avons défini des facteurs critiques de succès (FCS) et des indicateurs critiques de performance (KPI) qui ont été incorporés dans une 'balanced scorecard' (BSC). La conjugaison de cette méthode, 'balanced scorecard', et de l'instrument, l'application Cognos, s'appelle le 'managementcockpit'. À mesure que la réalisation du managementcockpit progressait, nous prenions conscience que nous devons aussi organiser son utilisation. L'exercice, commencé en janvier 2010, a débouché sur un cycle de gestion dessiné à la mesure des administrations et des services d'encadrement.

Le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion a réalisé des démarches en vue de l'intégration maximale du programme Mississippi dans le cycle de gestion, tout cela dans l'optique d'une approche de management intégrée. Dans le cadre du programme Mississippi, nous avons analysé le cycle de gestion par administration ou service d'encadrement. Nous avons aidé ceux-ci à poursuivre le mouvement et nous leur avons fourni un management cockpit (voir tableau).

Tableau de réalisation des cockpits de management 2010 dans le cadre du programme Mississippi

Indicateur	Utilisateurs	Power users	Normal users
Fiscalité	36	208	6
Perception et Recouvrement	34	70	9
Lutte contre la Fraude Fiscale	30	11	4
Documentation Patrimoniale	43	122	17
Douanes & Accises	77	49	/
Trésorerie			
Paielements	29	9	8
Caisse des dépôts et des consignations	13	8	4
Financement de l'Etat est des Marchés Financiers	30	14	7
Questions Financières Internationales et Européennes	16	8	4
Budget & Contrôle de Gestion	24	16	6
ICT	33	15	29
Personnel & Organisation	34	23	12
Logistique	29	25	15

Administration Générale de la Fiscalité

À terme, le cycle de gestion se situera à tous les niveaux. Le premier cycle (période 2010-2011) se limite cependant aux niveaux N-1 (managers), N-2 (administrateurs sous les managers) et N-3 (directeurs régionaux). Ces 3 cycles sont coordonnés et font circuler l'information dans les deux sens (bottom-up et top-down).

Concrètement, l'information circule par le truchement des réunions suivantes :

- réunions d'équipe mensuelles
- réunions d'évaluation trimestrielles
- rapports trimestriels au comité de direction
- séminaires stratégiques annuels

Une fois par mois, les responsables des indicateurs (KPI) de la BSC présentent les résultats du mois écoulé pour en discuter en réunion d'équipe. Le correspondant MPM (Management de la Performance) inscrit dans le cockpit toutes les actions décidées par les participants à la réunion. Une réunion d'évaluation se penche chaque trimestre sur les résultats des 12 derniers mois.

Tout se situe au niveau de l'administrateur général et des administrateurs N-2 des Administrations P, PME et GE. L'Administration Générale de la Fiscalité doit à présent se réorganiser en 3 administrations, chacune ciblant un groupe déterminé : Particuliers, Petites et Moyennes Entreprises, Grandes Entreprises. En juin 2010, nous avons entamé le développement de cockpits spécifiques pour chacune de ces administrations, avec de nouveaux FCS et KPI. La phase de conception a pris fin le 15 décembre. La réalisation technique des nouveaux cockpits est prévue pour juillet 2011. Les directeurs régionaux/directeurs de centre participent aussi aux réunions du niveau N-2. Quant aux utilisateurs des cockpits, ils peuvent consulter toutes les actions qui y sont reprises. Cela favorise la transparence et répond au besoin d'une information circulant efficacement de bas en haut et de haut en bas.

Si le cockpit est d'abord un instrument de pilotage interne à l'Administration Générale de la Fiscalité, il est possible que certains indicateurs soient aussi exploités pour le rapportage externe. À ce propos, nous allons produire des rapports trimestriels à l'intention du Comité de direction.

Le but est de mettre en place une concertation bilatérale entre le président du SPF Finances et l'Administration Générale de la Fiscalité.

Le cycle de gestion ainsi défini est en place depuis le 1er juillet 2010, après quoi son déploiement s'est poursuivi par phases dans toute l'Administration Générale de la Fiscalité. Les directeurs régionaux peuvent se servir du cockpit depuis octobre 2010. À partir de cette date, toutes les réunions prévues ont eu lieu ponctuellement. Les actions relatives aux non-déposants de déclaration et à l'adaptation du rythme d'exécution des plans de travail constituent les premiers résultats concrets de ces évaluations régulières.

Un autre changement important est intervenu, qui n'est pas directement lié au cycle de gestion mais découle néanmoins de l'exercice. Il s'agit de la période de contrôle appliquée par l'administration. Jusqu'à présent, les tâches des directions régionales des Contributions Directes et des centres de contrôle étaient en effet organisées suivant une période allant du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante. Désormais, il en va autrement : à partir du 1er janvier 2012, le travail sera organisé par année calendrier. Exceptionnellement, la période de contrôle 2010-2011 couvrira une période de 18 mois, à savoir du 1er juillet 2010 au 31 décembre 2011.

Administration Générale des Douanes & Accises

L'utilisation de la Balanced Score Card a permis à l'Administration Générale des Douanes & Accises de se familiariser avec la gestion de la performance. Suivant les chiffres obtenus, les directions régionales ont été invitées à se servir de l'outil développé pour poursuivre leurs objectifs.

Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

Les services extérieurs de la Lutte contre la Fraude Fiscale travaillent déjà depuis 2001 sur base semestrielle avec des tableaux de bord de suivi et des indicateurs de gestion sur plusieurs de nos domaines d'activités pertinents (collaboration internationale, collaboration avec la justice, durée des pré enquêtes, résultats des enquêtes proprement dites, ...). Au cours du séminaire stratégique de 2010, le nouveau cycle de gestion et les KPI's correspondants ont été introduits et plusieurs des indicateurs initiaux ont été actualisés.

Lors de ce séminaire, d'autres thèmes notamment inspirés des résultats de l'audit de la Cour des comptes ont été également abordés : notre core business, le cycle intégré de formation et les critères de dénonciations à la justice.

Administration Générale de la Trésorerie

Pendant le 2ème semestre de 2010, l'administration générale de la Trésorerie a commencé à développer un cycle de gestion sur mesure. L'objectif consistait à gérer d'une manière organisée à partir de 2011 les cockpits des 'Paiements', 'Dépôts, Consignations et Oppositions', 'Questions Financières Internationales et Européennes' et 'Financement de l'Etat et Marchés financiers'.

3

RESSOURCES



LES COLLABORATEURS FONT LA DIFFÉRENCE

Ce sont les collaborateurs du SPF qui sont à la base de l'organisation. Le SPF Finances s'efforce de donner le bon job à la bonne personne, avec les tâches en adéquation, afin de renforcer l'efficacité de notre organisation. En 2010 comme auparavant, cette volonté a suscité une dynamique positive et un vigoureux élan dans le personnel. Nous investissons activement dans notre potentiel humain afin de compenser les très nombreux départs naturels auxquels nous sommes confrontés. La continuité sera garantie.

Administration Générale des Douanes et Accises : faire plus avec moins

En raison des départs naturels mais aussi du transfert des compétences par exemple, nous devons accomplir davantage de travail avec moins de personnel.

Un exemple avec la taxe de circulation. Elle est devenue une compétence de la Région flamande. 94 personnes ont été mutées et ont quitté l'Administration Générale des Douanes et Accises. Un certain nombre de collaborateurs de l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement et de l'Administration Générale de la Fiscalité ont également été mutés pour la même raison.

Les Douanes et Accises se sont demandées comment moins de personnes pouvaient accomplir plus de travail : en regroupant certains services, en adaptant les tâches, en définissant clairement les priorités dans l'exécution des tâches.

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement : davantage de collaborateurs hautement qualifiés

Plus l'automatisation progresse, plus nos collaborateurs peuvent de se consacrer à des tâches complexes. Complexes c'est-à-dire des tâches qui exigent davantage de savoir et de savoir-faire.

La disponibilité d'un personnel hautement qualifié joue un rôle déterminant dans l'efficacité et l'efficience de notre fonctionnement.

En 2010, l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement a mené à cet égard plusieurs initiatives :

- Priorité a été donnée au recrutement d'agents de niveau A et B. Cette volonté s'inscrit dans la lignée des réformes Coperfin et répond aux besoins que génère la composition actuelle du personnel.
- Quelques formations ciblées ont également permis d'affûter les connaissances et les compétences de nos collaborateurs. Elles ont été données de manière pragmatique et inspirées par les besoins réels du terrain.
- Perception et Recouvrement a également participé à des séminaires internationaux comme 'Fiscalis'.

Administration Générale de la Trésorerie : un inventaire rapide des besoins en personnel

À l'Administration Générale de la Trésorerie, c'est surtout la multiplication des missions de la Caisse des Dépôts et Consignations (fonds spécial de protection, comptes dormants, cautions solidaires, faillites) qui a nécessité un plan d'action pour estimer de manière plus correcte les besoins en personnel à court terme. La définition des profils de compétences a débouché sur le recrutement de nouveaux agents.

Service d'Encadrement Personnel et Organisation

Avec le plan de personnel 2011, le Service d'Encadrement Personnel et Organisation dresse l'inventaire des besoins en personnel. Sur la base du plan de personnel 2010, nous avons procédé à des recrutements et à des promotions.

Parallèlement, nous avons préparé la base de données de l'organisation et assuré la surveillance préventive de la santé des agents.

La politique du personnel ne répond pas seulement aux exigences internes de qualité et de prestation de service aux clients. Elle réserve aussi une place aux besoins des employés en termes de moyens et d'incitants, pour leur permettre de travailler avec efficacité et efficience.

D'autre part, le projet pilote eHR est le précurseur d'un système centralisé et unique en matière de personnel et d'organisation à la mesure du SPF Finances. En 2010, le Service d'Encadrement Personnel et Organisation et le Service d'Encadrement ICT ont préparé le pilote eHR en concertation avec le SPF P&O.

Le projet compte trois parties : l'introduction d'une nouvelle application HR, l'adaptation et l'uniformisation des processus P&O (à partir des processus définis dans eHR-Peoplesoft), et une nouvelle structure pour le Service d'Encadrement P&O.

Les problèmes de stabilité du logiciel ont freiné en 2010 l'interconnexion des systèmes informatiques du Service Central des Dépenses Fixes avec ceux du Service Public Fédéral Personnel et Organisation.

Le projet pilote sera déployé dans le courant de l'année 2011.

Enfin, en 2010, nous avons également tracé la nouvelle structure du Service d'Encadrement Personnel et Organisation. Elle nous permet d'aborder toutes les affaires du personnel au sein du SPF Finances de façon plus efficiente, approfondie et rapide. Les nouveaux processus de travail qui y sont liés suivront en 2011.

UNE EXPLOITATION EFFICIENTE DES RESSOURCES

La société est en droit d'attendre que les administrations publiques fonctionnent avec efficacité, rapidité et fiabilité, en utilisant au mieux l'argent du contribuable. L'information, qui passe par la mise en œuvre de nouvelles applications techniques, occupe une place primordiale dans la création d'une organisation moderne, en termes de processus comme de politique du personnel et d'infrastructure.

Moins de papier : facilité et respect de l'environnement

La réduction des piles de papier par le recours aux applications et outils informatiques renforce le caractère écologique de notre organisation. Simultanément, la réduction du papier favorise aussi la simplification administrative, l'efficacité de notre travail et l'orientation client.

Enfin, la numérisation joue un rôle essentiel dans toutes les nouvelles applications intégrées ainsi que dans la vaste stratégie d'e-government du SPF Finances.

Déclarations électroniques aux Finances

L'Administration Générale de la Fiscalité s'efforce d'augmenter le nombre de déclarations déposées et traitées électroniquement comme via Tax-on-web pour l'impôt des personnes physiques. De même, toutes les précisions et explications qui figuraient sur le formulaire de déclaration papier sont intégrées dans Tax-on-web. L'envoi d'une déclaration papier aux utilisateurs de Tax-on-web n'est donc plus nécessaire.

De même, les pièces justificatives peuvent être jointes électroniquement en tant qu'annexes via Tax-on-web et restent consultables dans MyMinFin et Tax-on-web. L'application back-office 'Taxi' se charge de la gestion des déclarations et des annexes. Pour la première fois, certains contribuables - dont la déclaration avait été déposée par un mandataire via Tax-on-web en 2009 - ont été avertis par courrier qu'ils ne recevront plus de déclaration papier à partir de 2010. Près de 130.000 contribuables déposant eux-mêmes leur déclaration via Tax-on-web ont fait le choix, via leur dossier fiscal dans My Minfin, de ne plus recevoir la version papier à l'avenir.

À partir de 2010, la Fiscalité n'envoie plus de déclaration papier à environ 1.000.000 contribuables !

Conférence Green-IT

Les 13 et 14 décembre 2010, dans le cadre de la présidence belge de l'UE, le SPF Finances a organisé, avec le soutien d'OASIS, la conférence 'Green IT for Green Policies'. Les participants aux multiples débats entre secteur privé et public se sont penchés sur la contribution que l'ICT peut apporter à la durabilité environnementale et énergétique. Le Vice-Premier Ministre et Ministre des Finances, Didier Reynders, a d'emblée donné le ton dans son allocution inaugurale : « La durabilité est une responsabilité de chacun. Les pouvoirs publics et le secteur privé ont un grand rôle à jouer conjointement. Cette conférence est une occasion unique pour échanger nos idées à ce sujet et accorder nos violons. » Sur la base des conclusions des débats, un plan d'action avec 16 recommandations concrètes a été rédigé, couvrant les divers thèmes abordés par la conférence : standards ouverts, sécurité, confidentialité, énergies renouvelables, gestion énergétique.

Scanner pour utiliser moins de papier

Le projet Papyrus cherche à instaurer une culture 'paperless' en favorisant notamment le partage des imprimantes et des appareils multifonctionnels qui peuvent scanner, copier et imprimer.

Les gros volumes sont confiés aux équipements de notre imprimerie centrale Finpress. L'utilisation des documents électroniques reste néanmoins l'avenir. Les multifonctionnels, imprimantes classiques et copieurs vieillissent et sont arrivés au stade du remplacement. Grâce au mouvement de rattrapage amorcé en 2010, de nouveaux multifonctionnels prendront place dans tous les bâtiments dans un délai de deux ans. Quant aux imprimantes personnelles, leur nombre va diminuer. À partir de 2011, nous n'en remplacerons plus qu'une sur trois au maximum.

Les nouveaux multifonctionnels permettront à tous les employés de numériser facilement les documents et images. Dans plus de 350 bâtiments du SPF Finances, des scan-rooms apparaîtront à partir de 2011. De nouveaux scanners plus conviviaux seront installés dans un local séparé ; plusieurs services les partageront. Un scanner de production scanne au moins 40 pages par minute en recto-verso. Cela représente facilement 3.000 pages par jour, dans une variété de formats et de sortes de papier. Les scanners sont pilotés par le logiciel My Scan.

Le message est clair : scannage et e-mail sont des alternatives efficaces et économiques aux procédés classiques d'impression, télécopie et envoi des documents papier. Dans les années qui viennent, nous allons continuer à sensibiliser les agents de notre SPF à ce sujet.

Automatisation

E-douane

L'automatisation est une notion clé pour l'Administration Générale des Douanes et Accises. La réalisation d'une e-douane à part entière correspond au plan stratégique pluriannuel (MASP) de la Commission européenne. Elle répond par ailleurs à la demande des opérateurs économiques eux-mêmes. Notre économie en général y trouvera son intérêt, de même que la position concurrentielle de nos ports.

Réduction d'intérêt automatique pour les prêts verts

Toute personne contractant entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2011 un crédit pour payer un investissement dans les économies d'énergie bénéficie d'une réduction d'intérêt de 1,5%. L'Administration Générale de la Trésorerie finance cette mesure. Pour gérer plus efficacement les dossiers de demande, la Trésorerie a fait appel à un système automatisé. Une équipe constituée et formée à cet effet se charge de suivre de près le calendrier des échéances et le rapportage.

Propositions d'imposition : le SPF s'en charge pour vous

La personne qui reçoit une proposition d'imposition ne doit plus compléter de déclaration. Cela offre un double avantage : parallèlement à une simplification administrative, cela permet un

bénéfice environnemental car il ne faut plus imprimer de déclaration pour les contribuables concernés.

En 2010, la proposition d'imposition faisait encore partie d'un projet pilote de l'Administration Générale de la Fiscalité qui concernait 5.000 contribuables. L'analyse montre qu'il est possible d'élargir le projet en 2011 à un groupe-cible bien plus important de 724.109 contribuables. Cela implique directement une baisse drastique du nombre de déclarations à envoyer.

A partir de 2011, le projet sera rebaptisé. On ne parlera plus de proposition d'imposition, mais de proposition de déclaration simplifiée.

Professionnalisation

Altamira dans les services logistiques

Le projet Altamira vise la mise en place d'un Facilities Management Information System (FMIS – système de gestion des installations) à orientation graphique. Le système facilitera la bonne gestion de tous les bâtiments, des environnements de travail et des prestations de services en matière d'installations. Altamira constitue un ensemble intégré d'applications logicielles interconnectées telles que Cadwin et fmUP.

Cadwin est un programme de base de données qui gère aussi bien les plans que les données des installations et des infrastructures avec une attention particulière sur la standardisation et l'optimalisation.

Centralisation

Paiement des factures dans les délais

Depuis le 1er janvier 2005, le Service d'Encadrement Logistique et le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion utilisent Web-KBS (Web-kredietbeheersysteem – système de gestion de crédit Web), un programme d'achat et de comptabilité en ligne développé en interne.

En 2010, l'achèvement de sa mise en œuvre a permis de centraliser le traitement de toutes les opérations de commande et de paiement pour l'ensemble du SPF. Le cycle d'achat complet - de la commande au paiement - passe par ce système. Celui-ci exige une collaboration étroite entre les Services d'Encadrement Logistique et Budget & Contrôle de Gestion.

Budget et Contrôle de Gestion agit aussi sur d'autres plans pour accélérer le paiement des fournisseurs :

- Le regroupement des factures :
C'est le cas, par exemple, avec les factures téléphoniques. Le nombre de factures ayant sensiblement reculé, le nombre d'opérations en a fait de même.
- L'intégration des directions régionales dans Web-KBS :
Le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion génère lui-même les ordonnances de paiement qui permettent aux directions régionales de mettre chaque jour en paiement les factures approuvées. Le projet pilote de cette intégration date du 1er janvier 2008. Le dernier volet a été achevé le 1er janvier 2010.
- La création d'un registre de factures unique pour le SPF Finances.

Au total, en 2010, plus de 60.000 paiements ont été effectués, dont 76% dans le délai imparti. Cela représente un léger recul par rapport aux années antérieures. Néanmoins, globalement, l'objectif pour 2010 – payer à temps au moins 75% des factures – est atteint.

Ce recul est à lier à l'intégration du Service d'Encadrement B&CG au complet ou presque dans le parcours FedCom. Cela a clairement affecté la ponctualité des paiements. La discipline et la prudence budgétaires n'y sont pas non plus étrangères.

En conséquence, nous avons reçu davantage de rappels et de mises en demeure de nos fournisseurs, avec la correspondance et les échanges téléphoniques que cela suppose. Notons cependant qu'aucun fournisseur n'a interrompu ses services en attendant le paiement.

Centralisation des services dans des bâtiments moins nombreux

Le SPF Finances reste dispersé dans plus de 400 bâtiments, partout en Belgique. En 2010, le Service d'Encadrement Logistique a poursuivi les regroupements suivant la nouvelle organisation, afin de réduire le nombre de bâtiments. Le projet doit réduire les frais de fonctionnement tout en renforçant la sécurité et le confort des employés.

L'année 2010 a connu de nombreux mouvements dans les bâtiments du SPF Finances.

À Bruxelles :

- La création de la division logistique Bruxelles ouvre la voie à une gestion logistique commune des bâtiments North Galaxy, Finto, Trésorerie et autres bâtiments. Ces regroupements limitent les frais de rénovation, d'entretien (nettoyage, ordures, ...), de sécurité (gardiennage), d'eau, de gaz, d'électricité, de gestion des surfaces, de comités de gestion, de commandes de mobilier de bureau, d'autres matériels et consommables, de poste, etc.
- Un service d'intervention départemental dirigé par cette division logistique ne s'occupe pas seulement des bâtiments bruxellois : il prête aussi main-forte aux autres départements qui n'ont pas d'ouvriers.

En Flandre :

- déménagement de tous les services des Finances dans l'ancienne maison communale de Bree
- centralisation de tous les services des Finances de Bruges dans deux bâtiments (Eurostation-Kamgebouw et Vyncke Dujardin)
- première phase du déménagement dans le bâtiment Vyncke Dujardin : déplacement d'un certain nombre de services dans la nouvelle aile
- suivi de la construction 'Eurostation' et préparation du déménagement ; préparation de la deuxième phase du déménagement vers le bâtiment Vyncke Dujardin
- suivi de la rénovation du cloître qui abritera les services du contrôle du cadastre et du bureau d'enregistrement de Maasmechelen
- déménagement des services douaniers et des centres de formation au complexe Noordster (Ellermanstraat) à Anvers
- réaménagement des services douaniers dans la Spitsenstraat à Anvers
- introduction du projet AMCA auprès de l'Inspection des Finances – rénovation partielle avec réaménagement du rez-de-chaussée et des deux premiers étages en vue du regroupement fonctionnel des services, de l'optimisation de l'occupation du bâtiment, et de l'accueil des bureaux d'enregistrement et de conservation des hypothèques de la Frankrijklei à Anvers
- phase finale de la rénovation du complexe Ter Plaeten à Gand ; centralisation des services de la Documentation Patrimoniale et des services des Douanes et Accises
- nouveaux locaux pour les services douaniers à Roulers, dans la Mandellaan
- déménagement d'une partie des services douaniers de Zeebruges, de la Karveelstraat à la GIP Minister Beernaertstraat
- déménagement du bureau de l'enregistrement de la Hundelgemsesteenweg à Merelbeke vers Gand, Ter Plaeten (départ d'un bâtiment)
- déménagement du contrôle et de la recette des Contributions Directes de la Antwerpsesteenweg à Malle à la Spoorwegstraat à Turnhout, à cause de problèmes de stabilité
- déménagement de la Direction Régionale Anvers II Contributions Directes de la Tabakvest vers l'AMCA pour une partie et le bâtiment de Lierre, Kruisbogenhofstraat, pour une autre partie, ce qui libérera entièrement le site Tabakvest
- début de l'aménagement d'un bâtiment appelé à centraliser tous les services des Finances d'Alost (site Post). Le SPF Finances quitte quatre bâtiments.
- ouverture du dossier Asse (caserne gendarmerie), centralisation des services

En Wallonie :

- regroupement des services occupant actuellement trois bâtiments vétustes de Tournai auprès d'autres services du SPF Finances, dans un bâtiment moderne et rénové
- rafraîchissement approfondi, rénovation et/ou équipement de plusieurs bâtiments, avec mobilier ergonomique pour améliorer le bien-être au travail (Braine-l'Alleud, Mariembourg, Beauraing, Soumagne, SHAPE, Quaregnon, Nivelles, ...). Le regroupement de services dans de nouveaux bâtiments est encore à l'étude (Liège, Huy, Dinant).

Evolution nombre de sites:

	2004	octobre 2010
Bruxelles		
• Bruxelles Capitale	71	19
Flandre		
• Anvers	93	68
• Limbourg	47	19
• Flandre orientale	65	49
• Brabant flamand	48	36
• Flandre occidentale	48	44
Subtotal	301	216
Wallonie		
• Brabant wallon	23	18
• Hainaut	64	51
• Liège	58	51
• Luxembourg	19	18
• Namur	38	33
Subtotal	202	171
TOTAL	574	406

Focus sur la mobilité

Mobilité et flexibilité sont primordiales dans la perspective des changements que le SPF Finances va traverser dans les 2 à 3 années à venir avec l'instauration de la nouvelle structure organisationnelle, la mise en service des nouvelles applications, les déménagements et regroupements de bâtiments, ...

PC portables et desk sharing : vers une stratégie bureautique mobile

Actuellement, chaque agent du SPF Finances se voit attribuer un desktop en configuration standard et un poste de travail fixe. En 2010, des premiers pas importants ont été entrepris pour améliorer la mobilité et la flexibilité des postes de travail. Le scénario classique du poste de travail 'fixe' perdra de plus en plus son rôle de règle générale.

Pour chaque ordinateur, desktop ou laptop, le SPF Finances tient compte d'une durée de vie de 5 ans.

La nouvelle génération de PC portables présente la même puissance de traitement et les mêmes fonctionnalités qu'un PC classique. Le prix est comparable. La gestion opérationnelle d'un portable est plus simple (tout d'une pièce). Le choix du laptop s'impose donc logiquement.

À la demande du personnel, cependant, nous laissons le choix entre le poste fixe et le portable. Seuls les agents qui ont besoin d'un portable pour accomplir leur tâche ne disposeront pas de cette liberté de choix.

Le desk sharing consiste à renoncer à un lieu de travail fixe au bureau. Chacun travaille à l'endroit qui lui convient le mieux en fonction des activités du moment. Un notebook peut communiquer avec le réseau du SPF Finances en déplacement comme au bureau. Le recours croissant aux dossiers électroniques permet de disposer à tout moment et partout des informations nécessaires.

Cette nouvelle façon de travailler fait actuellement l'objet d'un projet pilote.

Les bureaux de la nouvelle aile du bâtiment Vyncke-Dujardin sont entièrement aménagés dans ce sens. Le confort d'utilisation a bénéficié de toutes les attentions : un réseau sans fil, un soft-phone sur chaque PC pour que l'employé n'ait plus besoin d'un téléphone fixe, ...

Cela peut sembler révolutionnaire, mais quand on sait que la majorité des agents ne passent en moyenne qu'un jour par semaine au bureau, la solution est tout à fait logique.

Un 'numéro à vie' pour chaque collaborateur

En tant qu'opérateur de téléphonie fixe et mobile du SPF Finances pour les cinq années qui viennent, Belgacom fournira les services téléphoniques adéquats. Le contrat avec Belgacom est innovant à la fois techniquement et économiquement.

Chaque agent recevra son propre numéro de téléphone. Le numéro sera structuré de la même façon pour tout le monde : 0257/abcde pour les postes fixes et 04707/abcde pour les téléphones portables. Les chiffres 'abcde' forment le numéro personnel de l'agent, aussi longtemps qu'il travaille au SPF Finances. Dans la majorité des cas, le numéro mobile est aussi lié au poste fixe. Le contrat prévoit un coût fixe pour le SPF Finances. Les GSM sont compris dans ce prix. La formule nous permet de réduire nos frais de communication tout en élargissant le service.

Co-sourcing

Les prestataires de services externes épaulent le SPF Finances dans l'indispensable et dynamique modernisation de notre environnement ICT. Ce concours extérieur est bienvenu, non seulement parce que nous ne disposons pas encore de toutes les connaissances nécessaires, mais aussi parce que nous souhaitons développer le plus rapidement possible les nouvelles applications intégrées.

Depuis le début, l'intention est de donner aux agents du SPF Finances (Services 'Applications' au sein du Service d'Encadrement ICT) les moyens d'assumer à terme la gestion et la maintenance des applications. En 2010, les premières dispositions ont été prises pour donner aux agents les connaissances et l'expérience nécessaires. Chaque projet a réservé une place à l'aspect 'co-sourcing', un transfert de la connaissance des nouvelles applications entre le prestataire externe et le Service 'Applications'. Ces dernières années, les collaborateurs du Service d'Encadrement ICT ont aussi suivi une formation aux nouvelles normes technologiques.

Malgré ces efforts, le service d'encadrement ICT ne dispose pas encore d'un effectif suffisant pour assumer lui-même la maintenance de toutes les applications.

Aussi a-t-on procédé à une estimation structurée et chiffrée de la charge de travail. En concertation avec les autres services publics, nous pouvons confronter les paramètres ainsi définis aux projets concrets au sein de l'administration fédérale.

Imprimerie

Depuis 2003, le SPF Finances a joint ses différentes imprimeries digitales et, en 2006, les différentes imprimeries offset ; c'est pourquoi nous parlons maintenant de l'unique imprimerie du SPF Finances, FINPRESS.

Utilisé depuis 2009, le software ERP (Enterprise Resource Planning) de cette imprimerie, relie les processus d'entreprise comme les systèmes d'approvisionnement, l'administration d'entreprise et la logistique. Ainsi une commande introduite via le système ERP se retrouve automatiquement dans la gestion du stock et dans le planning.

FINPRESS a beaucoup de nouveaux clients : le SPF Sécurité Sociale, la Police Fédérale, les Médiateurs des Pensions, le Médiateur Fédéral, le SPP ? Développement Durable ...

Le Service d'Encadrement Logistique se fixe comme but de respecter le planning des impressions pour les produire à temps et de bonne qualité.

En 2010, la tendance à la baisse quant aux retards des commandes se confirme grâce à une gestion plus efficace du travail. Un objectif important de FinPress est en effet l'exécution et la livraison opportunes des imprimés commandés.

Selon des statistiques datant de 2009, encore 53.5% des travaux ont été procurés tardivement aux clients. Ce pourcentage a reculé en 2010 à concurrence de 38.8%, malgré une hausse des commandes (822 en 2009, 925 en 2010).

En 2010, nous avons pris également une deuxième mesure pour éviter les retards. Nous avons introduit un document qui rendait possible un meilleur suivi. La livraison des commandes n'est en réalité pas à mettre entièrement sur le dos de FINPRESS. Il existe des facteurs externes qui favorise ces ralentissements, comme la livraison tardive des fichiers d'impression et des moyens de production qui ont pourtant été demandés à temps. Le nouveau document donne à présent un aperçu des travaux en cours et leur état d'avancement à l'imprimerie (RIP, imprimerie, finishing...). Les chefs de team analysent ce document de manière hebdomadaire lors de la réunion de suivi. Par conséquent, s'établit une responsabilisation de chaque chef de team qui est impliqué dans l'exécution des commandes.

Par la discussion du document mentionné, surgit une responsabilisation de chaque teamchef lors de l'exécution des commandes.

Pour finir , nous avons également mis en route les préparatifs pour le lancement de Fedopress. Ce projet concerne le réorganisation de Finpress associée à un nouveau parc de machines state-of-the-art.

L'imprimerie en chiffres		
Description du travail d'impression	Nombre de pièces	Nombre de pages
Avertissements-extraits de rôle d'impôts des personnes physiques	8,6 millions	35,4 millions
Invitations au paiement de la taxe de circulation	5,7 millions	12 millions
Avertissements-extraits de rôle précompte immobilier	1,8 millions	7,5 millions
Autres		48,1 millions
TOTAL		103 millions

Traductions

En 2010, le Service d'encadrement Logistique a traduit environ 12.374 pages, et ce, dans les 3 langues nationales et en anglais. Pour certains sujets spécifiques comme les adjudications pour Logistique et ICT, nous avons fait appel à des sociétés externes. Elles ont traduit environ 1.987 pages.

Fleet Management

En 2010, nos différents services disposaient d'environ 750 véhicules. Le Fleet Management est garant de la gestion, de la coordination et de la supervision des activités journalières de ce parc automobile.

Quickwins

Un service au citoyen plus rapide et efficace dans les Infocenters à Bruxelles. Tel était l'objectif de l'extension de la prestation de services de ces front-offices.

Sous la forme d'un certain nombre de 'quickwins' spécifiques, il s'agit par exemple de rectifier les erreurs non contestées (du contribuable ou de l'administration) dans les déclarations à l'impôt des personnes physiques. On peut ainsi éviter les réclamations.

Les collaborateurs de l'Administration Générale de la Fiscalité apportent un renfort aux front-offices du Service Prestation de Services Multicanaux. Les agents de ces front-offices ont suivi une formation spécifique dans les différentes matières fiscales concernées : aspect juridique, fonctionnement de l'application TAXI (l'application back-office pour les déclarations à l'impôt des personnes physiques), ...

Ainsi armés, les front-offices assurent une information correcte et précise au contribuable à propos de la recevabilité de leur question sur le dégrèvement d'office ...

TRAITEMENT INTÉGRÉ DE L'INFORMATION

Pour garantir un fonctionnement qualitatif, le SPF Finances a besoin d'informations fiables et exactes. Tous les clients doivent bénéficier du même traitement et la réglementation doit être appliquée correctement. À cet égard, le citoyen occupe une place centrale.

Efficienc e des échanges de données

Le SPF Finances travaille activement à la création d'une administration tournée vers le citoyen. Nous voulons que les citoyens et les entreprises puissent remplir le plus facilement possible leurs obligations fiscales. Dans cette optique, la 'collecte unique des données' joue un rôle clé. Il s'agit de limiter au minimum les demandes d'information adressées au citoyen.

La réalisation du concept exige une collaboration intensive entre des services internes du SPF Finances et externes. Les échanges de données et de renseignements doivent se dérouler de façon structurée, sans compromettre le respect de la vie privée.

L'efficacité des échanges d'informations dépend étroitement de leur automatisation. Les résultats d'une étude antérieure ont permis de développer un 'multi-workflow', un système générique et central d'échanges de données. Le système est largement utilisé depuis 2010.

Administration Générale de la Fiscalité

Le 15 décembre 2009, l'Administration Générale de la Fiscalité et divers services d'inspection sociale ont signé un protocole de collaboration pour améliorer les échanges d'informations issues des contrôles.

Les partenaires concernés sont les suivants :

- Direction de la Surveillance des Lois Sociales du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale
- Inspection Sociale du SPF Sécurité Sociale
- Service d'Inspection de l'Office National de la Sécurité Sociale et Service Maintien de l'Office National de l'Emploi
- Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité
- Service Renseignements Sociaux et Recherches

L'accord prévoit notamment :

- une définition claire des données à échanger
- l'organisation de séances d'information
- la constitution d'un groupe de pilotage avec des représentants des parties contractantes afin d'évaluer régulièrement la circulation des données et de l'ajuster le cas échéant

Le respect de la vie privée occupe une place importante dans ce dossier. Pour cette raison, seules les données individuelles peuvent être échangées. Les échanges peuvent intervenir spontanément ou à la demande expresse d'une des parties.

Vu la complexité des structures et des compétences des services concernés, des points de contact en nombre limité ont été désignés pour assurer à leur tour la diffusion de l'information dans les services à l'intérieur de leur organisation.

Ces contacts sont les sièges provinciaux de l'Inspection Sociale pour les communications aux services d'inspection sociale et le Service Gestion des Risques de l'AGFisc pour les communications du SPF Finances en provenance des services d'inspection sociale.

L'accord de collaboration a porté ses premiers fruits dès 2010.

Les chefs de service des services classiques Contributions Directes et TVA, les chefs de service des centres de contrôle et leurs chefs d'équipe ont pu participer à des sessions de formation. Les échanges effectifs de données ont commencé.

Au cours de 2010, l'AGFisc a envoyé 56 communications, a reçu des services d'inspection sociale 65 communications de résultats de contrôles et 275 communications informatives.

De plus, l'Administration Générale de la Fiscalité a fait des efforts dans le cadre de l'échange international d'informations. STIRint est l'application qui permet de gérer des dossiers à portée internationale. Pour l'échange d'informations concernant les Contributions Directes, l'Administration Générale de la Fiscalité a étrenné les formulaires électroniques le 15 décembre 2010, comme demandé par la Commission Européenne.

En 2010, nous avons échangé beaucoup d'informations avec les Pays-Bas, la France et l'Allemagne dans le cadre des accords administratifs avec ces pays. En outre, nous avons progressé dans le développement de l'application STIRint.

Administration générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

Début 2010, nous avons conclu un protocole avec la Cellule de Traitement des Informations Financières (CTIF), la dénommée cellule anti-blanchiment, qui prévoit, sous réserve d'une évaluation annuelle, l'intensification de la collaboration mutuelle et le feed-back des informations fournies.

En outre, dans le courant de l'année 2010, des négociations ont démarré avec l'OLAF (Organisme européen de lutte contre la fraude) afin de conclure aussi vite que possible avec cette instance un accord de collaboration semblable.

Confronté avec des pertes budgétaires importantes et des protagonistes toujours plus inventifs, l'Union Européenne et les Etats-membres ont constaté que, malgré une multitude d'instruments (directives, règlements, accords transfrontaliers, ...), l'approche de la fraude TVA organisée ne se déroulait pas toujours de façon fluide. Il était donc urgent d'avoir une nouvelle initiative pour faciliter et stimuler la collaboration multilatérale dans ce domaine.

En exécution du chapitre X du Règlement (CE) n° 904/2010 du 7 octobre 2010, le concept d'Eurofisc a donc été lancé. Concrètement, il s'agit d'un réseau européen pour le démantèlement préventif de structures de fraude. Ciblage et rapidité sont les concepts-clés. Le 10 novembre 2010, donc bien avant la date de démarrage initialement prévue du 1er février 2011, un accord unanime a déjà été obtenu, sous la présidence de la Lutte contre la Fraude Fiscale, avec les 27 Etats-membres sur le règlement d'ordre intérieur. A cette occasion, le premier Président, un de nos fonctionnaires, a également été choisi à une large majorité pour une période de minimum 18 mois.

Dans le cadre d'Eurofisc, les quatre domaines d'activités suivants ont été immédiatement déterminés :

- fraude MTIC (missing trader intracommunity fraud),
- véhicules, bateaux et avions,
- abus de procédures douanières en vue de commettre une fraude à la TVA,
- observatoire TVA (centre d'étude pour l'analyse de nouvelles tendances de fraude).

Un 5ème domaine d'activités potentiel comporterait l'option d'une analyse de risques commune.

Service d'Encadrement ICT : échanges de données bancaires transfrontalières

Dans le cadre de la directive 2003/48/CE du Conseil de l'Union européenne, les États membres se sont mis d'accord pour automatiser les échanges d'informations relatives aux intérêts payés aux citoyens étrangers.

Le SPF Finances a réagi plus rapidement que la directive ne l'exigeait grâce à la mise en service de la plate-forme centrale d'échange.

L'application fonctionne dans les deux sens. D'une part, elle communique les données des citoyens étrangers qui figurent dans les propres fichiers du SPF Finances. D'autre part, elle traite les informations qu'elle reçoit à propos des citoyens belges et les incorpore dans nos propres bases de données pour un usage futur.

Le 21 décembre 2010, le SPF Finances et Febelfin, la Fédération Belge du Secteur Financier (banques et autres institutions financières) ont signé un protocole dans ce sens. Dans ce texte, le SPF Finances définit la méthode et les modalités pratiques des échanges de données, en étroite concertation avec Febelfin.

Informatisation de la gestion et du traitement des flux d'information

Une série d'applications assurent aujourd'hui la collecte électronique de l'information et son traitement automatique. Cela génère des processus de travail plus précis, rapides et efficaces.

Un aperçu :

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement

STIMER (Système de Traitement Intégré Multi-Entités Recouvrement) est la pierre angulaire du système de traitement intégré de la perception et du recouvrement pour tous les droits perçus par le SPF Finances. STIMER a pour but de construire un système qui reprend au principe du receveur unique. De cette manière, le SPF Finances regroupera en un seul et même service administratif le recouvrement des différents impôts d'un même contribuable.

L'application STIMER doit aussi pouvoir communiquer avec d'autres applications intégrées comme SITRAN (Signalétique Transversale - gestion transversale des données personnelles) ou STIPAD (Système de Traitement Intégré de la Documentation Patrimoniale). STIMER a débuté dans le courant de l'année 2007 et se déroule sur une période de 6 ans jusque 2012-2013.

Pour des raisons de complexité, le développement de STIMER se fait sur base de modules répartis en deux vagues.

Les trois premiers modules en développement sont : les saisies/cessions, le précompte mobilier et les versements anticipés.

Le module STIMER 'saisies/cessions' a pour but d'implémenter un système unique à tout le SPF pour traiter les saisies et les cessions des remboursements de nos clients, qui nous sont notifiées/signifiées par leurs créanciers. Cette application est gérée par le nouveau service 'saisies/cessions' qui fera partie intégrante du futur Centre national de Perception.

L'application STIMER 'précompte mobilier' offre la possibilité aux contribuables d'introduire de manière électronique leur déclaration au précompte mobilier et de procéder au traitement du

paiement via un seul et même service. STIMER 'précompte mobilier' entrera en production dans le courant de l'année 2011.

Le module 'versements anticipés', quant à lui, entrera en production dans le courant de l'année 2012.

La deuxième phase du projet STIMER comporte les modules ICPC, l'interface STIMER-STIPAD, le précompte professionnel, le précompte immobilier, les taxes diverses et les taxes régionalisables qui sont encore perçues par l'Etat fédéral.

A terme, STIMER reprendra également le recouvrement des dettes TVA.

e-Notariat

En 2010, l'interface technique a été améliorée pour optimiser son fonctionnement et son intégration dans STIMER.

Administration Générale de la Fiscalité

L'application TAXI conserve et traite les déclarations à l'impôt des personnes physiques. TAXI couvre toutes les déclarations : celles qui arrivent sur papier et sont scannées, mais aussi celles souscrites via Tax-on-web. Une partie des déclarations est traitée automatiquement par TAXI, sans intervention du fonctionnaire. Grâce aux différentes règles de validation, les déclarations souscrites via Tax-on-web sont de meilleure qualité.

Cela fait également en sorte que le traitement des déclarations reçues électroniquement exige moins l'intervention d'un fonctionnaire. Néanmoins, cette intervention reste nécessaire pour ces déclarations qui sont bloquées par l'application TAXI. Quant aux déclarations scannées dans lesquelles des données sont manquantes ou illisibles, les règles de validation font en sorte que le fonctionnaire doit intervenir encore beaucoup plus souvent lors du traitement de celles-ci.

Intervention du fonctionnaire de taxation dans les déclarations bloquées par l'application TAXI :

- **Tax-on-web : 24 %**
- **Scannées : 58%**

Le SPF Finances travaille activement à la poursuite de l'automatisation. La croissance annuelle du nombre de déclarations déposées via Tax-on-web offre à cet égard des avantages indéniables! Pour les données TVA, on joue également la carte de l'automatisation. 96% des déclarations TVA passent aujourd'hui par la voie électronique via l'application Intervat. Les anomalies dans les déclarations TVA et les listings sont traitées via l'application STIR-TVA.

Les centres de contrôle peuvent en outre faire usage de l'application STIR Contrôle (STIRCO). Le management dispose là d'un instrument de gestion pour l'ensemble du plan de travail de contrôle. Pour les fonctionnaires concernés, l'application constitue un instrument de gestion électronique des dossiers de contrôle. À partir de juillet 2010, les 46 centres de contrôle de l'Administration Générale de la Fiscalité ont commencé à utiliser l'application. Pour ces services, STIRCO gère tous les dossiers de contrôle dans le programme de contrôle 2010-2011.

L'agent en déplacement peut aussi charger sur son PC les documents STIRCO.

À partir de 2011, au départ de l'application, nous pourrons créer, progressivement, des templates de contrôle STIR spécifiques. L'avantage du système est double : d'une part l'uniformisation, d'autre part la possibilité de 'préremplissage' par le système.

Grâce à un module spécifique de l'application, nous pourrons par exemple générer des rapports par centre, par équipe de contrôle, par action de contrôle et par code d'activité.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

Le traitement intégré de la Documentation patrimoniale repose sur la construction d'une base de données unique : PATRIS. Cette base de données regroupe toutes les données relatives à la documentation patrimoniale.

Le traitement et la mise à jour de cette base de données unique seront principalement assurés par un outil informatique, STIPAD.

STIPAD offre à tous les collaborateurs de la Documentation patrimoniale un outil intégré facilitant la réalisation des diverses missions de l'Administration générale. En effet, une optimisation des tâches est ainsi possible par l'application du principe «Only once»: pour un événement donné, une même donnée ne doit être mise à jour qu'une seule fois et peut être ensuite utilisée via la base de données unique.

A terme, STIPAD permettra aussi de répondre de manière rapide et efficace aux nombreuses demandes de plus en plus spécifiques et complexes émanant tant des professionnels concernés par le patrimoine ou d'instances académiques que d'autres administrations, communes ou Régions. Enfin, STIPAD renforce non seulement la sécurité juridique, la mise à jour in tempore des données patrimoniales mais également l'accessibilité et la disponibilité de l'information. Un autre projet qui y est directement lié est le projet de collaboration avec les notaires, DER ou Document électroniquement reconnaissable. Celui-ci prévoit l'envoi on-line par les notaires d'actes partiellement ou totalement structurés, la reprise directe dans STIPAD et le renvoi toujours on-line après traitement et mises à jour.

La Documentation patrimoniale développe également un système d'information géographique par le biais du projet CadGIS. Celui-ci concerne principalement la mise à jour, la diffusion du plan cadastral numérique.

Une autre application joue un rôle important dans le traitement on-line des données cadastrales : Urbain. Cet outil on-line est le résultat d'un accord de collaboration avec les communes. En effet, via Urbain, les communes peuvent communiquer directement les informations relatives aux biens immobiliers permettant ainsi leur traitement plus rapide par les services de la Documentation patrimoniale. Depuis 2010, l'Administration, quant à elle, met à disposition des communes via cette application web, les données relatives à la matrice cadastrale ainsi que le plan cadastral numérique en situation au 01.01.xxxx

Une autre information importante pour l'élaboration des budgets annuels est également disponible sur cette application, il s'agit des informations relatives aux revenus cadastraux et à la contenance en situation au 01.01.xxxx.

Administration Générale de la Trésorerie

La Trésorerie centralise les recettes et les dépenses des services publics fédéraux. Elle est à ce titre un des grands acteurs du projet Fedcom. Dans le cadre de la réforme de la comptabilité de l'État, un nouveau système comptable a été adopté. La Trésorerie est une des premières administrations du SPF Finances à avoir fait connaissance avec cette application informatique.

Nous avons remplacé les supports physiques contenant les données de paiement par un envoi électronique via Isagate vers la Poste, ce qui a permis aux autres services du SPF Finances de participer au projet dans le courant de 2010. Les collaborateurs du Service Paiements ont pris part à cette réalisation.

Mais il y a aussi d'autres initiatives d'automatisation au sein de l'Administration générale de la Trésorerie.

Les analyses en vue du transfert des données de pension à Pdos via la déclaration DMFA ont commencé en 2010. Les fonctionnaires pourront ainsi recevoir à partir de 55 ans une estimation de pension, comme dans le secteur privé, grâce à l'application Capelo.

Le Service des Allocations Familiales travaille à son tour sur le traitement automatique des données en matière d'allocations familiales et des documents y afférents. En 2010, une étude de faisabilité a commencé à propos de l'automatisation future des tâches et responsabilités du Service Perspectives.

GESTION STRUCTURÉE DE L'EXPERTISE ET DU SAVOIR

Les collaborateurs du SPF Finances disposent d'un savoir et d'une expérience considérables. Les agents en place et nouvellement engagés sont capables d'accomplir un travail important.

Il s'agit pour cela de bien organiser les échanges de connaissances. Chacun doit pouvoir retrouver facilement l'information dont il a besoin.

Du besoin au plan d'action

L'élaboration d'une gestion structurée du savoir doit déboucher à l'avenir sur un meilleur partage des connaissances et sur leur enrichissement. L'Administration Générale de la Trésorerie a commencé par répertorier les besoins dans une première phase. L'intention est ensuite de mettre au point un plan d'action. À la Trésorerie, le projet en est encore à la phase de démarrage. Néanmoins, quelques initiatives ont déjà vu le jour.

Transfert de savoir senior-junior

Les nombreux départs d'anciens nous obligent à organiser le transfert du savoir entre les seniors et les juniors. À la Caisse des Dépôts et Consignations, dans le cadre des cautions solidaires, la Trésorerie a développé un vademecum structuré (fiche de connaissance et procédure de travail) permettant à un nouvel agent d'assumer avec une relative facilité les missions d'un ancien.

L'Intranet

Aujourd'hui, l'Intranet est par excellence l'instrument de partage du savoir. Il le sera encore plus à l'avenir.

Pour les agents de la Caisse des Dépôts et Consignations (Trésorerie), le démarrage de l'Intranet 'Fonds Spécial de Protection' appuie le fonctionnement interne et la communication.

Le projet Auditnet a été mis en place pour les fonctionnaires chargés d'un e-audit (Fiscalité). Celui-ci vise la création d'un site Intranet (sharepoint) sur le portail du SPF Finances, pour y rassembler les données concernant les packages comptables les plus utilisés, les caisses enregistreuses, les logiciels d'entreprise (SAP, ...) et les outils d'e-audit. L'instrument a pour but de traiter l'information et de partager les expériences ou les problèmes éventuels au sein d'un système structuré, en interaction constante avec les services extérieurs. L'Auditnet s'est concrétisé dans le courant de 2010, avec la collecte des documentations de base et leur mise à disposition sous une forme permettant la publication sur le site.

En première instance, le développement d'Auditnet s'est appuyé sur les connaissances actuelles des fonctionnaires et des agents de contrôle possédant une expérience dans l'exécution efficace d'un e-audit. La gestion et l'utilisation d'Auditnet exigeaient une plate-forme sécurisée, offrant aux fonctionnaires – selon leurs compétences et spécialisations – la possibilité d'obtenir les informations les plus pertinentes. Des 'gestionnaires de package' ont été désignés pour inventorier et gérer toute l'information disponible et utile concernant certains packages comptables et ERP. Un aspect important d'Auditnet concerne la réglementation sur la propriété intellectuelle vis-à-vis des concepteurs des logiciels, par exemple en ce qui concerne les manuels de certains packages comptables. Un audit juridique a déjà eu lieu pour cette raison.

Un comité de rédaction composé de fonctionnaires des cellules informatiques de l'Administration Générale de la Fiscalité et de l'Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale, avec une délégation multidisciplinaire des services centraux de ces deux administrations, veille au bon déroulement du projet. Ses membres approuvent la publication des documents proposés.

LES RESSOURCES EN CHIFFRES

1. PERSONNEL (EN EFFECTIFS)

1.1 RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ADMINISTRATION/SERVICE ET PAR STATUT (AU 01/12/2010)

	Contractuels	Rosetta	Statutaires	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	756	116	9.751	10.623
Administration Générale des Douanes et Accises	267	41	3.532	3.840
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	312	67	2.959	3.338
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	7		507	514
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	605	78	3.707	4.390
Administration Générale de la Trésorerie	76	11	470	557
Total	2.023	313	20.926	23.262
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	20	4	123	147
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	13	1	24	38
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	10	1	109	120
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	120	11	787	918
Service d'Encadrement Information et Technologie de le Communication	27	4	459	490
Service d'Encadrement Logistique	196	27	542	765
Total	386	48	2.044	2.478
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers			6	6
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	5		92	97
Service de Conciliation Fiscale	1		25	26
Observatoire de la Fiscalité Régionale			4	4
Cellule d'Audit Interne	1		1	2
Service Juridique Central			7	7
Total	7		135	142
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	36	1	105	142
Services du Président	23	1	31	55
Total	59	2	136	197
Total général	2.475	363	23.241	26.079

1.2 RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ADMINISTRATION/SERVICE ET PAR LANGUE (AU 01/12/2010)

	FR	DE	NL	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	4.636	85	5.902	10.623
Administration Générale des Douanes et Accises	1.142	54	2.644	3.840
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	1.517	21	1.800	3.338
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	216		298	514
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	1.915	41	2.434	4.390
Administration Générale de la Trésorerie	284		273	557
Total	9.710	201	13.351	23.262
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	82	1	64	147
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	15		23	38
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	46		74	120
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	448	6	464	918
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	247		243	490
Service d'Encadrement Logistique	300	2	463	765
Total	1.138	9	1.331	2.478
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers	2		4	6
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	38		59	97
Service de Conciliation Fiscale	12		14	26
Observatoire de la Fiscalité Régionale	2		2	4
Cellule d'Audit Interne			2	2
Service Juridique Central	4		3	7
Total	58		84	142
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	76		66	142
Services du Président	41		14	55
Total	117		80	197
Total général	11.023	210	14.846	26.079

1.3 RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ADMINISTRATION/SERVICE ET PAR NIVEAU (AU 01/12/2010)

	A	B	C	D	Total
Administrations Générales					
Administration Générale de la Fiscalité	3.098	3.440	2.926	1.159	10.623
Administration Générale des Douanes et Accises	507	1.147	1.310	876	3.840
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	654	1.005	1.217	462	3.338
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	284	152	52	26	514
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	985	1.408	1.601	396	4.390
Administration Générale de la Trésorerie	135	190	161	71	557
Total	5.663	7.342	7.267	2.990	23.262
Services d'Encadrement					
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	86	25	15	21	147
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	20	8	7	3	38
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	44	29	36	11	120
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	250	274	270	124	918
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	142	269	47	32	490
Service d'Encadrement Logistique	64	134	209	358	765
Total	606	739	584	549	2.478
Services Autonomes					
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers	4	2			6
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	73	12	12		97
Service de Conciliation Fiscale	19	4	3		26
Observatoire de la Fiscalité Régionale	3	1			4
Cellule d'Audit Interne	1		1		2
Service Juridique Central	6	1			7
Total	106	20	16		142
Autres					
Service Prestation de Services Multicanaux	29	45	53	15	142
Services du Président	27	8	12	8	55
Total	56	53	65	23	197
Total général	6.431	8.154	7.932	3.562	26.079

1.4 RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ADMINISTRATION/SERVICE, PAR STATUT ET PAR NIVEAU (AU 01/12/2010)

NIVEAU A

	Contractuels	Rosetta	Statutaires	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	55	14	3.029	3.098
Administration Générale des Douanes et Accises	8	3	496	507
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	13	5	636	654
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	2		282	284
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	39	3	943	985
Administration Générale de la Trésorerie	7		128	135
Total	124	25	5.514	5.663
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	6	3	77	86
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	8		12	20
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	2		42	44
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	12	2	236	250
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	2		140	142
Service d'Encadrement Logistique	12	1	51	64
Total	42	6	558	606
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers			4	4
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	2		71	73
Service de Conciliation Fiscale			19	19
Observatoire de la Fiscalité Régionale			3	3
Cellule d'Audit Interne			1	1
Service Juridique Central			6	6
Total	2		104	106
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	2		27	29
Services du Président	11		16	27
Total	13		43	56
Total général	181	31	6.219	6.431

NIVEAU B

	Contractuels	Rosetta	Statutaires	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	101	24	3.315	3.440
Administration Générale des Douanes et Accises	19	2	1.126	1.147
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	56	12	937	1.005
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale			152	152
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	67	7	1.334	1.408
Administration Générale de la Trésorerie	5	2	183	190
Total	248	47	7.047	7.342
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	2		23	25
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	2	1	5	8
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	2	1	26	29
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	23	2	249	274
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	6	1	262	269
Service d'Encadrement Logistique	10	2	122	134
Total	45	7	687	739
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers			2	2
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale			12	12
Service de Conciliation Fiscale			4	4
Observatoire de la Fiscalité Régionale			1	1
Cellule d'Audit interne				
Service Juridique Central			1	1
Total			20	20
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	2		43	45
Services du Président		1	7	8
Total	2	1	50	53
Total général	295	55	7.804	8.154

NIVEAU C

	Contractuels	Rosetta	Statutaires	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	324	64	2.538	2.926
Administration Générale des Douanes et Accises	68	25	1.217	1.310
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	131	50	1.036	1.217
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	3		49	52
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	323	62	1.216	1.601
Administration Générale de la Trésorerie	39	7	115	161
Total	888	208	6.171	7.267
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	7	1	7	15
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	2		5	7
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	3		33	36
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	52	6	212	270
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	13	3	31	47
Service d'Encadrement Logistique	35	12	162	209
Total	112	22	450	584
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers				
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	3		9	12
Service de Conciliation Fiscale	1		2	3
Observatoire de la Fiscalité Régionale				
Cellule d'Audit Interne	1			1
Service Juridique Central				
Total	5		11	16
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	24	1	28	53
Services du Président	6		6	12
Total	30	1	34	65
Total général	1.035	231	6.666	7.932

NIVEAU D

	Contractuels	Rosetta	Statutaires	Total
Administrations Générales				
Administration Générale de la Fiscalité	276	14	869	1.159
Administration Générale des Douanes et Accises	172	11	693	876
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	112		350	462
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	2		24	26
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	176	6	214	396
Administration Générale de la Trésorerie	25	2	44	71
Total	763	33	2.194	2.990
Services d'Encadrement				
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	5		16	21
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	1		2	3
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	3		8	11
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	33	1	90	124
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	6		26	32
Service d'Encadrement Logistique	139	12	207	358
Total	187	13	349	549
Services Autonomes				
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers				
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale				
Service de Conciliation Fiscale				
Observatoire de la Fiscalité Régionale				
Cellule d'Audit Interne				
Service Juridique Central				
Total	0	0	0	0
Autres				
Service Prestation de Services Multicanaux	8		7	15
Services du Président	6		2	8
Total	14		9	23
Total général	964	46	2.552	3.562

1.5 RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ADMINISTRATION/SERVICE ET PAR ÂGE (AU 01/12/2010)

	-30	30-39	40-49	50-59	+60	Total
Administrations Générales						
Administration Générale de la Fiscalité	538	1.431	3.138	4.798	718	10.623
Administration Générale des Douanes et Accises	229	523	866	2.041	181	3.840
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	274	472	921	1.482	189	3.338
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	36	84	164	197	33	514
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	365	614	1.077	1.981	353	4.390
Administration Générale de la Trésorerie	38	66	165	260	28	557
Total	1.480	3.190	6.331	10.759	1.502	23.262
Services d'Encadrement						
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	15	29	33	55	15	147
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	7	8	16	5	2	38
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	11	24	32	51	2	120
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	57	149	247	411	54	918
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	71	118	142	137	22	490
Service d'Encadrement Logistique	86	72	196	358	53	765
Total	247	400	666	1.017	148	2.478
Services Autonomes						
Cellule de la Fiscalité des Investissements Etrangers			1	5		6
Service des Décisions Anticipées en Matière Fiscale	5	29	39	24		97
Service de Conciliation Fiscale		7	7	11	1	26
Observatoire de la Fiscalité Régionale			1	3		4
Cellule d'Audit Interne		1		1		2
Service Juridique Central			4	3		7
Total	5	37	52	47	1	142
Autres						
Service Prestation de Services Multicanaux	21	37	42	37	5	142
Services du Président	8	18	7	18	4	55
Total	29	55	49	55	9	197
Total général	1.761	3.682	7.098	11.878	1.660	26.079

1.6 ABSENCES POUR CAUSE DE MALADIE - RÉPARTITION PAR ADMINISTRATION/SERVICE ET PAR RÔLE LINGUISTIQUE (SITUATION AU 01/12/2010)

	Pourcentage d'absentéisme pour cause de maladie		
	Total (en %)	NL (en %)	FR (en %)
Administrations Générales			
Administration Générale de la Fiscalité	8,4	7,4	9,7
Administration Générale des Douanes et Accises	8,0	7,4	9,6
Administration Générale de la Perception et du Recouvrement	8,7	7,7	9,8
Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale	7,0	4,6	10,4
Administration Générale de la Documentation Patrimoniale	9,1	9,0	9,3
Administration Générale de la Trésorerie	6,8	5,4	8,1
Total	8,4	7,6	9,6
Services d'Encadrement			
Service d'Encadrement Expertise et Support Stratégique	4,0	5,7	2,7
Service d'Encadrement Coordination stratégique et Communication	0,9	1,0	0,7
Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion	3,7	2,6	5,7
Service d'Encadrement Personnel et Organisation	5,1	4,9	5,2
Service d'Encadrement Information et Technologie de la Communication	6,2	7,1	5,4
Service d'Encadrement Logistique	4,9	4,2	6,0
Total	5,1	4,3	5,3

2. BUDGET

2.1 BUDGET SPF FINANCES 2010 (EN MILLION D'EUROS)

	Crédits d'engagement	Obligations engagées	Crédits de liquidation	Paiements réalisés
Frais de personnel	1.382.148	1.346.616	1.382.148	1.346.138
Frais généraux de fonctionnement	174.833	151.567	174.873	140.176
Investissements généraux	9.850	8.679	9.401	5.735
Frais de fonctionnement ICT	86.516	80.773	107.924	88.427
Investissements ICT	22.618	17.697	25.156	17.628
Avances sur créances alimentaires	18.816	18.824	18.816	18.824
Organes de gestion	6.322	5.404	6.322	5.261
Autres	202.852	136.824	200.962	135.837
Total	1.903.955	1.766.384	1.925.602	1.758.026

COMMENTAIRE AU TABLEAU VII.2.1

La démission du gouvernement en mai 2010 a engendré des mesures de discipline budgétaire et de prudence pour ce qui concerne les nouvelles dépenses.

S'en sont suivies des procédures administratives d'engagement des dépenses beaucoup plus contraignantes et plus longues. De plus, tous les dossiers comportant des dérogations ont dû être soumis aux organes de contrôle (Inspection des Finances, Conseil des Ministres).

Malgré cette situation peu confortable qui a perduré le reste de l'année, les activités quotidiennes ont toutefois pu se poursuivre normalement.

Le tableau ci-dessus reprend la situation de l'exécution du budget au 31/12/2010.

4

INNOVATION



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ADAPTÉE

En 2010, beaucoup d'administrations du SPF Finances ont dessiné une nouvelle structure d'organisation interne. En outre, elles ont déjà franchi les premières étapes pour implémenter cette réorganisation. Comme prévu dans le cadre du projet de modernisation, beaucoup de services ont déjà construit une cellule PMO ou Project Management Office.

Administration Générale de la Fiscalité

L'intention était de mettre en œuvre la première phase de la nouvelle structure organisationnelle de l'Administration Générale de la Fiscalité en 2010. Cette phase devrait être postposée suite à l'absence de contexte réglementaire. L'année 2010 a cependant été consacrée à la préparation des projets ci-dessous.

Administration P

D'abord, le projet 'Création centres P' vise l'opérationnalisation par phases de l'Administration Particuliers (P) au sein du SPF Finances, comme préconisé dans Coperfin. Concrètement, cela se traduira par la création de 18 centres P dotés de compétences complètes pour tout leur territoire.

A l'intérieur de l'Administration P, on a par ailleurs défini deux projets distincts : l'opérationnalisation du Centre Polyvalent d'Eupen et celle du Centre National des Recherches.

Le Centre Polyvalent d'Eupen résultera d'une fusion des services classiques TVA, des services classiques Impôt des Personnes Physiques/Impôt des Sociétés, et du Centre de Contrôle d'Eupen.

Le Centre National des Recherches ou CNR remplacera l'actuelle Direction Nationale de la Recherche (DNR). La DNR est chargée des activités de recherche depuis 1998. La DNR se compose actuellement de la division Direction de Recherche Locale (DRL) et de la Direction de Recherche Nationale et Internationale (DRNI). Le CNR doit remplacer ces divers services par une structure uniforme. Le CNR opérera par ailleurs d'une façon tout à fait différente. Ses recherches seront menées exclusivement sur la base du SLA (Service Level Agreement). Si le CNR relève de l'administration P, il effectuera des recherches pour les stakeholders Administration Particuliers, Administration Petites et Moyennes Entreprises, Administration Grandes Entreprises, Administration Générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale et le service Gestion des risques.

Le projet CNR a commencé mi-2010. Nous avons d'abord évalué et actualisé les documents Coperfin, en consacrant une attention particulière à la mise à jour de la procédure de recherche. Celle-ci couvre à la fois le contrôle de la situation fiscale et la réalisation des activités de recherche.

Cette révision était indispensable. Ces dernières années, en effet, la DNR a connu des changements profonds, et nous devons aussi anticiper l'introduction d'un nouveau système de suivi des dossiers, STIR-Recherche.

Fin 2010, nous avons pris des dispositions importantes pour opérationnaliser le CNR. Nous avons définitivement fixé le nombre, la taille et la localisation des différentes divisions. Au total, on comptera 9 divisions, composées de 55 équipes, dont les effectifs en personnel ont été validés, conformément à Coperfin. Par ailleurs, nous avons décidé d'intégrer dans le CNR les Cellules Régionales d'Audit Informatique (CRAI) et la Cellule Nationale d'Audit Informatique (CNAI) ainsi qu'Auditnet.

Le principe du SLA a été mis au point. Nous avons défini les procédures, en partant du Service Level Request, suivie d'un Service Level Agreement, avec le cas échéant un ajustement par le biais d'un Change Request. Nous avons aussi élaboré les templates correspondants.

Nous avons également rédigé les instructions pour le fonctionnement du CNR ainsi qu'un protocole pour le transfert des cellules CRAI et CNAI et d'Auditnet. Enfin, nous avons explicitement confirmé le principe du desk sharing pour les divisions et la direction du CNR. En attendant le déploiement du CNR sur le terrain, nous introduisons déjà le principe du desk sharing dans le cadre des déménagements et regroupements déjà planifiés. C'est notamment le cas à Bruges en mars 2011.

Avec la création du CNR, nous allons disposer d'une unité de recherche performante, opérant à la demande des diverses entités. Ses activités contribueront à cibler plus efficacement les opérations propices à la fraude et à mieux orienter les activités de contrôle, le tout s'appuyant sur une analyse coût-bénéfice concrète. Le développement du projet 'opéra CNR' est entièrement conforme aux recommandations de la Cour des Comptes dans son rapport du 25 janvier 2006 à la Chambre des Représentants.

Administration PME

A l'instar du projet «Création centres P», le projet «Création centres PME» vise l'opérationnalisation des 27 centres PME. Au sein de l'Administration Générale de la Fiscalité, ces centres feront partie de l'Administration PME, comme le veut Coperfin. Les centres PME disposeront aussi de compétences complètes dans tout leur territoire.

Un deuxième projet a été défini dans l'Administration PME : l'opérationnalisation du Centre Etrangers.

Le Centre Etrangers naîtra de la fusion entre le Service Etrangers (Contributions Directes) et le CEIAS (TVA). Il formera une entité autonome au sein de l'Administration PME. Nous répondrons ainsi à la nécessité d'échanger plus de données avec l'étranger et ce de façon plus efficace, notamment grâce à des outils informatiques performants comme STIRint.

Administration GE

Sur le modèle des projets des Administrations P et PME, le projet «Création centres GE» poursuit l'opérationnalisation de l'Administration Grandes Entreprises (GE) au sein de l'Administration Générale de la Fiscalité. Le projet couvre l'opérationnalisation des centres compétents pour les grandes entreprises. L'Administration GE sera compétente pour la gestion, le contrôle et le contentieux de ce groupe-cible.

Un projet distinct a par ailleurs été défini dans l'Administration GE : la création d'un Centre de Contrôle Grandes Entreprises (CC GE). Le centre est opérationnel depuis le 1er janvier 2010. Auparavant, les contrôles des grandes entreprises à Bruxelles étaient répartis entre les différents centres de contrôle de Bruxelles. Désormais, ces contrôles sont confiés au CC GE formé de 7 équipes spécialisées chacune dans un secteur. Le CC GE comprend une cellule Contentieux, une cellule Prix de transfert et une cellule Unité TVA.

Administration Générale des Douanes & Accises

Réorganisation

Au début de sa réorganisation en 2010, l'Administration Générale des Douanes et Accises a rédigé un rapport. Le document répertoriait et analysait tous les projets non-ICT. Les Douanes et Accises disposaient ainsi d'un tableau précis de tous les domaines relevant du plan de modernisation.

C'est sur cette base que l'on a dressé le plan de la réorganisation. Les Douanes et Accises ont procédé par niveaux pour tenir compte du fait que le changement de structure était un plan pluriannuel. Cette approche a permis de diviser le trajet de transformation en phases dont chacune forme un tout cohérent. La méthode permet par ailleurs une coexistence stable de l'ancien et du nouveau à chaque phase du processus de changement. Dans ces conditions, l'ensemble de l'organisation continue de fonctionner. Les phases se succèdent dans le temps mais le début de l'une n'est pas subordonné à l'achèvement de la précédente. Cette façon de procéder induit une grande flexibilité.

Régie de la Collaboration Nationale et Internationale

Les Douanes et Accises disposent d'une Régie de la Collaboration Nationale et Internationale. Cette entité doit mettre d'inventarier et d'analyser les compétences et les méthodes de travail des Douanes et Accises, et suivre leurs activités. La Régie doit aussi supporter l'interaction entre Douanes et Accises, ses partenaires et ses réseaux.

Service PMO opérationnel

Un service Project Management Office (PMO) a été créé et opérationnalisé au sein de l'Administration Générale des Douanes et Accises. Dans le cadre des projets de modernisation, en effet, chaque administration générale est appelée à mettre sur pied un service PMO.

Celui-ci a pour vocation de soutenir les chefs de projet de l'administration générale dont il fait partie à conduire, gérer et suivre le processus de changement dans leur entité. La cellule veille à ce que chaque objectif de son entité qu'il soit planifié ou non soit soutenu et suivi via une structure de projet claire et des rapports soigneusement conçus.

Plus concrètement, un service PMO opérationnel poursuit les objectifs suivants :

- recevoir les propositions de projet et identifier les besoins business afin que le management puisse fixer les priorités
- constituer les équipes des projets pour que ceux-ci se déroulent de manière fluide
- coordonner les projets pendant tout leur cycle de vie
- veiller à ce que les chefs de projet rapportent régulièrement au management
- soumettre standards et bonnes pratiques aux chefs de projet.

Les services PMO opérationnels doivent collaborer étroitement avec le Service d'Encadrement 'Coordination Stratégique et Communication' (niveau N) afin que les objectifs de chaque service restent alignés sur les objectifs stratégiques du SPF Finances. Dans ce contexte, les services PMO opérationnels doivent aussi s'assurer que les données nécessaires sont enregistrées dans ProjectMaster. ProjectMaster est l'application dont nous nous servons pour le suivi structuré des projets aux divers niveaux hiérarchiques du SPF Finances.

Par ailleurs, chaque service PMO opérationnel comprend aussi une cellule 'Gestion du changement'. Celle-ci doit garantir que les projets soient correctement implémentés sur le terrain. A partir de 2011, tous les services PMO seront intégrés dans le Service 'Coordination Opérationnelle et Communication'. Celui-ci regroupera 4 composants :

- stratégie et gestion du processus de changement
- Program Management Office opérationnel

- Business Process Management, communication externe
- Business Process Management, communication interne

Administration Générale de la Perception et du Recouvrement

En 2010, l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement a préparé l'adaptation de sa structure organisationnelle. Dans le cadre de cette nouvelle structure, il est prévu de créer 14 Centres Régionaux de Recouvrement, un Centre de Perception et un Centre Spécial de Recouvrement.

Les 14 centres de recouvrement permettront, dans un premier temps, d'incorporer le principe de 'guichet unique', à l'intention des citoyens et des entreprises au niveau d'un centre.

Le Centre de Perception et le Centre Spécial de Recouvrement démarreront graduellement, en même temps que les modules STIMER, avec la réorganisation des structures existantes. Parallèlement, on évaluera les méthodes de travail pour les standardiser.

Le Centre de Perception se composera d'un service central de perception et d'un ensemble d'antennes locales. Celles-ci fonctionneront suivant des procédures standardisées. Les procédures s'appuieront sur des règles harmonisées et uniformes. Le but est de maximiser la perception en augmentant l'efficacité et l'efficacités des opérations de perception. De cette façon, le Centre de Perception offrira un environnement motivant à ses collaborateurs tout en améliorant le service au citoyen.

Le Centre Spécial de Recouvrement récupérera les impôts pour l'Administration Générale de la 'Lutte contre la Fraude Fiscale' et pour l'Administration 'Grandes entreprises'. Il va également s'occuper du recouvrement à charge des non-résidents et de l'assistance internationale.

Enfin, l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement a créé en 2010 un service PMO opérationnel.

Administration générale de la Lutte contre la Fraude Fiscale

L'apparition de nouveaux phénomènes de société ne s'accompagne pas toujours d'une application correcte de la législation en vigueur. L'explosion du commerce sur internet en est un exemple type. Les opérations effectuées électroniquement doivent naturellement être soumises à un traitement fiscal correct similaire à celui qui prévaut pour des ventes réalisées via les canaux traditionnels. Concrètement, cela revient à cartographier et à régulariser les activités soustraites aux services des impôts fisc (faux particuliers, opérations occultes, faux indépendants, ...).

Dans cette optique, le Belgian Internet Service Center a été créé le 1er juillet 2010. Le BISC a purement un rôle de soutien et conclut à cet effet avec les unités opérationnelles intéressées des SLA's (service level agreements) qui contiennent des accords clairs en matière de timing et de domaines de recherche. Son public cible n'englobe pas seulement nos propres services mais aussi d'autres services internes (Fiscalité, douane, ...) et externes (Affaires économiques, Affaires sociales, ...) du SPF Finances.

Administration Générale de la Documentation Patrimoniale

Étude McKinsey

La société de consultance McKinsey a réalisé une étude des comités d'acquisition de l'Administration Générale de la Documentation Patrimoniale.

L'étude a attiré l'attention sur d'importants problèmes liés au personnel. La pyramide des âges montre en effet que 40% des employés vont partir à la retraite dans les 5 ans. Ces départs naturels représenteront une grosse perte de savoir.

De même, les temps partiels sont de plus en plus nombreux, et les absences se multiplient. Or, il est à peu près impossible de remplacer le personnel. La réserve interne est épuisée et le recrutement externe très limité.

Face à ce problème, l'étude comporte une longue série de recommandations. Celles-ci doivent permettre aux comités d'acquisition de se concentrer sur leur 'corebusiness' et d'augmenter leur efficacité d'au moins 30%.

Une des recommandations porte sur la mise au point de 'bonnes pratiques'. Après enquête auprès des différents comités d'acquisition un groupe de travail a analysé ces bonnes pratiques. Il s'agit maintenant de faire une consolidation de cette étude afin de pouvoir publier des livres de procédure.

Ce partage d'expériences, connaissances et autres astuces sera ainsi une plus-value pour tous.

Administration Générale de la Trésorerie

Dans le futur les compétences du Service Central des Dépenses Fixes de la Trésorerie seront transférées à deux autres services. Les secteurs Salaires et Allocations familiales seront confiés au SPF P&O, tandis que les secteurs Pensions aboutissent au Service des Pensions du Secteur Public (SdPSP). Cela signifie que la Trésorerie devra recevoir une nouvelle structure.

Parallèlement, l'Administration Générale de la Trésorerie a également lancé en 2010 un service PMO opérationnel. En 2010, nous avons déjà désigné un point de contact PMO, et préparé les plannings « travaux » et « produits ». Le nouveau service prendra forme en 2011, au sein du service Coordination Opérationnelle et Communication.

Service d'Encadrement Personnel et Organisation

En 2010, nous avons poursuivi la mise au point des nouveaux processus et structures. Ce cadre théorique entrera en vigueur dans le courant de 2011. Cela optimisera la transparence envers le personnel et l'efficacité de notre organisation.

L'année 2010 a aussi vu la création des cellules Affaires du Personnel dans les différentes administrations. Dépendant du Service d'Encadrement P&O, chaque cellule Affaires du Personnel soutient un manager dans la gestion stratégique RH de son entité. Elle est le lien unique entre le Service d'Encadrement P&O et les administrations générales et autres services d'encadrement. Les cellules sont entrées en fonction en 2010. Physiquement, elles occupent des locaux proches du management de l'administration générale ou du service d'encadrement correspondant. En 2011, nous avons l'intention de poursuivre le développement des cellules. Nous voulons aussi adapter encore plus étroitement notre prestation de service aux besoins du management.

Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion

Le président du Comité de direction attache une importance prioritaire au contrôle de gestion. En 2010, il a lancé des réunions bilatérales avec chaque administrateur général ou directeur d'encadrement. Ces consultations doivent déboucher sur un managementcockpit pour le Comité de direction.

Dans une première phase de rencontres bilatérales, nous avons passé en revue tous les points de mesure existants, pour chaque entité. Ces points de mesure ont ensuite été évalués en terme de pertinence. Il importe de noter qu'en principe, il ne s'agit pas d'informations statistiques. La deuxième tournée de réunions nous a permis de sélectionner les points de mesure à soumettre au Comité de direction. Lors de la troisième phase, enfin, nous avons défini et justifié les seuils d'alerte.

En 2010, nous avons aussi créé dans chaque entité une cellule 'Contrôle de Gestion'. Ces cellules aident le management à diriger l'administration générale ou le service d'encadrement avec une orientation résultat. À cette fin, la cellule Contrôle de Gestion développe et entretient un système d'instruments de management. Nous utilisons ces instruments dans un cycle de gestion qui garantit la formulation d'objectifs et leur suivi. La cellule Contrôle de Gestion facilite également le contrôle interne dans l'organisation. Bien que les cellules soient au service de l'administrateur général ou du directeur d'encadrement sur le plan fonctionnel, elles dépendent en termes hiérarchiques du Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion.

Enfin, le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion a lancé en 2010 une cellule PMO opérationnel. Les rôles gestion de projet, gestion du changement et gestion des processus seront axés sur le support efficace et efficient du plan opérationnel du service d'encadrement B&CG, ceci en collaboration avec la cellule Contrôle de Gestion. Ces cellules PMO et B&CG veillent à ce que chaque objectif de B&CG (projet ou day-to-day) soit supporté et suivi par un rapportage clair.

Service d'Encadrement Logistique

Opérationnalisation des divisions logistiques

En 2010, le Service d'Encadrement Logistique a entamé la première phase de son plan d'opérationnalisation. Nous avons tracé un nouvel organigramme pour le niveau central et créé plusieurs nouvelles divisions :

- 3 divisions logistiques (Flandre, Wallonie et Bruxelles)
- une Division Achats
- une Division Services Génériques, qui comprend le Fleet management et le service traduction,
- FinPress, qui gère tous les travaux d'impression
- une Division Stratégie Bâtiments, qui se concentre sur la stratégie, l'entretien et la gestion des bâtiments, avec l'aide d'outils de Facility Management modernes.

Parallèlement, nous avons créé 10 antennes provinciales. Chaque antenne compte un responsable et 2 personnes chargées de FedCom.

Avec cette nouvelle organisation, nous voulons améliorer la coordination et la cohésion entre les entités existantes, dans un souci d'efficience.

Opérationnalisation de la Division Achats

Le 1er janvier 2010, nous avons créé la Division Achats, émanation de l'ex-service Achats/Marchés publics. L'opération s'inscrit dans la réorganisation complète de la logistique. Le nouveau département doit professionnaliser la fonction achats du SPF Finances, en particulier celle du Service d'Encadrement Logistique. Nous entendons y parvenir par deux voies.

D'une part, nous avons concentré et développé dans ce département unique toute l'expertise en matière d'achats. D'autre part, nous voulions élargir le champ de compétence à divers domaines liés aux achats. Concrètement, le champ de compétence a été étendu à toutes les procédures de marchés publics relatifs au Facility Management, à l'exception de la plupart des procédures négociées. Nous avons aussi intégré les commandes FinPress (à l'exception des petites commandes de moins de 1.250 euros, transmises directement à FinPress), ainsi que les marchés de fournitures ou de services spécifiques pour d'autres administrations.

Enfin, nous avons transféré des compétences et du personnel à cette nouvelle Division Achats.

Depuis sa création en 2010, la Division Achats s'est concentré sur les objectifs prioritaires suivants :

- centraliser et gérer toutes les procédures de marchés publics relatifs au Facility Management (fournitures et services) qui exigent une publicité au niveau belge ou européen
- gérer les procédures de marchés publics pour FinPress et les autres administrations
- aider les autres divisions logistiques à accomplir leur mission dans le cadre des accords bilatéraux spécifiques. La Division Achats les assiste à la fois dans les achats et dans le contrôle de l'exécution, qui doit être conforme au protocole de collaboration
- assister les autres administrations dans les achats et le contrôle de l'exécution de leurs commandes
- (contribuer à) garantir la légalité des procédures de marchés publics du SPF Finances
- veiller à l'efficacité et à l'efficacé des achats du SPF. À cet effet, nous développons des outils pour l'inventaire, le planning et la programmation intégrée des marchés publics
- inventorier les commandes pour le Service d'Encadrement Logistique

En 2010, la poursuite de ces objectifs s'est traduite par des réalisations concrètes.

Pour commencer, la Division Achats a traité 113 marchés publics de fournitures ou services, à divers stades de la procédure.

Sur ce total, 69 faisaient partie d'une procédure négociée sans publicité préalable. Dans les 44 autres cas, il s'agissait d'un appel d'offre ou d'une adjudication. Parmi ces 44 marchés, 31 devaient être publiés au niveau européen.

Par ailleurs, nous avons formalisé le protocole de collaboration avec les autres départements du Service d'Encadrement Logistique, y compris FinPress. Toujours en 2010, nous avons achevé la mise au point de l'outil informatique qui doit nous permettre d'inventorier et de planifier les marchés publics.

Nous avons aussi défini des indicateurs de performance. Ceux-ci ne serviront pas uniquement à vérifier le respect du planning mais aussi à mesurer le degré de sécurité juridique, le degré avec lequel le « Green Public Procurement » a été pris en compte et le degré d'informatisation des procédures.

Parallèlement à la réalisation de ses principaux objectifs, la Division Achats a participé activement à une dizaine d'autres marchés publics en 2010. Il s'agissait notamment de marchés en matière de formation professionnelle, de communication et consultance, de publications en ligne, ...

CONTRÔLE INTERNE ET POLITIQUE DE QUALITÉ INTÉGRALE

En 2010, nous avons pris un certain nombre d'initiatives pour développer un système de contrôle interne au sein du SPF Finances. Le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion s'est chargé du soutien et de l'accompagnement. L'Administration Générale des Douanes et Accises a déjà initié certaines étapes afin d'intégrer ce système de contrôle interne dans sa politique de qualité.

Administration Générale des Douanes & Accises

Les services d'exécution de l'Administration Générale des Douanes & Accises doivent parfaitement connaître les procédures et les appliquer correctement. C'est indispensable pour les besoins du contrôle de qualité. Les Douanes & Accises entendent y veiller étroitement. La Commission européenne a édicté des règles très strictes, surtout pour les marchandises donnant lieu à restitution. Les Douanes & Accises vont à présent développer leurs modalités de contrôle interne, qui feront partie intégrante des procédures de travail, conformément aux techniques définies dans le Business Process Management.

Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion

En 2010, le président du Comité de direction a donné une nouvelle impulsion au contrôle interne. Avec le Directeur du Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion, il a organisé à ce sujet des réunions bilatérales avec les dirigeants des administrations générales, des services d'encadrement et des services autonomes. Le but était de créer les conditions de la mise en place d'un système de contrôle de l'organisation.

Durant les réunions, plusieurs thèmes ont été abordés. Nous nous sommes d'abord référés au rapport intermédiaire sur le contrôle interne du 20 août 2010, qui portait sur les structures et mécanismes d'évaluation existants. Ensuite, nous avons demandé à chaque dirigeant de dresser la liste des processus de son service, avec les objectifs correspondants. Ils devaient aussi identifier les principaux risques et les entraves possibles au développement des objectifs.

Le Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion les a assistés dans cette tâche en leur proposant des méthodes pour accompagner l'élaboration du système de contrôle interne du SPF Finances. À cette fin, nous avons notamment eu recours au Réseau de Contrôle Interne. Nous avons aussi rédigé un manuel 'Contrôle interne' qui expose les notions, concepts et méthodes du contrôle interne et de la gestion des risques. Armés de ce document, avec le soutien de collaborateurs ICT, les dirigeants peuvent mener à bien les analyses de risques dans leurs processus et développer en parallèle des outils et activités de monitoring.