

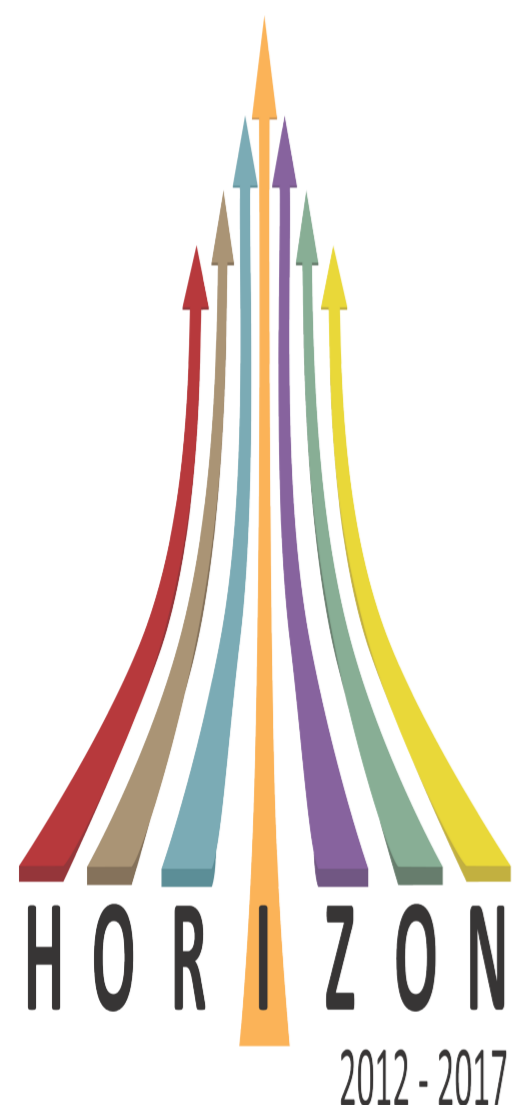
## Organisation orientée résultat

En tant qu'organisation orientée résultat, le SPF Finances définit une [stratégie à long terme basée sur une meilleure efficacité, efficience et prestation de services](#). C'est notamment le cas avec l'[optimalisation de la stratégie de recouvrement](#) ou le [contrôle de gestion](#). 2012 a aussi été l'occasion de fournir des outils pour rendre le travail de ses collaborateurs plus efficace et efficient, par exemple, en mettant à disposition un [outil de gestion des contrats](#) ou en améliorant la [base de données signalétiques](#).

Vous trouverez l'ensemble des faits marquants 2012 pour ce thème dans le menu de navigation en haut de page.

## Le plan de management intégré «Horizon 2012-2017»: ambitieux mais réalisable

Le SPF Finances souhaite devenir une organisation moderne, tournée vers le citoyen et les entreprises. A cette fin, le SPF Finances a développé une stratégie qui doit lui permettre d'accomplir ses missions avec une utilisation optimale des ressources et dans les délais impartis. La restructuration du département et la poursuite de la professionnalisation de l'organisation occupent dans cette perspective une place centrale.



Le plan Horizon 2012-2017 a été élaboré sous la houlette du président et du Comité de Direction. Il s'articule sur un

ensemble d'objectifs et de thèmes centraux valables pour l'ensemble des administrations générales et services, et qui sont ensuite interprétés au niveau de chacune de ces entités.

### Trois niveaux de pilotage

Le plan de management est le fruit d'une préparation intensive. Pour la première fois, le SPF Finances a appliqué le cycle de management stratégique intégré. Ce cycle s'appuie sur une planification à trois niveaux:

- **stratégique**  
Rédigé tous les six ans, le plan stratégique doit permettre au SPF de prendre les bonnes décisions critiques à partir d'une vision à long terme. Le plan stratégique crée un cadre pour la mise au point du planning opérationnel.
- **opérationnel**  
Elaboré une fois par an, le plan opérationnel s'inscrit dans le cycle annuel du budget et du personnel. C'est par ces plans que les administrations générales et les services concrétisent les objectifs à long terme. Les plans opérationnels sont traduits en objectifs et projets à l'intention des services sous-jacents.
- **individuel**  
Ensuite, les plans opérationnels débouchent sur des objectifs individuels pour les collaborateurs de chaque service.

### Objectifs stratégiques

Le SPF Finances ambitionne que sa mission soit réalisée à tout moment de manière efficace et adéquate, avec une utilisation optimale des ressources et dans les délais impartis.

Le président et le Comité de Direction ont traduit cette ambition en trois objectifs stratégiques clairs pour 2012-2017:

Pour 2017, le SPF entend:

- augmenter son efficacité
- améliorer son efficacité
- améliorer son niveau de prestation de service

Le SPF Finances veut atteindre ces objectifs stratégiques dans le souci du développement durable, dont l'importance grandit d'année en année.

### **Restructuration et professionnalisation**

La restructuration du département dure depuis dix ans déjà. Ceci cause insécurité, inefficience et démotivation au sein du personnel. La restructuration doit recevoir une impulsion définitive pour donner de la clarté et de la stabilité.

C'est seulement après la mise en place de la nouvelle structure que le fonctionnement du SPF pourra, sur base de nouveaux processus, se professionnaliser. L'introduction et la poursuite du déploiement d'un certain nombre d'instruments de bonne gestion doivent porter la prestation de service du SPF au même niveau que celle des services publics comparables de nos principaux pays partenaires.

### **Les valeurs du SPF**

Le SPF Finances applique un cadre de valeurs intégrant qui comprend quatre perspectives: les parties prenantes, l'organisation, l'attitude individuelle et la réglementation. Ces quatre perspectives conduisent à quatre valeurs fondamentales: passionné, serviable, correct et intègre.

- Le SPF entend faire appel à des collaborateurs motivés, qui poursuivent avec enthousiasme l'excellence opérationnelle et le fonctionnement optimal de la prestation de service.
- Le SPF entend être serviable aussi bien vis-à-vis de ses partenaires internes qu'externes, et ce via une politique de communication transparente et une accessibilité améliorée.
- Le SPF entend être correct et agir sans préjugés, dans le respect de la réglementation.
- Le SPF veut agir avec probité et intégrité.



- [Rapport Annuel 2011: Vers un service plus accessible](#)
- [Le plan de management sur le site du SPF Finances](#)

## **Efficacité et efficacité: les piliers d'une stratégie de recouvrement rentable**

En 2012, l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement a pris un nouveau cap. Désormais, dans un souci de rationalisation du travail, la stratégie de recouvrement s'appuie sur deux objectifs: efficacité et efficacité. A cette fin, deux applications ont été développées.

La nouvelle stratégie de recouvrement concerne tous les services de recouvrement des secteurs contributions directes et TVA. Plutôt que de viser le recouvrement de toutes les dettes comme auparavant, on procède désormais de manière plus ciblée.

### **L'expérience comme base du changement**

D'après les statistiques, pour être efficace, le recouvrement doit intervenir le plus tôt possible après l'échéance. Autrement dit, la priorité absolue est donnée aux dettes récentes. C'est la condition indispensable d'un recouvrement rentable.

Les moyens de l'administration étant limités, il s'agit de les utiliser avec efficacité. Pour les personnes physiques, cela dépend de la somme due. Les dettes font l'objet d'une approche phasée: par dette, des actions minimales sont spécifiées. Quant aux sociétés, c'est le profil de risque qui conditionne les actions à entreprendre.

## Delphi + Hermes = proactivité

Pour définir le profil de risque des sociétés, l'administration a développé deux applications. «Delphi» fournit au receveur des informations fiables sur la solvabilité d'une société. Cette application calcule le risque de faillite dans les douze mois à venir. De son côté, «Hermès» prédit la probabilité de paiement des sociétés dont Delphi estime qu'elles courent un important risque de faillite dans les douze mois.

## Luc De Dobbeleer

### Auditeur général chargé de la direction de l'Administration Générale de la Perception et du Recouvrement



*Ces applications anticipent le comportement futur des intéressés et déterminent si une action se justifie encore. Cela nous permet d'intervenir proactivement, selon une approche efficiente et efficace.*

#### Pourquoi articuler la stratégie de recouvrement sur ces deux axes?

**L.D.D.:** Nous devons fixer des priorités. Lorsqu'il apparaît peu probable que le contribuable paie encore d'anciennes dettes fiscales, Perception et Recouvrement doit alors porter son effort sur les dettes plus récentes. Les moyens étant limités, l'administration ne peut plus mettre en œuvre tous les moyens pour récupérer n'importe quelle dette.

#### Delphi et Hermes ont été développés pour vos propres datamining. Ces applications ont-elles déjà fait la preuve de leur utilité?

**L.D.D.:** Si les applications sont inédites au sein de Perception et Recouvrement, le secteur privé utilise déjà depuis longtemps de telles applications. Les mesures montrent que 50% des prédictions sont correctes pour la première année. Et à l'échéance de deux ans, la proportion grimpe même à 79%! Ces applications anticipent le comportement futur des intéressés et déterminent si une action se justifie encore. Cela nous permet d'intervenir proactivement, selon une approche efficiente et efficace.

#### Ces applications sont-elles souvent utilisées?

**L.D.D.:** Le personnel s'en sert quand il le souhaite. La formation est très importante, car il s'agit d'une autre manière de travailler. Par le passé, le receveur s'occupait seul de son dossier, du début à la fin. Il dispose à présent d'applications pour l'aider dans sa tâche. Naturellement, cela ne va pas toujours sans un certain scepticisme. Les prédictions ont leurs limites, mais en l'occurrence, elles sont exactes.

#### Cette stratégie et ses applications vont-elles dans le sens de la responsabilité sociale du SPF?

**L.D.D.:** Ces innovations contribuent naturellement à préserver les intérêts financiers de l'Etat. Chacun doit payer ses impôts. Perception et Recouvrement, cependant, n'oublie pas la vision du SPF: percevoir les impôts de façon juste et équitable.

## Contrôle de gestion: la bonne direction

Une meilleure utilisation des moyens du SPF Finances, afin de mieux remplir ses missions. Voilà ce à quoi la division contrôle de gestion du Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion travaille au jour le jour!

Depuis 2007, la division contrôle de gestion apporte un soutien précieux à l'élaboration des plans opérationnels qui comprennent notamment les objectifs par entité. Ces objectifs sont d'une importance majeure pour le SPF Finances. Ce sont par exemple le nombre de déclarations d'impôts rentrées dans les délais ou le paiement à temps des factures.



La division contrôle de gestion tourne en 2012 à plein régime. Pas moins de 140 produits ont été réalisés dans les différentes administrations et services d'encadrement.

D'autre part, l'année 2012 a été une année active pour le contrôle interne, avec notamment la réalisation de l'inventaire des structures et activités existantes de contrôle interne dans les différentes administrations et services d'encadrement. Enfin, de nouveaux recrutements ont été réalisés afin de déployer pleinement le contrôle interne au sein du SPF Finances.

## Sven De Caster

### Responsable de la division contrôle de gestion



*Ce que nous faisons doit permettre de réaliser nos missions de la façon la plus économique et la plus efficace possible.*

**La division contrôle de gestion souhaite rendre le SPF Finances plus efficace et plus efficient? Comment cela se concrétise-t-il?**

**S.D.C.:** Cela passe d'abord par la traduction des objectifs stratégiques du SPF Finances en objectifs opérationnels, qui sont ensuite suivis par les collègues et comités de gestion à travers les indicateurs que l'on regroupe dans les cockpits de management. Ce sont des instruments qui permettent de voir si les objectifs prévus ont été atteints, de constater un problème et à quel endroit il faut entreprendre une action pour aller dans la bonne direction.

**Vous avez lancé en 2012 le projet «coordination des cycles de gestion». Pouvez-vous nous en parler un peu plus?**

**S.D.C.:** Le projet a pour but de synchroniser différents processus de management. Il s'agit de la coordination des cycles de gestion avec le cycle du budget et le cycle du personnel. Cette façon de travailler présente plusieurs avantages. Les plans du budget et du personnel sont maintenant élaborés sur base des mêmes objectifs. Dans le passé, les personnes concernées avaient peu de contacts entre elles et la même information était demandée plusieurs fois.

**Cela facilite-t-il les demandes de personnel ou de moyens?**

**S.D.C.:** Ce n'est pas une garantie, mais cela permet de concevoir des dossiers plus approfondis et mieux motivés. La priorisation et la sélection des objectifs s'en trouvent améliorées. Il n'est pas possible de répondre favorablement à toutes les demandes. La seule chose que nous faisons en réalité au niveau du contrôle de gestion, c'est récolter la bonne information au bon moment.

**La structure contrôle de gestion se compose de centres d'expertise et de cellules contrôle de gestion décentralisées dans les différentes entités. Pouvez-vous donner un exemple de réalisation de ces cellules?**

**S.D.C.:** Oui, tout à fait. Le projet Benchmarking réalisé par l'Administration Générale Perception et Recouvrement, qui a permis de comparer les centres de perception de Nivelles et de Huy. On a fait le constat, avec les indicateurs, qu'il y avait une différence de résultats entre les deux centres de perception. Après une étude des méthodes de travail, on a remarqué qu'un problème important était la formation des gens sur le terrain pour certaines applications informatiques. C'est un bon exemple d'échange de bonnes pratiques et d'une analyse fouillée, qui évitent les simplismes.

**L'élaboration d'objectifs pour l'organisation peuvent-ils permettre de favoriser la responsabilité sociale du SPF Finances?**

**S.D.C.:** Ce que nous faisons doit permettre de réaliser nos missions de la façon la plus économique et la plus efficace possible. Cela est valable pour tous les SPF, mais sans doute un peu plus pour le nôtre, comme nous sommes chargés de récolter les impôts. Personnellement, en tant que contribuable, c'est ce que j'attends du SPF Finances: bien utiliser les moyens mis à sa disposition. De cette façon, d'après moi, la division Contrôle de gestion aide le SPF Finances à remplir ses engagements vis-à-vis de la société.

- [Rapport Annuel 2011: Vers un service plus accessible...](#)

## SITRAN s'enrichit du Registre National

Le projet de signalétique transversale SITRAN du Service pour la Gestion des Données Personnelles a fortement évolué en 2012. Le point culminant a été atteint fin 2012 avec l'intégration de l'historique complet des données du Registre National dans l'application.

Pour rappel, SITRAN est la base de données dans laquelle les collaborateurs du SPF Finances retrouvent les informations de signalétique des personnes physiques et morales. SITRAN a «uniquement» pour objectif de rassembler toutes les données éparses d'une même personne en un dossier signalétique unique. Il s'agit donc d'une gigantesque banque de données issue de différentes sources dites «authentiques» comme entre autres la Banque-Carrefour des Entreprises, le registre de la Sécurité Sociale, la Centrale des Bilans de la Banque Nationale.

### Une mise à jour quotidienne et automatisée

Une des avancées majeures en 2012 a donc été l'accès à l'ensemble des données du Registre National. Celles-ci sont mises à jour quotidiennement, de manière automatisée. Comme pour les autres données, c'est la source authentique elle-même, le Registre National, qui fournit le contenu. Aucun collaborateur du SPF Finances ne doit donc directement intervenir.

C'est donc une source authentique primordiale qui enrichit SITRAN puisqu'elle reprend ainsi l'ensemble des données enregistrées à l'état-civil des communes belges depuis 1972. Le tout sous la surveillance de la Commission de protection de la vie privée qui veille à ce que les collaborateurs du SPF Finances n'aient accès qu'aux données nécessaires pour leur travail de contrôle. Tout ceci a été rendu possible grâce au travail de toute l'équipe du Service pour la Gestion des Données Personnelles et de leur partenaire STERIA.

### Récupération des données TVA

A côté de cela, un gros travail en 2012 a été la récupération dans SITRAN des données des services de contrôle de TVA. Il était prévu de mettre en production début 2013 leur nouvel outil de travail Stiron TVA. Il fallait donc trouver une solution pour récupérer l'ensemble des données signalétiques de l'ancienne application.

SITRAN s'enrichit donc au fil du temps de diverses sources. C'est un outil essentiel qui accompagne le collaborateur dans son travail de contrôle. Il permet ainsi une gestion et une mise à disposition des données signalétiques plus efficace et plus efficiente.

**Alain Deweweire**

**Responsable du Service pour la Gestion des Données Personnelles**



*Le collaborateur peut dorénavant également introduire des données. Il devient une source complémentaire.*

### Comment gérez-vous les erreurs issues des sources authentiques?

**A.D.:** Les collaborateurs qui constatent une erreur contactent notre service. Notre équipe est composée de quatorze personnes et s'occupe notamment de relayer ces constatations auprès de la source authentique. Nous ne changerons jamais nous-même une donnée officielle. C'est à la source authentique de faire le travail d'adaptation. Chaque personne de notre service a donc construit un réseau auprès des sources authentiques pour que ces demandes soient gérées au plus vite.



## **Cela signifie donc qu'aucun collaborateur du SPF Finances n'introduit de données dans SITRAN?**

**A.D.:** Pas tout à fait. Nous avons justement travaillé à ce que les collaborateurs puissent introduire également des données dans SITRAN. Depuis 2012, les collaborateurs peuvent rentrer manuellement des informations signalétiques qu'ils possèdent, comme par exemple un alias, un deuxième nom pour une entreprise, un domicile fiscal. Mais jamais il ne s'agira de modifier une donnée préexistante. Le collaborateur devient donc une source complémentaire.

Les collaborateurs du SPF Finances ont aussi, depuis 2012, la possibilité de créer manuellement des personnes physiques, physiques entreprises (indépendants), des entreprises ou unités d'établissement (filiales d'entreprises). C'est utile pour les personnes étrangères. Par exemple, lorsqu'un collaborateur identifie lors d'un contrôle un ouvrier étranger sur un chantier. A nouveau, ce sont des données signalétiques créées manuellement car aucune source authentique n'aura pu fournir de signalétique auparavant.

## **SITRAN semble dorénavant fort complet. Y a-t-il encore des données qui manquent?**

**A.D.:** Il y en a encore, oui! Et nous aurons donc encore du travail de ce côté-là en 2013. Il s'agira principalement des données du Registre BIS, de certaines mises à jour de données issues de publication au Moniteur Belge (par exemple: une augmentation de capital) et des données présentes dans MyMinfin (entre autres le numéro de téléphone, l'adresse email).

- [Rapport Annuel 2011: Vers un service plus accessible...](#)

## **Uniformiser et centraliser la gestion des contrats**

Le SPF Finances a commencé à développer en 2012, en collaboration avec le Service Public Fédéral Budget et Contrôle de la Gestion, un nouvel outil informatique pour optimiser la gestion des contrats qu'il conclut. Cet outil s'appelle CLM (Contract Lifecycle Management). Il permet surtout de remplacer la gestion de données (générales-financières-de planning) dans des bases de données Excel et Access par une gestion uniformisée et intégrée.

Avec CLM, il ne subsistera plus qu'une seule base de données qui inventorie tous les contrats conclus par le SPF Finances. Le système permet aussi de faciliter la gestion du cycle du contrat, par exemple en sachant à quel moment renégocier de manière proactive et dans de bonnes conditions un contrat en cours.

Toujours dans une optique d'uniformisation, la gestion de contrats sera intégrée avec le processus d'achats dans le système global de comptabilité FedCom, utilisé par l'ensemble des services publics fédéraux.

Un des objectifs est ainsi d'inventorier et de migrer environ 1.000 contrats pluriannuels du SPF Finances afin, notamment, de rationaliser les coûts via une véritable politique d'achats.

Une gestion des contrats informatisée présente également une nette valeur ajoutée pour le Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion en permettant d'établir une préfiguration des dépenses pour les contrats en cours, de prévoir les provisions requises, de gérer le suivi des factures pour les contrats et d'améliorer ce suivi.

- [Rapport Annuel 2011: Vers un service plus accessible...](#)

## **Cohésion et image positive grâce au Global Reporting Initiative**

En tant que service public, il est du devoir du SPF Finances de mener ses actions de manière responsable, c'est-à-dire de se préoccuper des impacts engendrés par ses tâches quotidiennes sur l'environnement, la société et les ressources financières qu'il gère. C'est son devoir mais aussi sa volonté. Toutefois, l'assume-t-il convenablement? Le Global Reporting Initiative (GRI) indique la voie à prendre.

Il s'agit de confronter ses actions aux attentes de l'ensemble de ses partenaires, soit les premiers intéressés. Dialogue et transparence sont les maîtres mots. Comment? D'abord en identifiant toutes ses parties prenantes, en créant une liste la plus exhaustive possible; ensuite, en établissant le meilleur moyen de communiquer avec elles. Le plus simple du moins consiste à publier un rapport afin de les mettre au courant entre autres de toutes ses activités, tous ses projets, toutes ses initiatives. Ceci en accord avec leurs besoins. Une sorte de compte-rendu. Une solide base pour poursuivre un dialogue constructif. Le SPF Finances le fait déjà en partie depuis des dizaines d'années avec le rapport annuel «traditionnel» mais depuis l'édition 2011, il a fait un grand pas en avant grâce à l'intégration du GRI.



# Caroline Lhoneux

## Collaboratrice communication du Service pour le Développement Durable, responsable du projet GRI



*Le GRI offre une vraie plus-value au SPF Finances en termes de responsabilité sociétale et complète parfaitement son rapport d'activité habituel*

### Quel est l'objectif d'un tel reporting?

**C.L.:** L'objectif du rapportage GRI est double: il permet à l'organisation d'évaluer ses performances environnementale, sociétale et économique, au moyen de l'analyse de ses indicateurs, et de dialoguer avec ses parties prenantes, tant externes qu'internes. Sa dimension internationale lui confère de plus une dimension officielle et reconnue. Le GRI offre une vraie plus-value au SPF Finances en termes de responsabilité sociétale et complète parfaitement son rapport d'activité habituel.

### Comment avez-vous procédé?

**C.L.:** En fonction de nos parties prenantes, qui sont extrêmement nombreuses et variées, de nos missions générales et des données dont nous disposons, nous avons procédé au choix des indicateurs que nous trouvions pertinents d'analyser. Pour notre première expérience, nous avons commencé par le niveau de reporting C du GRI, soit le plus «faible», qui impose tout de même une sélection de dix indicateurs dont au minimum un social, un environnemental et un économique. Pour notre part, nous en avons traité treize. Mais le travail ne s'arrête pas là. Une longue série de procédures concernant notamment la stratégie du SPF et son plan managérial sont à réaliser. Il est en effet important de contextualiser les indicateurs et d'expliquer à nos parties prenantes en quoi ils sont révélateurs dans notre démarche «responsable».

### Qu'en ressort-il?

**C.L.:** Au bout de notre première expérience, pas encore grand-chose hormis la satisfaction d'avoir posé les échelons initiaux. Mais c'est normal. Le but de ce travail consiste évidemment à traiter les mêmes indicateurs d'année en année et d'analyser les évolutions. Cela nous permet de rectifier le tir là où c'est nécessaire et de maximiser nos performances. Nous sommes le plus gros service public de Belgique, l'exemplarité doit être notre leitmotiv et c'est ce que nous permet le GRI.

### Que pensez-vous faire par la suite?

**C.L.:** Tout d'abord, mettre en place un dispositif de centralisation des données. Pour la première édition, nous avons rencontré de nombreuses difficultés sur ce point. Il faut savoir que le SPF Finances représente plus de 25.000 collaborateurs et plus de 300 bureaux répartis sur toute la Belgique. Avec des fournisseurs d'électricité différents selon les régions, il n'est par exemple pas simple d'obtenir la consommation d'énergie pour l'ensemble des bâtiments, surtout que certains d'entre eux appartiennent au SPF Finances et que d'autres sont loués. Après, quand nous serons plus rôdés avec toutes ces procédures, nous visons évidemment les niveaux de reporting supérieurs et pourquoi pas l'Award du meilleur rapport durable. Mais chaque chose en son temps.

- [Global Reporting initiative](#)
- [Un mot de Hans D'Hondt](#)
- [Site du Global Report Initiative](#)

## Opera SL phase II

[Organisation orientée résultat](#)



Avec le projet «Opera SL», le Service d'Encadrement Logistique souhaite devenir un service homogène et orienté client. La nouvelle structure sera graduellement mise en place dans les prochaines années: une antenne logistique par province avec quelques cellules locales, le tout dirigé par les départements opérationnels centraux de chaque partie du pays.

«Opera SL phase II» a commencé en 2012 par l'identification des différentes tâches logistiques menées sur le terrain. Celles-ci s'inscrivent dans la mesure de la charge de travail et un modèle de calcul détaillé permet d'obtenir le nombre d'équivalents temps plein (ETP) dont les cellules et les antennes auront besoin. Le modèle a déjà été validé dans quatre cellules pilotes.

Naturellement, la structure logistique décentralisée est validée à nouveau en fonction de l'évolution du nombre de bâtiments du SPF Finances. Un catalogue de services logistiques est dressé peu à peu.

Tout cela a pour but de répondre aux besoins logistiques des utilisateurs et des visiteurs des bâtiments, avec en point de mire: une structure SL professionnalisée et opérationnelle pour 2013.

## En Bref

### Opera SL phase II

Avec le projet «Opera SL», le Service d'Encadrement Logistique souhaite devenir un service homogène et orienté client. La nouvelle structure sera graduellement mise en place dans les prochaines années: une antenne logistique par province avec quelques cellules locales, le tout dirigé par les départements opérationnels centraux de chaque partie du pays.

Avec le projet «Opera SL», le Service d'Encadrement Logistique souhaite devenir un service homogène et orienté client. La nouvelle structure sera graduellement mise en place dans les prochaines années: une antenne logistique par province avec quelques cellules locales, le tout dirigé par les départements opérationnels centraux de chaque partie du pays.

«Opera SL phase II» a commencé en 2012 par l'identification des différentes tâches logistiques menées sur le terrain. Celles-ci s'inscrivent dans la mesure de la charge de travail et un modèle de calcul détaillé permet d'obtenir le nombre d'équivalents temps plein (ETP) dont les cellules et les antennes auront besoin. Le modèle a déjà été validé dans quatre cellules pilotes.

Naturellement, la structure logistique décentralisée est validée à nouveau en fonction de l'évolution du nombre de bâtiments du SPF Finances. Un catalogue de services logistiques est dressé peu à peu.

Tout cela a pour but de répondre aux besoins logistiques des utilisateurs et des visiteurs des bâtiments, avec en point de mire: une structure SL professionnalisée et opérationnelle pour 2013.

- [Rapport Annuel 2011: Vers un service plus accessible...](#)
-