

# La stratégie du SPF Finances à l'aube de 2010 : l'expression d'une volonté de nouveaux équilibres

15 décembre 2009  
Emmanuel Degrève

## Structure de la présentation

---

### 1. RAPPEL DES MISSIONS CLES DU SPF FINANCES

### 2. OBJECTIFS DE LA MODERNISATION

### 3. ETAPES CLES DE LA MODERNISATION

- Etape 1 : préparer le changement (2000-2004)
- Etape 2 : acquérir une maturité sur le plan informatique (2003-2008)
- Etape 3 : développer une nouvelle culture de management (2009)
- Etape 4 : construire une nouvelle vision stratégique (2009-2011)

### 3. STRATEGIE EN GESTION DES RISQUES

- Axe 1 : encourager le respect volontaire des obligations fiscales
- Axe 2 : détecter les cas de non respect des règles et être prêt à y réagir
- Axe 3 : traiter les cas de non respect des règles de façon efficace et équitable

### 4. CONCLUSIONS

## Les missions clés du SPF Finances

Quelques rôles clés du SPF Finances au sein de l'Etat fédéral :

1. Fixer, collecter et gérer les impôts nécessaires pour financer les besoins collectifs (enseignement, soins de santé, réseau routier, ...)
2. Tenir la documentation patrimoniale et assurer la sécurité juridique des transactions immobilières (achat et vente)
3. Lutter contre les trafics illicites et protéger la société dans les domaines de la santé, de l'environnement et de la sécurité
4. Tenir la comptabilité de l'Etat

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie / Conclusions

## Les objectifs de la modernisation

Les objectifs visés par la modernisation du SPF Finances :

Coperfin	Aujourd'hui
1. Gagner en efficience pour faire face au vieillissement des fonctionnaires et pouvoir continuer à assurer les missions clés	1. Améliorer la politique de gestion de l'information
2. Acquérir une orientation client pour répondre aux exigences des citoyens et des entreprises en matière de service	2. Mieux équilibrer les actions pour renforcer le respect des obligations
3. Gérer l'organisation de façon efficace pour rencontrer les attentes concernant une meilleure gestion des deniers publics	3. Mieux gérer la relation client et la démarche de prestation de services
	4. Orienter l'ensemble des ressources vers la réalisation des objectifs

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie / Conclusions

## Etape n°1 de modernisation: préparer le changement (2000-2004)

---

2000 : mise en route du plan quinquennal informatique 2001-2005  
Définition de l'infrastructure ICT de base pour atteindre 4 objectifs

2001-2002 : réalisation des BPR Coperfin

1. Définition des changements à apporter aux méthodes de travail, à la politique du personnel, à l'infrastructure ICT, ...,
2. Organisation du trajet de changement autour de 7 thèmes

2002-2004 : réalisation des pré-études

Définition des besoins/attentes pour réaliser les projets critiques

[Missions](#) / [Objectifs](#) / [Etapas \(1/4\)](#) / [Stratégie](#) / [Conclusions](#)

## Etape n°2 de modernisation : acquérir une maturité informatique (2003-2008)

---

Mise en place des principaux fondements du nouvel environnement ict :

1. Amélioration de l'infrastructure réseau
2. Mise à niveau des postes de travail (1 PC/agent)
3. Remplacement des systèmes centraux de stockage et de traitement de données
4. Développement des nouvelles plateformes fonctionnelles (scanning, e-gov, I.A.M)
5. Déploiement des outils d'analyse de données et création des premiers « tiroirs » du datawarehouse

Exemples de développement de projets avec une visibilité interne/externe :

1. Contact Center
2. E-services (Tax-on-web, Intervat, Vensoc, E-notariat, My Rent, ...)
3. Traitement automatisé des déclarations à l'IPP de l'enregistrement des données à l'envoi des avis de paiement
4. Détection systématique des fraudes carrousels (Datamining)
5. Relance téléphonique des débiteurs au recouvrement
6. Workflow contencieux

[Missions](#) / [Objectifs](#) / [Etapas \(2/4\)](#) / [Stratégie](#) / [Conclusions](#)

## Etape n°3 de modernisation : développer une nouvelle culture de management (2009)

### 1. Lancement d'un nouveau cycle de management :

Principes directeurs :

- Un processus simple bâtissant sur l'existant
- Procédure étape par étape
- Focus différencié par département
- Cohérence forte entre les plans et l'exécution

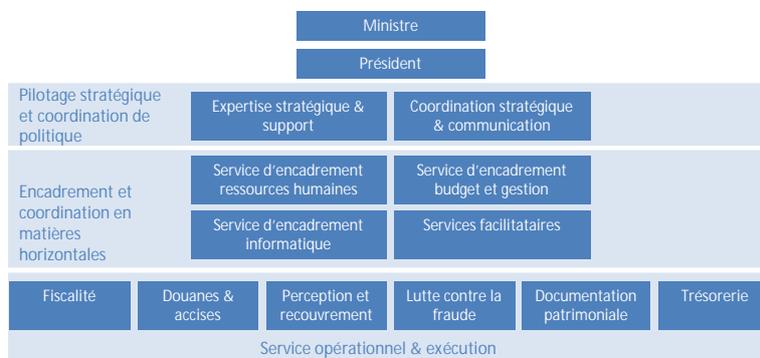


Missions / Objectifs / Etapes (3/4) / Stratégie / Conclusions

## Etape n°3 de modernisation : développer une nouvelle culture de management (2009)

### 2. Révision de l'organigramme du SPF Finances :

- Un niveau stratégique et une coordination centrale au niveau du président But : garantir la cohérence globale des développements
- 6 entités opérationnelles au lieu de 4 But : rapprocher les managers opérationnels du terrain



Missions / Objectifs / Etapes (3/4) / Stratégie / Conclusions

## Etape n°4 de modernisation : construire vision stratégique de long terme (2009-2011)

	D'une vision à court terme...	→	... à une vision à long terme
Gestion de la relation client	Privilégier les segments les plus rentables et les services qui optimisent les processus internes	→	Garantir un service équivalent à chaque catégorie de client, peu importe sa « valeur »
Gestion des risques	Privilégier les méthodes coercitives car plus rentables en termes de recettes fiscales	→	Optimiser la gestion des ressources et avoir un impact positif durable sur les comportements fiscaux
Respect de la vie privée	Utiliser toutes les données disponibles afin d'établir l'impôt et de le recouvrer	→	Optimiser les méthodes de travail pour répondre aux exigences de la LPV

Missions / Objectifs / Etapes (4/4) / Stratégie / Conclusions

## La vision stratégique en gestion des risques

	Garantir le respect de la législation fiscale...	→	...au moyen d'une stratégie optimale
Efficience	Rechercher l'efficience en utilisant les méthodes coercitives de façon sélective	→	Garantir le rapport cout-efficacité des actions
Confiance	Créer une relation de confiance entre le SPF Finances et les citoyens/entreprises	→	Renforcer la perception d'équité de traitement

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie / Conclusions

## La vision stratégique en gestion des risques

---

Les comportements fiscaux à gérer :

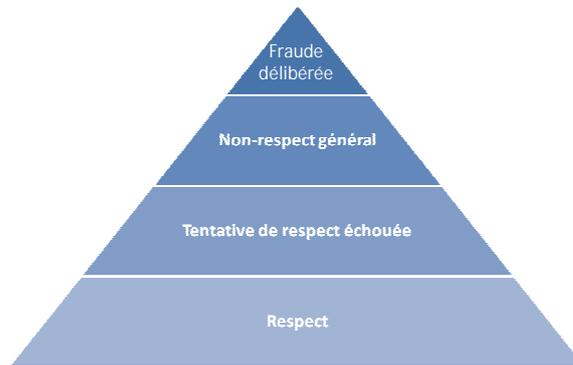


Figure: Pyramide de la discipline fiscale

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie / Conclusions

## La vision stratégique en gestion des risques

---

Les axes à développer pour gérer les risques fiscaux de façon optimale :

1. Adopter une attitude proactive pour soulever les obstacles au respect des règles
2. Réorienter les tâches de surveillance vers les risques de non respect des règles qui subsistent
3. Utiliser un large spectre d'actions pour gérer les risques de non-respect identifiés
4. Optimiser la capacité de traitement sur le terrain

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie / Conclusions

## Axe n°1 : soulever les obstacles au respect des règles

---

1. Deux obstacles principaux au respect des règles :
    - Des coûts de conformité aux obligations excessifs (compliance costs)
    - Des perceptions négatives à l'égard du système fiscal ou de l'administration (comportement)
  2. Réponse adéquate :
    - Garder les compliance costs à un niveau acceptable
    - Transformer la relation avec les citoyens et les entreprises de façon positive
- Les approches possibles pour soulever les obstacles au respect des règles et gagner en efficacité :
1. Les approches réglementaires
  2. Les approches de prestation de services
  3. Les approches volontaires
  4. Les approches de communication

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie (1/4) / Conclusions

## Axe n°2 : réorienter les tâches de surveillance vers les risques de non respect qui subsistent

---

Plusieurs possibilités pour surveiller les risques qui subsistent en aval d'une politique visant à encourager le respect des obligations:

1. Informatiser le traitement de l'information
2. Développer l'analyse de risque

Projets en cours :

1. Informatiser le traitement de l'information
  - Détecter les anomalies dans les données déclaratives
  - Informatiser l'échange et partager l'information
1. Développer l'analyse de risque
  - Renforcer les équipes d'analyse
  - Adapter les outils informatiques
  - Améliorer les méthodes de travail

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie (2/4) / Conclusions

## Axe stratégique n°3 : utiliser un large spectre d'actions pour gérer les risques identifiés

Constat : évolution des pratiques administratives vers des actions diversifiées intégrant le rapport coût-efficacité ou l'équité perçue de la procédure

Objectif : encourager le changement en multipliant les approches possibles :

1. Approches réglementaires
2. Approches de prestation de service
3. Approches volontaires
4. Approches dissuasives
5. Approches répressives

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie (3/4) / Conclusions

## Axe n°4 : optimiser la capacité de traitement sur le terrain

Constat : un nouvel organigramme voit le jour

Des mesures par pilier. A titre d'exemple :

Fiscalité	Recouvrement	Fraude
<ol style="list-style-type: none"><li>1. STIR contrôle</li><li>2. Implémentation de l'approche groupe cible (P/PME/GE)</li><li>3. Pilier grandes entreprises</li><li>4. Listes de sélection (datamining TVA et Mercurius)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Centre national de recouvrement</li><li>2. Receveur unique</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 5<sup>ème</sup> direction</li><li>2. Cellule paradis fiscal</li></ol>

Missions / Objectifs / Etapes / Stratégie (4/4) / Conclusions

# Conclusions

---