

Lutte contre la Fraude

Pour rappel :

En novembre 2000, une nouvelle structure pour le SPF Finances composée de trois Administrations générales (Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie) et de différentes Directions générales a été approuvée. Ainsi l'**Inspection Spéciales des Impôts** (ISI) deviendra la Direction générale '**Lutte contre la Fraude**'.

Qu'ont réalisé les groupes de travail depuis le lancement de Coperfin le 24 septembre 2001?

- Dans une première phase, les **principes stratégiques** ont été dégagés. Ces principes sont importants car ils sont à la base de la future image du SPF Finances.
- A partir de ces principes, les groupes de travail ont esquissé des propositions relatives à la **future méthode de travail**.
- Travailler autrement suppose que la **structure de l'organisation**, les **fonctions**, les **ressources informatiques** et les **bureaux** soient également adaptés. Les groupes de travail ont donc formulé des propositions dans ces différents domaines.
- Enfin, un '**plan de réalisation**', reprenant l'ensemble des propositions, décrit de quelle façon on passera de la situation actuelle à la situation future.

1. Coperfin progresse: les projets Coperfin

Les résultats des travaux des groupes de travail sont prêts, tout comme le plan de réalisation qui décrit les différentes étapes qui permettront finalement d'arriver à la nouvelle organisation ! Nous sommes sur le point de procéder à la réalisation de tout cela mais nous avons encore beaucoup de pain sur la planche.

Pour réaliser ce plan, des centaines de **projets** devront être lancés entre la fin de l'année 2002 et 2008. Afin d'offrir un cadre cohérent et de marquer clairement la direction vers laquelle le SPF Finances souhaite évoluer, les projets ont été répartis en fonction des **7 thèmes** suivants:

1. Dossier unique
2. Traitement intégré
3. Prestations de services multicanaux
4. Assistance, contrôle, recouvrement et information
5. Etude de cas
6. Réglementation consistante
7. Image

Bien entendu, la réalisation de ces thèmes Coperfin ne se fera pas du jour au lendemain. Les projets, axés principalement sur la modernisation de nos moyens en matière d'ICT, seront initiés et exécutés progressivement. En outre, ils seront répartis entre les différentes composantes de notre organisation. Le fonctionnement de nos services ne peut, en effet, absolument pas être mis en péril car nous devons en premier lieu pouvoir continuer à assurer notre mission de service public. Lorsque tous les projets auront été exécutés, le SPF Finances fonctionnera sur base des nouvelles méthodes de travail (processus) telles qu'elles ont été définies par les groupes de travail.

Les projets Coperfin seront les **moteurs des changements** au sein du SPF Finances pour les années à venir. Ici, également, il pourra être fait appel à **votre collaboration**. Exécuter des projets de ce type requiert, en effet, de nombreux collaborateurs connaissant parfaitement la matière. Vous en entendrez certainement encore parler!

Quelques chiffres ...

*** Ces chiffres sont basés sur les propositions telles qu'elles ont été présentées au Ministre des Finances. Bien entendu, une décision définitive à ce propos doit encore être prise***

- Les projets sont prévus entre fin 2002 et fin 2008
- 350 projets en tout sont prévus entre maintenant et 2008
 - Plus de 60% avant la fin de l'année 2004
 - Plus de 30% dans le cadre du thème 2 "Traitement intégré" et du thème 3 "Prestations de services multicanaux".

Ci-après une brève description des différents thèmes et des exemples concrets qui se rapportent au fonctionnement quotidien de **Lutte contre la Fraude**.

1. Dossier unique

Ce thème permet d'approcher le dossier d'un citoyen de façon globale sans le scinder en fonction du type d'impôt. Ce 'dossier unique' regroupe toutes les informations dont dispose le SPF Finances, de même que toutes les informations externes auxquelles le SPF Finances a accès. Ainsi est-il à même de savoir quelles informations sont disponibles et où celles-ci se trouvent au sein de l'organisation.

Concrètement, pour **Lutte contre la Fraude**, cela implique que les cellules de recouvrement ne devront plus faire appel à plusieurs services pour obtenir l'ensemble des informations relatives aux avoirs (im)mobiliers d'un contribuable. Il leur suffira, pour ainsi dire, de pousser sur un bouton pour obtenir toutes les informations à ce propos, c'est-à-dire tant les informations internes du SPF Finances que les informations externes auxquelles celui-ci a accès.

2. Traitement intégré

Le système de traitement intégré permettra de traiter toutes les activités clés inhérentes au traitement des déclarations telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance, etc. de façon globale et interactive. Cela s'applique tant à l'entretien de la documentation patrimoniale qu'à diverses activités douanières spécifiques. Grâce au système de traitement intégré, les informations pourront également être diffusées de manière automatisée entre les différents services.

Les différents impôts seront introduits un par un dans le système de traitement intégré.

Concrètement, pour **Lutte contre la Fraude**, cela implique que les différents impôts seront regroupés dans un bilan fiscal. Les imputations pourront, dans un cadre légal, avoir lieu sur base de ce bilan. Les dettes résultant de la régularisation par **Lutte contre la Fraude** pourront ensuite être compensées par les soldes des autres impôts.

3. Prestations de services multicanaux

Dorénavant, le "citoyen/client" pourra entretenir des contacts avec le SPF Finances par le biais de différents canaux. Ainsi il pourra obtenir des informations ou formuler des remarques auprès d'un 'contact center' professionnel, soit par téléphone, par lettre ou par e-mail. Les personnes qui préfèrent néanmoins les contacts physiques pourront, quant à elles, s'adresser aux nouveaux bureaux d'accueil. Bien entendu, le développement des services sur l'Internet est encore prévu. De cette manière, le SPF Finances sera à même de fournir des prestations de services à part entière via différents canaux.

Concrètement, cela implique que **Lutte contre la Fraude** disposera de plus de temps pour se consacrer à ses activités clés. Les questions qui sont actuellement adressées par téléphone, par correspondance ou par e-mail et qui ne sont, en fait, pas destinées à **Lutte contre la Fraude** seront dirigées vers le 'contact center'.

4. Assistance, contrôle, recouvrement et information

S'il veut mettre sur pied une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblées, le SPF Finances doit développer des connaissances approfondies du "citoyen" / des "biens". Dès que ces données/informations seront reprises dans le dossier unique, elles seront analysées en détail. A cet effet, on utilisera un système de gestion des connaissances, ce qui nous permettra de définir des groupes de citoyens/d'entreprises dont les propriétés, risques et besoins sont spécifiques. Sur la base de ces profils, nous pourrons ensuite lancer des activités déterminées, par exemple une action d'assistance ou de contrôle. Un avantage complémentaire d'un système de gestion des connaissances est que les fonctionnaires auront plus rapidement et plus facilement accès à du matériel de soutien correct et à des sources d'informations précises.

Concrètement, pour **Lutte contre la Fraude**, cela implique que, grâce aux informations rassemblées, on pourra analyser plus rapidement et de façon plus ciblée les signaux de fraude. De ce fait, les mécanismes de fraude pourront être détectés plus rapidement.

5. Etude de cas

A l'avenir, certains cas spécifiques (contrôles à effectuer, affaires de fraude à traiter, montants à recouvrer, actes d'expropriation à établir, litiges,...) pourront être traités par projet. Une approche par projet implique que, par cas, il faille déterminer des objectifs, établir un planning, désigner des fonctionnaires, que l'on doive effectuer le suivi de l'avancement de la stratégie définie et que le traitement du cas soit éventuellement modifié, etc. Les fonctionnaires impliqués dans le traitement d'un 'cas' bénéficieront de ce fait d'un soutien optimal.

Concrètement, pour **Lutte contre la Fraude**, cela implique que, à l'avenir, les dossiers seront traités plus encore en fonction du projet. Cela implique que pour tous les "cas" (affaire ou dossier), il faudra déterminer des objectifs et établir un planning. Les progrès doivent ensuite être suivis et rapportés. En fonction de cela, la stratégie mise sur pied devra éventuellement être modifiée ou le traitement devra être arrêté.

En fonction de la nature du cas, ces différentes étapes se présenteront sous une forme plus ou moins étendue. En effet, on traite une affaire contenant seulement 5 dossiers différemment d'une affaire contenant 5000 dossiers. Dans une affaire d'une telle ampleur, les aspects planning, suivi, évaluation et correction sont très importants.

A l'avenir, le travail en équipes deviendra encore plus important. Les équipes seront définies en fonction de la nature et de l'ampleur du "cas" et seront toutes dirigées par un gestionnaire de projet.

6. Réglementation consistante

A l'avenir, la réglementation et la législation doivent être plus cohérentes et plus consistantes à la fois pour les acteurs externes (citoyens) qu'internes (les fonctionnaires). De ce fait, la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation s'en trouveront renforcées. Une concertation préalable avec les instances politiques (notamment fédérales, régionales, européennes,...) ET avec le terrain (services concernés, parties intéressées, opérateurs économiques,...) s'impose. Cette concertation servira à préparer la politique et permettra de déboucher sur l'amélioration de la réglementation et de son exécution. En outre, une application cohérente et consistante de la réglementation permettra à la fois de garantir l'égalité juridique et de renforcer la sécurité juridique.

Concrètement, pour **Lutte contre la Fraude**, cela implique qu'elle sera moins confrontée à des questions de principe et, par conséquent, à moins de litiges et qu'elle pourra plus se consacrer à des interventions préventives. La centralisation de tous les services qui développent une réglementation et l'introduction d'une méthode de travail uniforme impliquent que toute l'expertise relative à des matières déterminées se situera à un seul et même endroit. De ce fait, il sera plus facile de savoir où l'on doit poser des questions relatives à l'application d'une matière déterminée.

7. Image

L'image que se font les citoyens et les entreprises, mais également les fonctionnaires du SPF Finances résulte des différents contacts qu'ils entretiennent avec et au sein de l'organisation.

Une image moderne et professionnelle permettra au SPF Finances, d'une part, de motiver les citoyens afin qu'ils satisfassent à leurs obligations, et d'autre part, de s'adjoindre des collaborateurs compétents et de les conserver. Bien entendu, le fonctionnement journalier, la promotion dans les médias et la culture de l'organisation seront également axés sur cette image.

Concrètement, cela implique que le comportement et la communication de **Lutte contre la Fraude** contribuent également à l'image du SPF Finances. A l'inverse de ce qui se passait précédemment, **Lutte contre la Fraude** donnera plus d'informations quant aux actions entreprises et aux résultats enregistrés. De cette façon, l'effet préventif et dissuasif sera renforcé sans toutefois déroger au secret professionnel. Pour ce faire, on pourrait faire appel aux médias ou organiser des rencontres individuelles avec les parties à risque.

2. Vers de nouvelles fonctions

Qu'est-ce qu'une fonction ?

Une fonction est un ensemble de tâches et de responsabilités qui nécessitent des connaissances et une expérience particulières. Une fonction a pour objet de fournir une contribution journalière bien définie en vue de la réalisation des objectifs du service public.

Dans la nouvelle carrière du fonctionnaire fédéral, le salaire et l'évolution de la carrière sont désormais déterminés par la fonction et plus par le grade. Toutefois, au sein du SPF Finances, nous avons vécu jusqu'à ce jour avec un ensemble complexe de niveaux et de grades qui englobaient des fonctions qui n'étaient pas toujours clairement définies. Il était donc nécessaire de clarifier la situation. Dans le cadre du fonctionnement futur du SPF Finances, nous aurons des fonctions **nouvelles** et **clairement délimitées**.

Les groupes de travail Coperfin ont redéfini nos tâches, notre manière de travailler et notre structure. Sur cette base, des fonctions existantes ont été adaptées et de nouvelles fonctions ont été définies. Il est évident qu'un grand nombre de fonctions actuelles seront conservées.

Ces groupes de travail ont défini une cinquantaine de **fonctions de base** que l'on retrouvera dans tout le SPF Finances. La "gestion de dossiers" est un exemple de fonction de base. Dans les administrations Impôts et Recouvrement et Documentation Patrimoniale, la fonction de base de gestionnaire de dossiers aura principalement les mêmes types de tâches. Ensuite, pour un gestionnaire de dossiers dans les deux administrations, les mêmes conditions seront posées par rapport au traitement d'information, à la structuration et l'organisation du travail, à la gestion des personnes, à l'entente avec collègues et clients et à l'attitude (c'est ce que l'on appelle les compétences génériques).

Un gestionnaire de dossiers de Lutte contre la Fraude, en revanche, devra également assurer des tâches spécifiques et disposer de connaissances et d'aptitudes spécifiques (ce que l'on appelle les compétences techniques) propres au Lutte contre la Fraude. Ces tâches et compétences spécifiques devront encore être décrites pour toutes les fonctions de base. Nous disposerons alors d'une vue d'ensemble globale des fonctions de chaque entité, avec une description précise des tâches et des compétences nécessaires.

La **conversion** des fonctions actuelles en futures fonctions se fera bien entendu progressivement et le personnel bénéficiera des formations et du soutien nécessaires. Il s'agit là d'un exercice spécifique qui requiert une excellente préparation et qui doit être effectué avec un soin extrême.

Le tableau sur les pages suivantes offre une brève description des fonctions de base dans la Direction générale **Lutte contre la Fraude**.

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Analyste	Analyser et déchiffrer une information complexe (dans un domaine de connaissance spécifique), formuler des conclusions et/ou des propositions et soutenir d'autres personnes afin de contribuer au fonctionnement efficace et effectif du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer d'une manière autonome l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission et des actions nécessaires - Elaborer une proposition par étude et analyse, demande de conseils auprès des experts et groupes de connaissance, ... - Rédaction de rapport, formulation de propositions et apport de suggestions aux personnes concernées - Correction des modèles et processus sur la base de l'analyse réalisée - Tester l'impact et l'efficacité de l'action entreprise
Analyste d'Informations	Filtrer l'information entrante par analyse de qualité et de pertinence, et transmettre l'information aux personnes concernées afin de garantir le bon fonctionnement de l'entité en accord avec la politique suivie	<ul style="list-style-type: none"> - Regrouper et analyser information entrante - Vérifier l'existence de liens avec d'autres affaires/dossiers - Analyser la qualité et indiquer des actions nécessaires/de la suite à donner à l'information
Chef d'équipe	Déterminer les objectifs de l'équipe en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger l'équipe en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de l'équipe de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités de l'équipe et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Rectifier priorités si la pratique l'impose - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner travail, qualitatif et quantitatif du travail de l'équipe (suivi opérationnel) - Orienter, suivre et évaluer collaborateurs - Entretenir contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe
Chef de Division	Déterminer les objectifs de la division en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger la division en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de la division de façon effective et efficace et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités au sein de la division et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Modifier ces objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division - Orienter, suivre et évaluer chefs d'équipe et éventuellement des collaborateurs - Entretenir des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement et à l'innovation permanente au sein de la division
Coordinateur	Coordonner des activités sur le plan du contenu et sur le plan stratégique, et motiver d'autres personnes afin de garantir un bon fonctionnement et des résultats corrects	<ul style="list-style-type: none"> - Ebaucher conceptuelle du contenu général et détermination des orientations stratégiques ayant un impact sur l'organisation - Evaluer et établir priorités des risques et des besoins en prestations de services - Gérer relations avec les instances en interaction/concernées et coordination à travers différents piliers/entités organisationnelles, entre autres dans le but de garantir une certaine cohérence - Valider résultats de processus - Etablir relations avec divers niveaux organisationnels

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Correspondant externe	Représenter (l'entité du) SPF Finances par rapport à d'autres entités ou instances au sein de l'Etat Fédéral ou en-dehors de celui-ci, afin d'exposer et de défendre un point de vue	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser dossier et prendre position - Rédiger rapports et/ou protocoles, définir de priorités - Expliquer, argumenter et discuter un point de vue - Fonction d'interlocuteur direct pour toutes sortes de questions - Etablir relations à l'intérieur et à l'extérieur du SPF Finances
Gestionnaire de données	Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures établies, effectuer les premières analyses et contacts éventuels avec le citoyen afin de soutenir au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire données plus complexes/constitution d'un dossier plus complexe - Première analyse des données et (ré)orientation du dossier - Exécuter de recherches et/ou calculs et rédiger documents ou attestations - Accuser de réception ou de décision au citoyen, demander les données manquantes - Echange d'informations avec la personne qualifiée
Gestionnaire de projet	Gérer un projet/une mission complexe et coacher d'autres projets afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer l'approche et gestion d'un projet/d'une mission multidisciplinaire au niveau du timing, des ressources et des résultats - Introduire idées innovatrices et créatives par intégration d'informations provenant de différents domaines - Accompagner et superviser une équipe de collaborateurs au sein d'un projet - Interagir avec les autres chefs de projet et les instances concernées
Inspecteur	Contrôler de façon adéquate les dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir le respect et l'application correcte de la législation, des règlements et des procédures par le contribuable	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer l'approche du contrôle et des actions nécessaires à des missions plus difficiles - Exécuter activités de contrôle - Interagir avec le citoyen et les fournisseurs d'information - Prendre une décision et rédiger rapports/documents - Transmettre des décisions aux gestionnaires sur les activités, les processus et les services liés
Spécialiste	Fournir des conseils éventuellement proactifs et servir de référence dans le domaine d'expertise concerné afin de contribuer à un fonctionnement efficace et optimisé du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de conseils spécialisés sur demande (ad hoc) - Corriger une proposition formulée par un chef de projet/contrôleur/analyste - Formuler conclusions et prise de position après consultation du dossier spécifique et des informateurs
Traducteur	Traduire les textes techniques fiscaux ou non fiscaux dans une autre langue, afin de mettre le texte initial à disposition dans l'autre langue tout en conservant toutes ses nuances	<ul style="list-style-type: none"> - Traduire les textes (législations et de règlements techniques spécifiques, communications, ...)

3. Vers une nouvelle structure d'organisation

3.1. La nouvelle structure

Comme vous le savez probablement déjà, le nouvel organigramme du SPF Finances (que vous trouverez en annexe) est structuré autour de trois **Administrations générales** : Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie, chacune dirigée par un Administrateur général.

A un niveau subordonné, se situent les **Directions générales**, dirigées par un Directeur général. A titre d'exemple: l'**ISI** actuelle deviendra à l'avenir la Direction générale **Lutte contre la Fraude**.

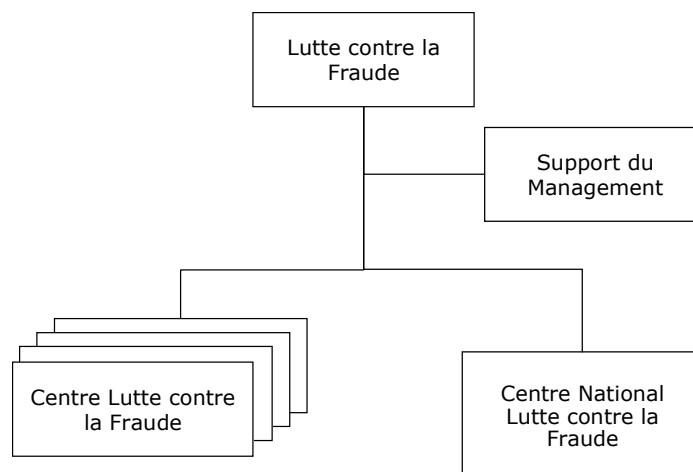
Chaque Direction générale est elle-même composée de **centres**, dirigés par un Directeur de Centre.

Cet organigramme, datant de novembre 2000, a été peaufiné par les groupes de travail Coperfin. De ce fait, en dessous du niveau des centres également, on sait actuellement avec précision comment l'organisation se présentera. Les groupes de travail ont tenu compte de certains principes dont nous vous présentons un aperçu:

- hiérarchie moins marquée
- renforcement du travail en équipe
- ...

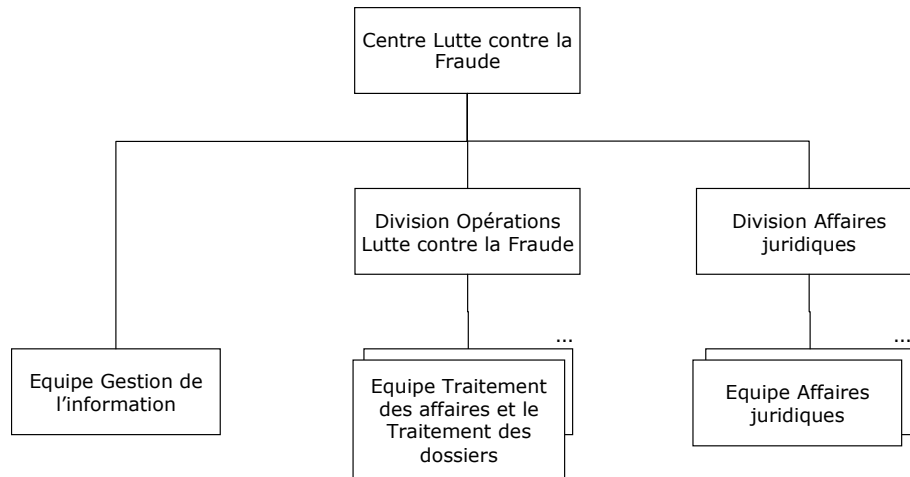
Au sein de la nouvelle organisation, les centres seront à leur tour subdivisés en **équipes** menées par des chefs d'équipes. Si nécessaire, ces équipes seront regroupées au sein de **divisions** qui seront dirigées par des chefs de division. Cela se fera en fonction du volume de travail ou de la répartition géographique des services. En dessous des équipes, il n'y aura plus de niveaux hiérarchiques formels, mais des accords pourront toutefois être conclus pour structurer le travail. Ces accords feront partie des compétences de la nouvelle direction, à l'instar de l'attribution définitive des activités à toutes les équipes.

Ci-dessous, vous trouverez la structure de la organisation de la Direction générale **Lutte contre la Fraude** (au sein de l'Administration générale Impôts & Recouvrement).



- Le Directeur général et les Directeurs de Centres assument ensemble la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de **Lutte contre la Fraude**. Les Directeurs de Centres sont aussi responsables avec les chefs de divisions/équipes de la bonne gestion de leur centre.

- Un service de staff **Support du Management** assure un soutien au Directeur général de **Lutte contre la Fraude**. Ce service assure la coordination entre **Lutte contre la Fraude**, Particuliers, PME et GE (et dans une moindre mesure, avec Douanes & Accises et Sécurité Juridique) pour le traitement des répercussions d'affaires de fraude. En outre, ce service de staff sera également chargé de la communication externe.
- **4 centres**, dont le terrain d'action correspond largement à celui des parquets généraux, seront dotés des affaires générales en matière de **Lutte contre la Fraude**. De plus, **1 centre national** concentrera notamment la **lutte contre les carrousels TVA**.



- Au sein des centres, on trouve l'équipe Gestion de l'information et les équipes Opérations Lutte contre la Fraude et Affaires Juridiques qui sont regroupées en divisions. Ci-dessous une description:

Equipe Gestion de l'information: cette équipe doit traiter les signaux (par exemple, les renseignements émanant de la Justice, la presse,...) et y détecter les éléments nécessaires indiquant une fraude grave. Un traitement d'affaire ou de dossier peut alors être mis en marche. L'équipe gestion de l'information joue un rôle dirigeant pour la totalité de la Lutte contre la Fraude. En outre, cette équipe remplira le rôle de point de contact qui simplifiera l'échange d'information avec les parties externes au SPF Finances.

Equipe Traitement des Affaires et Traitement des Dossiers: cette équipe doit définir la gravité et les personnes impliquées dans une affaire. Ensuite, une stratégie est dessinée pour l'intégralité de l'affaire. En outre, pour certains dossiers bien déterminés dans une affaire, il faut rassembler les preuves probantes et identifier les coupables d'une fraude. Ceux-ci doivent être suivis tout au long de leur traitement.

Equipe Affaires Juridiques : cette équipe doit assurer la défense des points de vue adoptés en matière de taxation et doit aussi suivre d'autres activités juridiques ayant trait à celles-ci. Cette équipe devra également veiller à garantir les possibilités de recouvrement et le suivi des activités juridiques ayant trait à ces actions de recouvrement.

Où?

- A ce stade-ci, on ne peut pas vous dire exactement dans quel bureau ou bâtiment vous travaillerez. L'inventaire des besoins des différentes administrations en ce qui concerne la taille des bureaux, l'accessibilité, les commodités a déjà été dressé.
- En fonction de cela, on a examiné si, eu égard aux nouvelles méthodes de travail, les bâtiments (nombre, infrastructure,...) conviendraient toujours aux futures activités du SPF Finances. Il semble que ce soit le cas moyennant certains investissements.
- Maintenant, il faut vérifier où seront localisées les différentes activités, et par conséquent, quelles fonctions y seront exécutées.

3.2. Nombre d'emplois à temps plein

Qu'est-ce qu'un emploi à temps plein

Un emploi à temps plein correspond à celui d'une personne qui preste un horaire complet.

Un emploi à temps plein équivaut à **200 jours/homme/an**. On calcule cela en faisant 365 jours moins 104 jours (nombre de jours de week-end) et moins la moyenne de jours d'absence (notamment pour maladie, congés,...).

Un exemple :

1 emploi à temps plein peut être égal à 1 collaborateur à temps plein ou à 2 collaborateurs à mi-temps.

Comme l'âge moyen de nos fonctionnaires est assez élevé, bon nombre de nos collègues vont prendre leur retraite au cours des années à venir. A titre d'exemple : **à partir de 2006, chaque année 1.000 personnes partiront à la pension**. En fonction de ce rythme de 'départs', il est un fait que, au cours des 15 prochaines années, presque la moitié des fonctionnaires actuels nous auront quitté. Il sera impossible de les remplacer tous vu le vieillissement général de la population et le nombre restreint de candidats qui sera disponible sur le marché de l'emploi.

Le SPF Finances ne sera, pas le seul à avoir des difficultés à recruter du personnel ayant le profil adéquat. Quasiment toutes les organisations, même les sociétés privées, seront confrontées à ce problème.

Nous savons donc déjà maintenant que nous ne pourrons pas remplacer chaque fonctionnaire partant. Nous devons donc nous préparer en adaptant notre fonctionnement et nos moyens. Coperfin va nous aider à faire face à cette situation: les propositions émises par les groupes de travail font appel à des **investissements dans de nouveaux moyens** et à de **nouvelles méthodes de travail** qui pourront couvrir les départs.

Néanmoins le SPF Finances devra clairement continuer à **recruter de nouveaux fonctionnaires**. Les groupes de travail ont estimé le nombre d'emplois à temps plein nécessaires au bon fonctionnement des Administrations Impôts & Recouvrement et Documentation Patrimoniale. D'autres initiatives seront prochainement prises pour améliorer encore le fonctionnement de la Trésorerie et des services de soutien. Le nombre total d'emplois à temps plein du SPF Finances ne sera connu qu'une fois ces dernières analyses terminées. Ce calcul est fondé sur des hypothèses de travail. Bien entendu, les nombres peuvent encore changer :

Impôts et Recouvrement

- Particuliers: 2178
- PME: 4242
- Grandes Entreprises : 809
- D & A (y compris E&R): 3260
- Recouvrement (& Perception): 2417
- Lutte contre la Fraude: 542

Documentation Patrimoniale *

- Services patrimoniaux: 363
- Mesures & Evaluations: 1090
- Sécurité Juridique : 2112
- Recettes non fiscales: 183

** Ces chiffres ne tiennent pas encore compte de l'impact de la gestion des risques sur le nombre d'emplois à temps plein de la Documentation Patrimoniale*

Nous le répétons une fois de plus : La diminution des effectifs en personnel résultera exclusivement des départs naturels. Le SPF Finances n'effectuera donc aucun licenciement à la suite de Coperfin. Au contraire, de nouveaux fonctionnaires seront engagés.

4. Salaires & carrières – Mise en compétition générale

Qu'advient-il des carrières au sein du SPF Finances ?

Comme vous le savez des améliorations salariales ont été décidées. A ce stade les agents des niveaux B, C et D ont déjà bénéficié d'une **augmentation linéaire de 1 %** de leur rémunération barémique et des compléments et suppléments de traitement. Pour les agents du niveau A, celle-ci est programmée au 1^{er} janvier 2003. Et, bien sûr, pour couper court à toute rumeur, personne ne sera moins rémunéré qu'aujourd'hui !

Le **pécule de vacances** est largement revalorisé et porté à **92% du traitement** pour tous :

niveaux C et D : dès 2002

niveau B : à partir de 2003

niveau A : 80 % en 2003 et 2004, 92 % à partir de 2005

Des décisions ont déjà été prises au niveau des **carrières fédérales** pour les grades communs aux différents SPF. Des réflexions sont en cours pour prendre en compte les particularités des **carrières Finances**. Elles feront l'objet de négociations au sein du Comité de secteur II - Finances. Les résultats de celles-ci seront bien évidemment communiqués à l'ensemble du personnel.

Comment se passera la mise en compétition générale ?

Comme prévu, une **mise en compétition** des emplois du SPF Finances sera lancée dans le courant de ce semestre.

Cette procédure vise à tenir compte, dans toute la mesure du possible, de vos centres d'intérêt et de vos préférences lors de l'attribution des emplois.

La mise en œuvre des nouvelles structures ne pourra, cela va de soi, se faire en une seule fois. Ainsi donc, certains emplois seront pour des raisons logistiques plus rapidement attribués que d'autres. L'installation des nouveaux services se fera en effet de manière progressive.

Si vous souhaitez de plus amples informations sur les autres administrations au sein du SPF Finances ou si vous, selon vous, n'avez pas reçu la brochure d'information de votre propre administration (ce dont nous vous prions de nous excuser), veuillez compléter le bon ci-dessous et le renvoyer à : Equipe centrale de communication Coperfin, à l'attention de Dominiek Leppens (N) ou Yaël Celis (F), Arts Center, Avenue des Arts 19H bte 2, 1000 Bruxelles.

Nom & prénom: _____

Adresse ou adresse e-mail : _____

Veuillez cocher l'administration pour laquelle vous souhaitez obtenir des informations complémentaires :

- Particuliers/PME/Grandes Entreprises
- Documentation Patrimoniale
- Recouvrement
- Douanes et Accises

Nous vous remercions vivement de l'intérêt que vous portez à ce projet !

ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES

