



Service Public
Fédéral
FINANCES

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029



TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	3
1. STRATÉGIE À LONG TERME	5
1.1 NOTRE MISSION ET NOS ACTIVITÉS CLÉS	5
1.2 NOS VALEURS.....	6
1.3 NOTRE ENVIRONNEMENT.....	7
1.4 NOTRE VISION ET NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	10
2. STRATÉGIE POUR LA LÉGISLATURE	16
2.1 MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCLARATION DE POLITIQUE	16
2.2 EXÉCUTION DE NOS MISSIONS CLÉS	18
2.3 GESTION INTERNE	19
2.4 OBJECTIFS TRANSVERSAUX.....	22
3. ENGAGEMENTS DES PARTIES	23
3.1 COLLECTE D'AVIS, CONCERTATION PRÉALABLE ET DIFFUSION D'INFORMATION.....	23
3.2 MODIFICATIONS DU PLAN STRATEGIQUE	23
3.3 NOUVELLES MISSIONS	23
3.4 SUIVI DE LA STRATÉGIE ET DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS.....	24
3.5 CONCERTATION PÉRIODIQUE	24
3.6 ÉVALUATION ANNUELLE.....	24
3.7 IMPACT DES MESURES DÉCIDÉES APRÈS LA SIGNATURE DU PLAN STRATEGIQUE	24
3.8 FINANCEMENT	24
3.9 GAINS D'EFFICACITÉ	24
3.10 APPROBATION DU PRESIDENT ET DU MINISTRE.....	25
4. ANNEXES	26
4.1 PLAN DE COMMUNICATION STRATÉGIQUE	26
4.2 SCHÉMA DES MOYENS.....	26
4.3 INSTRUMENTS DE SUIVI	26
4.3.1 INDICATEURS DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE.....	26
4,3. 2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS DE MISSION.....	26
4.3.3 SUIVI DE LA RÉALISATION DE L'ACCORD GOUVERNEMENTAL	26

AVANT-PROPOS

Regarder vers l'avenir et se renforcer

Le SPF Finances joue un rôle essentiel dans notre société. Avec son large éventail de missions - de la perception des impôts à la gestion patrimoniale, de la lutte contre la fraude aux services financiers - l'organisation fournit les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique. C'est ainsi que nous contribuons à la solidité financière du pays et à la construction d'une société saine, sûre et tournée vers l'avenir.

Le contexte social dans lequel cela se produit évolue rapidement. La marge de manœuvre budgétaire reste limitée, alors que les attentes des citoyens, des entreprises et des administrations augmentent. La numérisation, la durabilité, la sécurité et la collaboration sont plus importantes que jamais. Le SPF Finances veut être prêt pour l'avenir et se renforcer : en tant qu'organisation, en tant que partenaire et en tant qu'employeur.

Le plan stratégique 2025-2029 s'appuie sur le cap fixé en 2022. Trois ambitions stratégiques avaient alors été retenues : sur mesure, intelligente et orientée futur. Aujourd'hui encore, l'accent est mis sur l'orientation client, l'efficacité et la pérennité, avec une vision à long terme renforcée :

Nous sommes un service public fiable doté de collaborateurs engagés et compétents qui contribuent ensemble à la bonne santé financière du pays.

Dans ce plan, cette vision est traduite en cinq objectifs stratégiques, qui orientent le fonctionnement dans les années à venir :

- **Nos services** - simples et digitaux
- **Nos partenariats** - proactifs et fiables
- **Nos collaborateurs** - talentueux et soutenus
- **Nos décisions** - fondées et responsables
- **Notre avenir** - durable et sûr

Le plan stratégique comprend quatre chapitres :

Le chapitre 1 décrit notre stratégie à long terme. Elle comprend notre mission et nos activités clés, nos valeurs, notre vision de l'avenir avec cinq objectifs stratégiques et les résultats de l'analyse de l'environnement et des parties prenantes.

Le chapitre 2 traduit cette vision pour la législature 2025-2029. Nous expliquons comment nous travaillons avec le ministre des Finances pour mettre en œuvre la déclaration de politique, suivre nos activités clés et nos processus de support, et participer à la politique transversale.

Le chapitre 3 contient les engagements mutuels qui permettent la mise en œuvre de ce plan. Le plan stratégique couvre l'ensemble de la législature et est concrétisé annuellement dans un plan opérationnel.

Ce plan stratégique 2025-2029 comporte les accords auxquels souscrivent le Service public fédéral Finances, représenté par le Président du Comité de direction, et le gouvernement fédéral, représenté par le ministre des Finances, pour la période de la législature. Il est établi conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014¹.

Le chapitre 4 rassemble les annexes de ce plan stratégique. Il comprend le plan de communication, le calendrier pluriannuel des ressources et les différents instruments de suivi.

Cette stratégie oriente le fonctionnement quotidien ainsi que la transformation plus large de l'organisation. Ensemble, nous renforçons ce qui fonctionne bien et nous continuons à construire un SPF Finances moderne et flexible. Le plan est un engagement commun à se tourner vers l'avenir et à créer une valeur durable pour les citoyens, les entreprises et les partenaires. C'est ainsi que nous œuvrons à un service public fort, fiable et pérenne.

¹ Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

1. STRATÉGIE À LONG TERME

1.1 NOTRE MISSION ET NOS ACTIVITÉS CLÉS

En accomplissant correctement et efficacement nos activités fiscales, financières et patrimoniales et en luttant contre la criminalité et la fraude, nous contribuons à la prospérité de chaque citoyen et de chaque entreprise² et aidons à construire une société sûre, solidaire et durable.

Les **activités clés** du SPF Finances sont les suivantes :

- prélever, percevoir, recouvrer et rembourser les impôts et taxes de manière juste et dans les délais ;
- être le Shared Service Center pour la perception et le recouvrement des créances fiscales et non fiscales ;
- gérer de manière fiable toutes les données patrimoniales ;
- faciliter le commerce légal et protéger la société en exécutant des contrôles ciblés sur l'importation, le transit et l'exportation de marchandises ;
- contribuer à la prévention et à la lutte contre la fraude, l'évasion fiscale et les infractions qui relèvent de nos domaines de compétences ;
- gérer les engagements financiers de l'État et assurer le financement de ce dernier ;
- fournir une expertise et un soutien stratégiques.

Nous exécutons nos activités clés avec un intérêt pour la responsabilité sociale des entreprises et prenons les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies comme guide pour notre fonctionnement.³

² Dans ce plan, nous utilisons régulièrement l'expression « citoyens et entreprises » pour désigner nos parties prenantes externes au sens général. Par cette formulation, nous entendons les citoyens, les entreprises, les indépendants et les professions libérales, les ASBL, les experts et les partenaires, etc.

³ En septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a formellement adopté les Objectifs de développement durable ou Sustainable Development Goals (SDG) dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les 17 SDG, associés à 169 cibles, doivent former un plan d'action pour libérer l'humanité de la pauvreté et remettre la planète sur la voie de la durabilité. Les objectifs reflètent les trois dimensions du développement durable : l'aspect économique, social et écologique. Dans le présent plan stratégique, nous faisons toujours référence au SDG auquel nous nous intéressons. (voir: <https://www.duurzameontwikkeling.be/nl/themas/sdgs>).

1.2 NOS VALEURS

Quatre **valeurs** sont au cœur de notre organisation et de notre fonctionnement : nos collaborateurs sont serviables, corrects, intègres et engagés.

Serviable

Nous sommes au service de nos clients tant internes qu'externes. Nous essayons de répondre à leurs besoins et attentes légitimes de la manière la plus adéquate possible. Nous nous montrons à leur écoute et communiquons de manière transparente afin de garantir une prestation de services accessible. Nous sommes serviables tant envers les citoyens que les collègues et restons également vigilants quant aux nouveaux besoins potentiels de la société.

Intègre

Nous sommes conscients du rôle social que nous remplissons et accordons suffisamment d'attention au lien de confiance entre le citoyen et l'autorité. Nous agissons dès lors toujours de manière intègre et loyale et évitons ainsi toute forme de corruption.

Correct

Nous nous engageons à traiter tout un chacun d'une manière correcte et désintéressée. De la sorte, nous respectons toujours la législation et la réglementation en vigueur et nous consacrons également suffisamment d'attention à l'égalité et l'équité entre les citoyens et les collègues. Nous motivons nos décisions, optons pour le dialogue et la confiance et sommes transparents quant aux objectifs envisagés et aux résultats. Nous nous comportons de manière irréprochable tant en interne qu'en externe et nous nous comportons de manière respectueuse tant avec les citoyens qu'avec les collègues.

Engagé

Nous aspirons à l'excellence professionnelle et sommes motivés pour faire fonctionner notre service public de manière optimale. Nous faisons preuve d'engagement, de dévouement et de persévérance et sommes ouverts à la modernisation et au changement. Dans notre projet d'épanouissement personnel, nous sommes avides d'apprendre et flexibles et osons évaluer tant le fonctionnement de notre organisation que notre propre fonctionnement, afin d'évoluer de manière positive.

En outre, nos quatre normes sont un point de repère pour nos collaborateurs dans un contexte de travail qui a profondément changé ces dernières années : flexible, ouvert, responsable et fort ensemble.

1.3 NOTRE ENVIRONNEMENT

La société attend à juste titre que le SPF Finances utilise ses moyens de manière efficiente et efficace. Certainement dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu. Le SPF Finances doit dès lors accomplir ses missions légales et atteindre ses objectifs en exploitant ses moyens de manière optimale et ce, avec la meilleure productivité possible. En tant que l'un des plus grands services publics fédéraux, le SPF Finances joue un rôle de pionnier en la matière. L'environnement sociétal et économique dans lequel nous opérons est en évolution constante.

1.3.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Nous avons procédé à une analyse de l'environnement impliquant à la fois des collaborateurs internes (groupes de réflexion) et un certain nombre de partenaires stratégiques externes (entretiens). Les informations qualitatives recueillies ont été enrichies par les résultats quantitatifs de l'enquête de satisfaction du personnel, d'une part, et de la mesure de l'image, d'autre part.

L'analyse de l'environnement a finalement pris la forme d'une analyse SWOT. Les forces et les faiblesses se concentrent sur le fonctionnement interne du SPF Finances, tandis que les opportunités et les menaces mentionnées sont externes :

Forces :

- Expertise et connaissances existantes ;
- Grand nombre de données disponibles ;
- Des collaborateurs avec le bon état d'esprit (quatre valeurs fondamentales comme base) ;
- Le SPF Finances en tant qu'employeur (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, flexibilité ...) ;
- Aspects de la prestation de services (offres numériques élargies, améliorations pour et en consultation avec les groupes cibles...) ;
- Pertinence sociale.

Faiblesses :

- Aspects RH (formations techniques, rapidité des procédures de sélection et recrutement des profils adéquats ...) ;
- Aspects de la prestation de services (accessibilité et joignabilité, nécessité d'une concertation plus proactive avec les groupes cibles/partenaires...) ;
- Important, complexe et peu agile (enchevêtrement complexe de procédures et de services, lenteur du changement, insuffisance de la gestion et du partage des connaissances...) ;
- Gestion des applications (grand nombre, données fragmentées et dispersées, nombreux changements et capacités de test insuffisantes, architecture informatique dépassée...).

Opportunités :

- L'utilisation optimale des données grâce, entre autres, à l'utilisation de (nouvelles) technologies (par ex. l'IA) ;
- Collaborations et partenariats ;
- Développements fiscaux et économiques ;

- Réforme fiscale : un système fiscal plus simple et plus transparent
- Internationalisation de la fiscalité : uniformité
- Changement de culture : valorisation du rôle proactif d'expert/partenaire/fournisseur de services/éducateur plutôt que sur le rôle réactif (sanction) - établir une relation de confiance.

Menaces :

- Contexte budgétaire (déficit budgétaire) :
 - économies rigoureuses dans le secteur public
 - réforme du paysage du SPF
- Instabilité géopolitique (Trump 2.0, guerre (commerciale), évolution de la dynamique internationale (par exemple, régionalisation de l'économie mondiale)) ;
- Augmentation de la criminalité liée à la drogue et de l'agressivité qui l'accompagne ;
- Sécurité de l'information (cybercriminalité, phishing, blackouts...)
- War for talent ;
- GDPR/Vie privée ;
- Des mécanismes de fraude de plus en plus nombreux et changeants ;
- Nouveaux modèles économiques (économie collaborative et de plateforme, économie numérique, économie circulaire, etc.).

1.3.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Le SPF Finances a de nombreuses tâches et divers groupes d'utilisateurs. Le SPF consulte régulièrement les parties prenantes et mène des enquêtes auprès de ses groupes cibles. Sur la base de ce feed-back, nous formulons des actions et des projets concrets que nous intégrons dans notre plan opérationnel annuel.

Nos principales **parties prenantes internes** sont :

- les collaborateurs ;
- le haut management ;
- le management moyen ;
- les syndicats.

Nos principales **parties prenantes externes** sont :

- le ministre, le parlement et le gouvernement, tant fédéral que celui des entités fédérées ;
- les particuliers (citoyens) ;
- les entreprises ;
- les indépendants et professions libérales ;
- les ASBL ;
- les experts et partenaires ;
- les mandataires ;
- les avocats ;
- les géomètres ;
- les huissiers de justice ;
- les notaires ;



- les organisations professionnelles (représentants des professions économiques, etc.) ;
- les autres autorités et institutions publiques (nationales, supranationales et internationales) ;
- les institutions scientifiques (par exemple, les universités et hautes écoles) ;
- les travailleurs potentiels ;
- la presse.

1.4 NOTRE VISION ET NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Nous sommes un service public fiable doté de collaborateurs engagés et compétents qui contribuent ensemble à la bonne santé financière du pays.

En tant que service public ambitieux, nous continuons à évoluer et à jouer un rôle de premier plan au sein de l'administration fédérale. Ainsi, même dans un monde en mutation rapide, nous devons remplir nos missions essentielles de la meilleure façon possible. Ce faisant, nous nous engageons pleinement dans la numérisation, une approche axée sur les données et l'optimisation de nos processus au sein d'une organisation avec des parties prenantes engagées. Des collaborateurs engagés et compétents sont la clé du succès. En investissant continuellement dans les connaissances, les compétences et la collaboration, nous créons un environnement dans lequel nos collaborateurs peuvent évoluer et briller.

Nous concrétisons cette vision à travers **cinq objectifs stratégiques** :

- Nos services : simples et digitaux
- Nos partenariats : proactifs et fiables
- Nos collaborateurs : talentueux et soutenus
- Nos décisions : fondées et responsables
- Notre avenir : durable et sûr

1.4.1 NOS SERVICES : SIMPLES ET DIGITAUX

Nous optimisons notre prestation de service grâce à une offre simple et digitale, en tenant compte de l'inclusion des citoyens non numériques.

La plupart des citoyens, entreprises et associations remplissent correctement leurs déclarations d'impôts et paient leurs impôts dans les délais. L'objectif prioritaire du SPF Finances est donc de faciliter au maximum les procédures pour ceux qui respectent leurs obligations. La prestation de service du SPF Finances doit donc se concentrer sur une offre simple et digitale. Nous souhaitons que chacun puisse facilement effectuer et suivre ses interactions et transactions en ligne. L'ambition du SPF Finances est de rendre toutes les démarches administratives réalisables à 100 % par voie numérique pour le 1 janvier 2028 au plus tard.

Cependant, la digitalisation crée une exclusion numérique et (potentiellement) une inégalité croissante dans notre société. C'est pourquoi nous renforçons l'inclusion numérique en investissant dans nos canaux digitaux et en assurant leur conformité aux normes actuelles en matière d'accessibilité. La digitalisation de notre prestation de service doit donc aller de pair avec la garantie que les citoyens non numériques puissent également être aidés.

- **SERVICES DIGITAUX DE QUALITÉ ET ACCESSIBLES**

Afin de fournir des services digitaux de qualité accessibles à tous, il est essentiel de proposer des solutions adaptées à chaque type d'interaction. Cela comprend la digitalisation des procédures administratives et de la correspondance, simplifiant ainsi les processus pour les utilisateurs tout en améliorant notre efficacité. Le développement d'interfaces de programmation applicative (API) et la mise en place d'une approche uniformisée jouent tous deux un rôle essentiel dans l'amélioration de la convivialité de nos services, permettant des réponses structurées et cohérentes pour une meilleure expérience utilisateur.

- **SOUTIEN AUX CITOYENS AYANT DE FAIBLES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES**

Nous reconnaissons l'importance de l'accessibilité multiple avec une attention particulière pour les groupes vulnérables. Nous continuerons à garantir et à optimiser notre service téléphonique en veillant à garantir sa grande accessibilité. En outre, le contact physique reste possible après un contact téléphonique préalable. Enfin, nous collaborons activement avec d'autres organisations pour apporter le soutien nécessaire aux citoyens socialement et numériquement vulnérables.

- **IMPLICATION DES PARTENAIRES EXTERNES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES**

Nous plaçons l'utilisateur final au centre de nos préoccupations. Grâce aux trajets de participation des utilisateurs, nous adaptons autant que possible les solutions proposées aux besoins des utilisateurs finaux. Un trajet de participation des utilisateurs peut prendre différentes formes, mais commence toujours par la récolte des besoins de nos utilisateurs finaux. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires sur ces trajets.

Nous prenons en compte les besoins exprimés lors du processus de conception et nous vérifions régulièrement, au moyen de tests utilisateurs, si la solution proposée répond aux besoins de l'utilisateur final.

1.4.2 NOS PARTENARIATS : PROACTIFS ET FIABLES

Nous sommes un partenaire fiable à l'échelle nationale, européenne et internationale grâce à notre réelle implication et au partage de notre expertise.

Le SPF Finances s'efforce d'être un partenaire fiable pour les entreprises, les associations et les partenaires, tant au niveau national, européen qu'international. Parce que la plupart des contribuables respectent correctement leurs obligations, notre objectif est de faciliter leurs efforts. Afin d'y arriver, nous établissons des relations de confiance solides en privilégiant un contact ouvert et accessible entre les contribuables et nos fonctionnaires fiscaux. Cette approche aide les contribuables à mieux comprendre comment remplir leurs obligations, ce qui permet d'améliorer l'efficacité des processus et de réduire les litiges.

Notre engagement à renforcer les initiatives en matière d'échange de données, tant au niveau national qu'international, est essentiel pour mener efficacement nos missions. Cela nécessite une coopération étroite avec différents partenaires, tout en veillant au respect de la vie privée et de la sécurité de l'information. En outre, nous continuerons à respecter nos obligations européennes et internationales en contribuant activement aux initiatives globales et en partageant notre expertise au niveau international. De cette manière, nous renforçons la valeur que nous offrons à nos partenaires externes et nous encourageons les coopérations positives, où notre expertise est toujours reconnue et appréciée.

- **OBLIGATIONS INTERNATIONALES**

Une approche internationale coordonnée et uniforme, par exemple sur le plan de la fiscalité ou de la lutte contre la fraude, augmente l'efficacité de notre fonctionnement. Dans cette perspective, il est crucial que nous suivions de près les obligations européennes ou internationales et que nous leur apportions le suivi nécessaire. La coopération transfrontalière joue à cet égard un rôle clé. Une meilleure coopération internationale est nécessaire dans la lutte contre la fraude et la criminalité, pour démanteler les réseaux transfrontaliers et pour identifier à un stade précoce les nouveaux développements en matière de criminalité.

- **FACILITATION ET RELATION DE CONFIANCE**

Nous nous efforçons d'établir une relation de confiance constructive avec nos partenaires externes. Cette relation de confiance se concrétise, d'une part, en les informant de manière proactive et, d'autre part, en les consultant régulièrement, et, quand cela s'avère possible, en prenant des initiatives de partenariat et de coopération. En outre, nous renforçons la confiance dans notre fonctionnement en partageant notre expertise et nos connaissances autant que possible.

- **INITIATIVES EN MATIÈRE D'ÉCHANGE DE DONNÉES**

La qualité de nos données et de nos informations détermine notre succès. En tant qu'organisation axée sur les données, nous mettons tout en œuvre pour maximiser l'utilisation et l'échange de ces données. Nous collectons des données de manière efficace et privilégions les initiatives nationales et internationales en matière d'échange de données. En outre, en permettant la réutilisation des données ouvertes, nous pouvons accroître la transparence des autorités, tout en préservant la sécurité et la protection de la vie privée. Les données ouvertes peuvent ainsi servir de base à des décisions politiques fondées, stimuler l'innovation et contribuer à relever les défis sociétaux ou à favoriser la croissance économique.

1.4.3 NOS COLLABORATEURS : TALENTUEUX ET SOUTENUS

Nous sommes un employeur attractif qui offre un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent se développer et s'investir pleinement pour les objectifs de l'organisation.

En tant qu'organisation, nous cherchons à créer un environnement de travail stimulant, qui incite nos collaborateurs à prendre des responsabilités. Nous mettons l'accent sur la rétention et le renforcement des connaissances en proposant un vaste programme d'apprentissage et de développement (Learning & Development). Cela permet au collaborateur de se développer grâce à la formation continue et d'effectuer ses tâches qualitativement.

En outre, nous renforçons notre marque en promouvant une culture du feedback ouvert et en impliquant activement nos collaborateurs dans les objectifs de l'organisation. Cela leur permet de devenir des ambassadeurs de l'organisation, ce qui nous aide à cultiver une image positive. Ce renforcement de la marque employeur nous aide à attirer les talents appropriés et motivés sur un marché du travail tendu. Il est crucial pour attirer et retenir les talents d'optimiser et d'accélérer nos procédures de sélection. En tant qu'organisation, nous devons, dans les prochaines années, franchir des étapes importantes pour améliorer l'efficacité ainsi que l'effectivité de ces procédures et implémenter des délais de traitement plus rapides.

Nous mettons en place des méthodes de travail durables en investissant dans des environnements de travail flexibles et tournés vers l'avenir. Cela favorise à la fois la productivité et le bien-être de nos collaborateurs.

- **RECRUTEMENT & INTEGRATION**

Il est essentiel d'attirer, d'affecter correctement et d'intégrer rapidement les talents pour assurer la continuité de nos activités. La pénurie de candidats sur le marché du travail oblige le SPF Finances à exploiter au maximum ses différents atouts en tant qu'employeur attractif. L'employer branding joue un rôle essentiel à cet égard en créant un récit unique afin d'attirer les talents et dans lequel les collaborateurs actuels peuvent s'y reconnaître. Dans cette optique, chaque collaborateur exerce un rôle d'ambassadeur.

En outre, l'optimisation et l'accélération du processus de recrutement et de sélection sont d'une grande importance pour attirer les bons talents et s'assurer que les nouveaux collaborateurs puissent être opérationnels rapidement. Pour cela, il est nécessaire de réduire drastiquement tous les délais et ainsi améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos procédures. L'accélération de ces procédures nous permettra d'agir plus efficacement dans un marché du travail compétitif et de mieux utiliser nos ressources, sans compromettre la qualité de la sélection.

- **LEARNING & DEVELOPMENT**

Les connaissances, le savoir-faire et l'expertise sont essentiels pour notre SPF. C'est la raison pour laquelle nous mettons l'accent à la fois sur la préservation et sur le renforcement des connaissances en proposant un vaste programme d'apprentissage et de développement. Grâce au développement personnel, nous stimulons la motivation ainsi que l'implication au travail et renforçons la capacité d'adaptation tant du collaborateur que de l'organisation. Cela améliore encore la qualité de nos services.

- **EMPLOYER BINDING**

Attirer des talents est une première étape importante. Il est tout aussi important de garder les talents présents dans notre organisation. C'est la raison pour laquelle nous mettons l'accent sur une culture organisationnelle, dans laquelle nos quatre valeurs (correct, intègre, serviable et engagé) et nos quatre normes (flexible, ouvert, responsable et fort ensemble) occupent une place centrale. Nous nous efforçons également d'accroître la satisfaction de nos collaborateurs à l'égard de leur travail et de leur environnement de travail, ce qui a un impact positif sur leur bien-être et leur productivité.

1.4.4 NOS DÉCISIONS : FONDÉES ET RESPONSABLES

Nous faisons les choix les plus appropriés en utilisant de manière optimale et responsable les données et la technologie.

Nous concentrons nos efforts sur les domaines qui nécessitent le plus d'attention afin d'utiliser efficacement nos ressources limitées. En investissant dans la qualité des données et dans les technologies innovantes, nous obtenons de meilleurs résultats en matière de respect des obligations fiscales. Nous agissons de manière proactive chaque fois que cela est possible et réactive lorsque c'est nécessaire, en prenant des décisions réfléchies et responsables.

L'exploitation des données soutient l'exécution de nos missions et renforce notre stratégie de contrôle, ce qui conduit à une lutte plus efficace contre la criminalité et la fraude. Des investissements dans les techniques les plus récentes d'analyse et d'intelligence des données sont nécessaires pour détecter des structures sous-jacentes dans les données.

L'utilisation des données offre donc de nombreuses possibilités mais peut également susciter la méfiance. Il est donc essentiel que nous traitions et stockions les données de manière responsable et éthique. Nous devons utiliser les données de manière intelligente et responsable en détectant et en comblant les lacunes structurelles dans nos données, et en améliorant continuellement la qualité de celles-ci.

- **GOVERNANCE ET SCIENCE DES DONNÉES**

Pour prendre de meilleures décisions, nous avons tout d'abord besoin de données appropriées (« fit-for-purpose»). C'est la raison pour laquelle nous mettons l'accent à la fois sur l'amélioration de la qualité des données et sur l'augmentation de la maturité de celles-ci. La qualité des données porte sur leur exactitude, leur exhaustivité et leur cohérence. La maturité des données porte sur la manière dont nous développons des systèmes qui les créent et les gèrent.

Pour prendre de meilleures décisions, nous devons ensuite analyser et exploiter ces données. Les analystes de données (data scientists) jouent un rôle essentiel à cet égard, car ils peuvent extraire des informations précieuses de nos données grâce à des algorithmes avancés, des techniques statistiques et à l'intelligence artificielle.

Lorsque la science des données est utilisée pour prendre des décisions à grande échelle dans l'un de nos processus de travail, nous optons toujours pour une approche humaine dans la boucle (human-in-the-loop). Pour que la décision finale appartienne réellement au collaborateur, les informations doivent lui être

présentées de manière à l'inciter à réfléchir de manière critique et à choisir ensuite l'action appropriée. La science des données se concentre en premier lieu sur l'amélioration du consentement à l'impôt (compliance) et la lutte contre la fraude et la criminalité.

- **UTILISER PLEINEMENT LES POSSIBILITES TECHNOLOGIQUES POUR L'UTILISATION ET L'EXPLOITATION DES DONNEES**

Les technologies innovantes offrent souvent de nouvelles perspectives ou possibilités pour l'utilisation et l'exploitation des données. Nous voulons exploiter pleinement ces possibilités, par exemple, la manière dont l'intelligence artificielle (IA) peut nous aider à identifier des modèles à l'aide des données. Nous souhaitons implémenter ces technologies en identifiant les opportunités de l'IA, en les testant et en les mettant en œuvre de manière effective lorsque cela est pertinent.

Nous nous efforçons d'utiliser nos données de manière justifiée et responsable. Nous le faisons, par exemple, en prenant des mesures pour détecter et éliminer structurellement les lacunes dans nos données et améliorer ainsi continuellement la qualité de celles-ci. Il est essentiel de lever les éventuels obstacles à l'utilisation et l'exploitation des données.

- **SÉCURITÉ DE L'INFORMATION ET UTILISATION RESPONSABLE**

En tant que service public, nous disposons d'un volume considérable de données. Il est essentiel de gérer et de traiter ces données de manière éthique et responsable. C'est ainsi que nous nous assurons la confiance des citoyens, des entreprises et de nos partenaires. Nous appliquons les trois principes fondamentaux de la sécurité de l'information : confidentialité, intégrité et disponibilité. Cela signifie que seuls les utilisateurs autorisés ont accès à des données dont nous pouvons garantir l'exactitude en permanence. Dans cette optique, nous fournissons des directives et des formations sur l'utilisation éthique des données et mettons en place des mécanismes de contrôle. Une communication transparente sur l'utilisation des données renforce également la confiance des partenaires externes dans notre fonctionnement.

Des mesures adéquates de protection de la vie privée et de sécurité renforcent également la confiance, ce qui est essentiel pour une interaction efficace entre les citoyens et les autorités. Avec l'augmentation des cyberattaques, il est important que nous disposions de mesures de sécurité solides pour protéger nos systèmes et nos données. Cela contribue à assurer la continuité de notre prestation de service (principe de continuité des services publics) et à prévenir les dommages. Nos systèmes informatiques (TIC) doivent évidemment être sécurisés de telle manière que les criminels n'aient aucune chance de s'y introduire.

1.4.5 NOTRE AVENIR : DURABLE ET SÛR

Nous excellons dans l'exécution de nos missions en améliorant continuellement notre fonctionnement et le rendant résistant à l'épreuve du temps (futureproof).

En tant qu'organisation, nous voulons utiliser au mieux les moyens publics en redessinant d'un bout à l'autre notre fonctionnement et nos processus. Le contexte budgétaire actuel nous force à faire des choix et à définir les bonnes priorités. Parce que nos moyens sont limités, nous nous concentrons sur les tâches qui créent le plus de valeur pour la société.

La technologie de l'information joue un rôle de plus en plus important dans tout ce que fait le SPF Finances. La collecte de milliards d'impôts et la gestion efficace des processus fiscaux ne peuvent être réalisées que grâce à une forte détermination en faveur de l'automatisation et de la digitalisation. La révolution numérique actuelle offre de belles opportunités, notamment en ce qui concerne la construction d'infrastructures digitales de haute qualité et la mise en place de collaborations dans le cadre de l'innovation technologique. D'autre part, cela s'accompagne de nouveaux défis, en particulier ce qui concerne la sécurité de notre infrastructure et nos systèmes TIC.

- **REDESSINER LE FONCTIONNEMENT ET LES PROCESSUS**

Nous examinerons, analyserons et redessinerons de bout en bout nos processus et notre chaîne de valeurs, indépendamment de la structure organisationnelle existante, afin de parvenir à un fonctionnement plus efficace et intégré.

En rationalisant nos processus, en éliminant ou en améliorant les étapes inefficaces, nous pouvons améliorer notre efficacité et réduire les coûts. En période de contraintes budgétaires, le débat sur les missions essentielles est à nouveau sur la table : en tant que service public, nous devons nous interroger sur la pertinence de l'ensemble de nos activités. Parce que nos moyens sont limités, nous nous concentrons sur les tâches qui créent le plus de valeur pour la société. Cette philosophie, qui consiste à utiliser les ressources de manière efficace et réfléchie, doit également contribuer à des mesures politiques réfléchies et cohérentes.

À cet égard, nous devons aussi réfléchir à la révision de notre fonctionnement, de nos processus et collaborations. C'est pourquoi, nous devons non seulement examiner de près notre manière de travailler, mais aussi évaluer de manière critique nos capacités (capabilities) et les renforcer. Cela signifie que nous devons investir dans les compétences, les structures et les systèmes nécessaires pour rester flexibles, efficaces et orientés vers l'avenir.

- **PAYSAGE ICT DURABLE**

Nous devons reconnaître que les technologies que nous avons mises en œuvre au début du siècle ne répondent plus aux exigences actuelles. Le renouvellement de notre infrastructure logicielle est essentiel pour augmenter notre efficacité opérationnelle et réagir rapidement aux changements législatifs et aux besoins sociétaux. Cela nécessite des investissements importants dans l'architecture IT et l'infrastructure logicielle. Travailler avec de petits composants compréhensibles devrait aider notre organisation à mettre en place une architecture applicative plus souple. Une telle « approche conteneur » favorise également notre préparation au cloud.

2. STRATÉGIE POUR LA LÉGISLATURE

La situation budgétaire de notre pays est préoccupante. La charge fiscale est élevée et la compétitivité des entreprises est mise à mal. D'autre part, la mission du SPF Finances est de contribuer à la prospérité de chaque citoyen et de chaque entreprise et d'aider à construire une société sûre, solidaire et durable.

Dans cette optique, nous ferons les efforts nécessaires dans les années à venir pour relever ces défis en travaillant avec le ministre des Finances sur la mise en œuvre de la déclaration de politique.

2.1 MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCLARATION DE POLITIQUE

Les initiatives de la déclaration de politique et les actions spécifiques entreprises par le SPF Finances ont été regroupées dans un tableau de bord annexé au présent plan stratégique.

Dans ce qui suit, nous donnons un aperçu général des principaux thèmes dans lesquels s'inscrivent ces actions.

2.1.1 RÉFORME FISCALE ET MESURES BUDGÉTAIRES

Le gouvernement veut sortir le pays du borbier fiscal en prenant les mesures nécessaires et en exigeant une contribution équitable de la part des épaules les plus solides.

D'une part, des mesures budgétaires sont nécessaires, qui comprennent, par exemple, la déduction RDT/SICAV, la contribution bancaire, la taxe sur les comptes-titres ... Le SPF Finances joue un rôle important à cet égard en élaborant et en mettant en œuvre les réglementations modifiées.

En outre, il est nécessaire de procéder à une réforme fiscale majeure qui repose sur les principes de justice, de neutralité et de simplicité. La réforme vise à renforcer le pouvoir d'achat des travailleurs et à accroître la compétitivité de notre économie. En outre, la réforme comprend une série de mesures visant à stimuler les investissements et les innovations durables, à récompenser le travail et à garantir au maximum la neutralité à l'égard des différents modes de vie.

Pour financer cette réforme fiscale, la première étape consiste à envisager une simplification en profondeur de notre système fiscal, tant au niveau de l'impôt des personnes physiques que de l'impôt des sociétés. Le nombre de codes fiscaux est réduit, ce qui rendra le système plus transparent et plus convivial tant pour les citoyens que pour les entreprises. En outre, nous renforçons notre sécurité juridique en faisant preuve de transparence à l'égard de la législation (changeante) et nous plaçons la simplification administrative au cœur de notre fonctionnement.

Le SPF Finances assurera la mise en œuvre légale et opérationnelle des différentes mesures fiscales prévues dans le cadre de la réforme fiscale.

2.1.2 RELATION DE CONFIANCE AVEC LE CONTRIBUABLE

Étant donné que la plupart des citoyens, des entreprises et des associations remplissent correctement leur déclaration fiscale et paient leurs impôts, le SPF Finances doit se concentrer sur la facilitation de ces groupes cibles et agir en tant que partenaire de confiance. Nous poursuivons un changement de culture dans lequel nous nous concentrons sur une relation de confiance transparente avec les contribuables qui ne part pas nécessairement d'une position de sanction. Par exemple, le code de conduite « contrôle fiscal » rétablira la relation de confiance entre le

contribuable et l'administration fiscale. Cette charte prévoira notamment une harmonisation maximale des délais d'imposition, le droit à un contact direct et personnel entre le contribuable et l'administration fiscale, le droit à l'erreur lorsque le contribuable est de bonne foi, le droit au respect de la vie privée et à l'inviolabilité du domicile sans justification ou motif particulier, ainsi qu'une limitation de la durée des contrôles. En outre, le SPF Finances encourage la surveillance horizontale.

Nous encourageons la conformité en mettant l'accent sur une prestation de services accessible et efficace. Ce faisant, nous mettons l'accent sur des services numériques de qualité, mais nous garantissons également des services téléphoniques et, le cas échéant, des services physiques sur rendez-vous. Nous nous engageons à communiquer de manière compréhensible et accessible. Pour tous les contrôles fiscaux en cours et/ou les litiges ou les questions posées à un contribuable, le SPF Finances met l'accent sur la facilité d'accès. Une communication uniforme entre les sous-domaines fiscaux (TVA, impôt des sociétés, précompte professionnel, etc.), des points de contact clairs (codes téléphoniques et utilisation de l'e-mail, par exemple) et une bonne accessibilité sont essentiels à cet égard.

2.1.3 LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET L'ÉVASION FISCALE

Nous nous attaquons à la fraude et à l'évasion fiscale de manière immédiate et décisive. Le recouvrement des créances (fiscales et non fiscales) non payées de manière spontanée reste évidemment une priorité. Il ne doit pas être possible que les citoyens, les entreprises et les associations qui apportent leur contribution correctement et à temps doivent payer plus d'impôts parce que quelques-uns choisissent délibérément de tricher ou de ne pas payer leurs dettes. Les contrôles se concentrent donc principalement sur ceux qui ne respectent pas les règles, sur la lutte contre les comportements non conformes et sur la lutte contre la criminalité, telle que la fraude fiscale ou le blanchiment d'argent. L'optimisation de l'échange de données, tant au niveau national qu'international, et les techniques de datamining contribuent également à accroître l'efficacité des contrôles.

Parmi les mesures marquantes, on peut citer le recrutement de collaborateurs supplémentaires pour la lutte contre la fraude, la création d'un cadre légal pour l'utilisation des données du PCC (Point de contact central des comptes et contrats financiers), la mise en place d'un « near real time reporting » à partir de 2028 pour lutter contre la fraude à la TVA, ou encore la création d'un service pluridisciplinaire d'enquêtes fiscales et financières pour détecter, analyser et paralyser les circuits criminels et les flux financiers qui fragilisent notre économie et notre société.

La modernisation et l'optimisation des caisses enregistreuses en sont un autre exemple. Le système est introduit dans l'ensemble du secteur Horeca et étendu à d'autres secteurs exposés à la fraude. Aujourd'hui, ces caisses enregistreuses sont encore analogiques et ne permettent qu'un contrôle manuel. À l'instar de plusieurs autres pays, le SPF Finances poursuit le suivi en ligne, où l'opération est immédiatement transmise. Cela facilite grandement une détection plus rapide des fraudes à grande échelle ainsi que l'efficacité des contrôles physiques. Des conditions de concurrence équitables peuvent ainsi être mises en place plus rapidement. Il s'agira notamment de mettre l'accent sur les activités à petite échelle, en les excluant du champ d'application.

2.1.4 SÉCURITÉ

La douane constitue un maillon essentiel de l'architecture de sécurité de notre pays. Ainsi, la douane contribue à une politique plus sûre, plus durable et plus compétitive sur le plan économique, en mettant l'accent sur le contrôle et la coopération internationale.

Le rôle de la douane dans la lutte contre la criminalité (liée à la drogue) est renforcé, en particulier dans les ports, les aéroports et les autres nœuds logistiques. Le renforcement de notre capacité d'action nécessite une combinaison de technologies avancées, d'une collaboration accrue avec les partenaires publics et privés, de contrôles renforcés, d'une meilleure sécurisation du personnel et des installations, d'une formation améliorée et d'une législation adaptée.

Outre la lutte contre la criminalité, la douane joue également un rôle crucial dans la gestion des crises et le maintien de mesures fiscales et non fiscales. La douane est également prête à faire face à des mesures commerciales et à des sanctions telles que les sanctions contre la Russie, la fraude en matière de commerce en ligne ou le dumping en provenance de Chine, par exemple.

2.2 EXÉCUTION DE NOS MISSIONS CLÉS

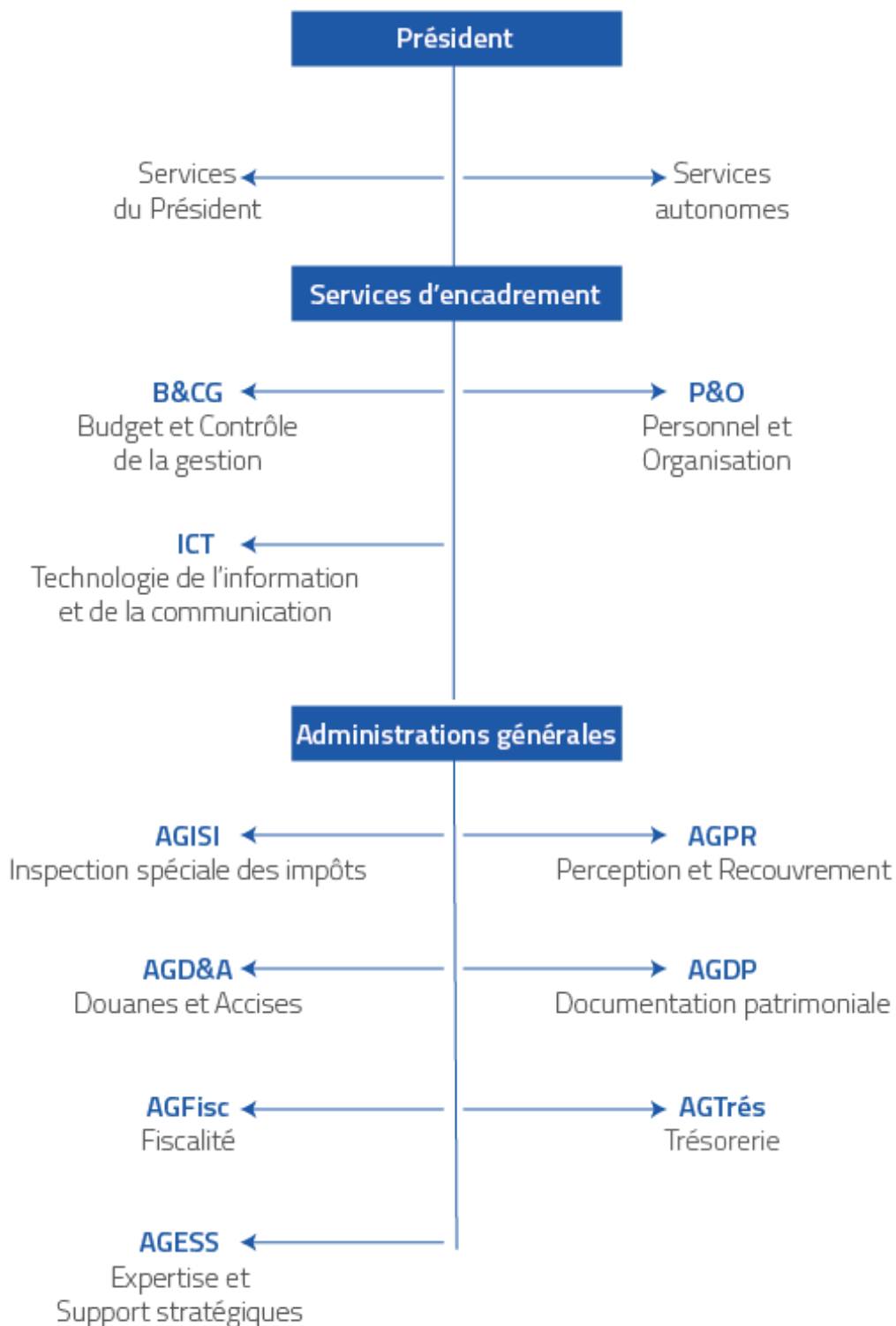
L'accent est tout d'abord mis sur l'exécution correcte et efficace de notre mandat et de nos missions clés. La majeure partie de nos moyens y est consacrée.

La société attend à juste titre que le SPF Finances utilise ses moyens de manière efficace et efficiente. Certainement dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu. Le SPF Finances doit dès lors accomplir ses missions légales et atteindre ses objectifs en exploitant ses moyens de manière optimale et ce, avec la meilleure productivité possible. Nous suivons l'exécution au moyen d'un ensemble d'indicateurs (annexe 4.3.2).

2.3 GESTION INTERNE

Le SPF Finances est composé de sept administrations générales qui sont responsables de l'exécution de nos obligations légales et des activités clés qui nous sont attribuées. Nos trois services d'encadrement sont les partenaires de nos administrations générales et assurent le soutien proactif et optimal de tous les services et collaborateurs.

2.3.1 NOTRE STRUCTURE

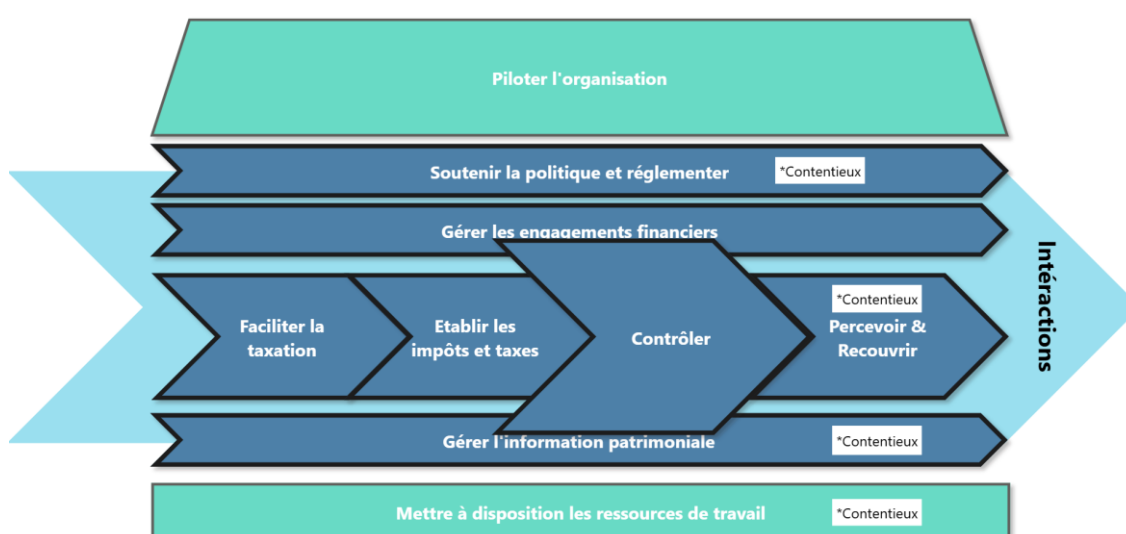


2.3.2 NOS PROCESSUS

Les processus constituent cœur de notre organisation et jouent un rôle crucial dans notre efficacité et notre efficacie. En les organisant de manière plus intelligente et en les améliorant continuellement, nous augmentons non seulement la qualité de nos services, mais nous économisons également des coûts en alignant mieux les méthodes de travail et les applications.

Le travail orienté processus nous aide à répondre plus rapidement et plus efficacement aux attentes des citoyens et des entreprises. Cela nous permet d'utiliser les ressources de manière efficace et de collaborer plus clairement, tant au sein de notre organisation qu'avec d'autres administrations. Cela accroît la transparence, renforce la communication et contribue à une prestation de services harmonieuse et cohérente. C'est ainsi que nous créons de la valeur ajoutée tant pour nos collaborateurs que pour les parties prenantes.

Notre carte des processus se présente comme ceci :



Notre fonctionnement repose sur trois types de processus :

- **Les processus clés** : il s'agit des tâches que le SPF Finances effectue pour remplir ses obligations légales. Ils fournissent des produits ou services à des citoyens ou entreprises.
- **Les processus de support** : ces processus assurent le bon fonctionnement du SPF Finances. Ils fournissent les ressources et le soutien nécessaires pour que les processus clés fonctionnent de manière optimale.
- **Les processus de management** : ces processus dirigent l'organisation. Ils comprennent la planification, le suivi, l'évaluation et l'adaptation pour une mise en œuvre efficace de la politique.

Afin d'améliorer continuellement notre fonctionnement, nous contrôlons nos performances à l'aide d'**indicateurs de performance**. Ils permettent de connaître le degré d'efficacité et d'efficacie de nos processus. En mesurant, analysant et adaptant en permanence, nous veillons à ce que nos services restent en adéquation optimale avec les besoins des citoyens, des entreprises et des associations.

2.4 OBJECTIFS TRANSVERSAUX

Comptant parmi les plus grands services publics fédéraux, le SPF Finances participera bien entendu de manière constructive à toutes les initiatives fédérales en vue d'obtenir une administration performante. Au moment de la finalisation de ce plan stratégique, aucune proposition d'objectifs fédéraux transversaux n'a encore été communiquée.

Dès que les objectifs fédéraux transversaux seront publiés, le SPF Finances les ajoutera au plan stratégique par le biais d'un addendum.

3. ENGAGEMENTS DES PARTIES

Les deux parties, à savoir le président du Comité de direction du Service public fédéral Finances et le ministre des Finances, s'engagent, en tant que partenaires, à respecter les principes de base. Les deux parties s'engagent à créer des conditions favorables pour que ce plan stratégique soit réalisé avec succès.

Le ministre s'engage, dans le contexte budgétaire fixé et tenant compte de la réalité politique changeante, à accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à disposition les ressources nécessaires. Le président s'engage à fournir un travail de qualité avec les ressources allouées

Les mandataires s'engagent à entreprendre les étapes nécessaires pour développer en synergie des initiatives qui permettront d'augmenter l'efficacité, de tendre vers l'innovation et de garantir une prestation de services accessible et de qualité, en accord et en harmonie avec les besoins et les attentes des utilisateurs et des autres parties prenantes.

Si, dans le cadre d'une mission légale, le service public fédéral doit collaborer avec un autre service public, les autorités s'engagent à créer les conditions nécessaires pour garantir cette collaboration.

3.1 COLLECTE D'AVIS, CONCERTATION PRÉALABLE ET DIFFUSION D'INFORMATION

Le ministre s'engage à impliquer le Service public fédéral de manière transparente et suffisante lors de la création de chaque législation devant être appliquée par le SPF. Le président s'engage à terminer le travail légistique demandé avec une vitesse appropriée et à tenir le ministre informé de son déroulement.

Le ministre s'engage à se concerter avec le Service public fédéral afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité concernant l'application des modifications légales et réglementaires envisagées pour lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable.

Dans ce cadre, le Service public fédéral s'engage à évaluer, dans un contexte juridique et technique, la faisabilité et la compatibilité des idées politiques avec le droit national et international, et à conseiller le ministre à ce sujet, ainsi qu'à lui proposer les solutions utiles.

Après consultation du Service public fédéral, le ministre fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées. Le Service public fédéral le conseillera dans sa décision en précisant le temps nécessaire pour effectuer les ajustements informatiques éventuels et en les communiquant aux personnes concernées.

3.2 MODIFICATIONS DU PLAN STRATEGIQUE

Les adaptations de missions, tâches, objectifs ou indicateurs mentionnés dans le plan stratégique qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le plan stratégique, seront exécutées selon la procédure.

3.3 NOUVELLES MISSIONS

Chaque nouvelle mission attribuée au Service public fédéral, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant à ce plan stratégique. Si cette attribution a des

implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec le ministre.

3.4 SUIVI DE LA STRATÉGIE ET DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le ministre et le Service public fédéral s'engagent à suivre attentivement la réalisation de la stratégie et la manière selon laquelle les objectifs sont atteints et d'effectuer un rapportage à ce sujet.

3.5 CONCERTATION PÉRIODIQUE

La concertation périodique est organisée par les deux parties de manière transparente si des mesures budgétaires ou d'autres mesures ont un impact sur le fonctionnement du SPF.

3.6 ÉVALUATION ANNUELLE

Le plan stratégique est évalué annuellement en rédigeant un rapport de son exécution. Cette évaluation est rédigée par le président du Comité de direction et transmise au ministre. Le cas échéant, le plan stratégique sera adapté aux nouvelles circonstances. Les participants rédigent un rapport reprenant les résultats de cette concertation.

3.7 IMPACT DES MESURES DÉCIDÉES APRÈS LA SIGNATURE DU PLAN STRATEGIQUE

Le ministre tiendra compte de l'impact des mesures qui ont été décidées ou instaurées après la conclusion du présent plan stratégique et qui ont donné lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le Service public fédéral ait communiqué à temps l'impact de ces modifications.

3.8 FINANCEMENT

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au Service public fédéral les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

3.9 GAINS D'EFFICACITÉ

Sans préjudice de la contribution du SPF Finances à l'effort budgétaire global décidée par le gouvernement, il est convenu de laisser à disposition du Service public fédéral les gains d'efficience démontrés. Ces gains seront déterminés à la suite d'une concertation entre les deux parties sur base des informations d'entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par l'Inspection des Finances.

3.10 APPROBATION DU PRESIDENT ET DU MINISTRE

Fait à Bruxelles, le 30 septembre 2025

Jan Jambon Filip Van de Velde

Vice-premier ministre et ministre des Finances
et des Pensions, chargé de la Loterie nationale
et des Institutions culturelles fédérales

Président du Comité de direction

4. ANNEXES

4.1 PLAN DE COMMUNICATION STRATÉGIQUE

4.2 SCHÉMA DES MOYENS

4.3 INSTRUMENTS DE SUIVI

4.3.1 INDICATEURS DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

4.3.2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS DE MISSION

4.3.3 SUIVI DE LA RÉALISATION DE L'ACCORD GOUVERNEMENTAL