



Ministère des Finances
Administration de la fiscalité des
entreprises et des revenus
Services centraux
North Galaxy, Tour A 27
Bd Albert II, 33
1030 Bruxelles, Belgique

Tel: +32 2576211
www.minfin.fgov.be

Ministre des Finances
M Didier Reynders

Employés
~30,000

Budget 2006
~ € 1.6 milliards

Etude du taux de rendement du capital investi

- 173% de retour sur investissement
- 31% de taux de rendement interne
- 750% d'amélioration au niveau des réclamations traitées
- 50% réduction du nombre de jours passés à préparer des dossiers judiciaires

Avantages stratégiques

- Amélioration de la transparence et de la responsabilisation avec l'amélioration des procédures
- Meilleure visibilité, historique complet des dossiers en ligne

Portée de l'étude

- 4 régions fiscales
- Gestion des plaintes (réclamations, QuickWins et dossier de contentieux)

Le Ministère des Finances belge améliore le traitement des réclamations et la communication grâce à IBM ECM, avec un retour sur Investissement de 173%

Résumé

Le Ministère des Finances belge est un des services publics fédéraux les plus importants de l'administration belge. Le Ministère des finances est responsable de la gestion des taxes et impôts et du traitement des réclamations de plus de 10 millions de citoyens. Cette énorme responsabilité est encore compliquée par le fait que le Ministère des finances doit concilier la loi le service aux citoyens et les décisions politiques.

En 2002, le Ministère a réalisé qu'il était temps de modifier ses process. Face à une augmentation constante du retard dans le traitement des réclamations, à une décentralisation au niveau de multiples régions fiscales et face à une visibilité limitée de ces process, la direction du Ministère avait bien conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle organisation afin de traiter ces différents problèmes. La gestion et le déplacement des dossiers fiscaux des contribuables au format « papier » permettait difficilement au Ministère de suivre, leurs localisations, leurs statuts, le taux de résolution ou le volume global des réclamations. Ce problème de plus en plus pointu était encore aggravé par les nouvelles législations et les nouvelles politiques (« Projet Copernic ») demandant que le contribuable soit placé au centre du processus. Historiquement, le Ministère des Finances avait toujours été une organisation très décentralisée, ce qui entraînait un traitement unique et au cas par cas dans les différentes régions, en « En réinventant sans arrêt la roue » sans profiter des avantages des expériences organisationnelles. Le Ministère des Finances a donc du repenser globalement ses process et son approche, ce qui l'a amené à développer une solution novatrice et holistique utilisant la numérisation des dossiers au niveau d'un workflow, en augmentant ainsi la visibilité, la transparence et la responsabilisation de bout en bout du processus.

Dans sa recherche d'une solution, le Ministère des Finances s'est tourné vers IBM (autrefois FileNet¹), (un partenaire reconnu déjà présent au sein du Ministère) et son partenaire, Getronics, pour développer une solution totalement intégrée pour l'administration fiscale. En travaillant avec IBM et Getronics, le Ministère des Finances a détaillé étape par étape les processus de traitement des réclamations afin d'identifier les différents goulots d'étranglement, ainsi que les axes d'améliorations. La stratégie du Ministère des Finances a été de mettre en place la solution au niveau de deux régions pilotes avant de l'étendre à l'ensemble du pays. Avec la solution IBM ECM, le Ministère des Finances est maintenant en mesure de gérer l'intégralité du cycle de vie de l'information, en éliminant les doubles emplois, tout en récoltant de nouvelles statistiques qui lui permettront de gérer des groupes de réclamations similaires. Cette nouvelle approche offre au Ministère des Finances l'occasion d'homogénéiser le traitement des réclamations, et d'obtenir en une meilleure adéquation entre la législation et le service aux contribuables.

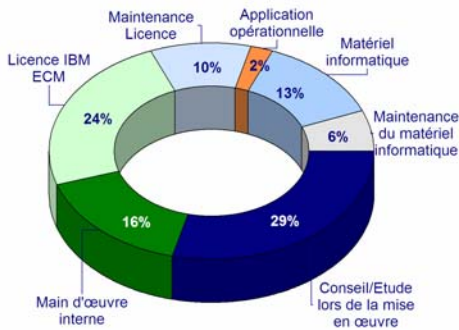
La solution IBM ECM comprend la numérisation, la gestion du contenu et la gestion du processus dans un système totalement sécurisé et rapide. En scannant les documents papier, le Ministère des Finances peut maintenant plus aisément transmettre et distribuer le travail, tout en améliorant le "reporting", la sécurité et la gestion des dossiers des contribuables. En outre, le processus de numérisation fournit maintenant au Ministère des Finances un outil et une plate-forme de collaboration et d'étude au niveau national alors qu'auparavant tout était traité au cas par cas au niveau régional.

En utilisant la solution IBM ECM, mise en œuvre et personnalisée par Getronics, le Ministère des Finances belge a réduit ses coûts opérationnels, amélioré le traitement des réclamations et augmenté sa visibilité pour obtenir une meilleure adéquation entre les intérêts légaux et politiques avec un retour sur investissement de 173% en 5 ans.

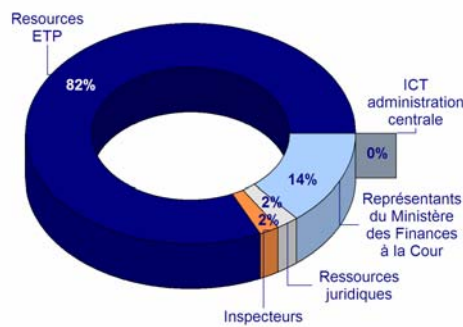
¹ Étude originale a été publiée en 2005 sous la marque FileNet

Impact financier

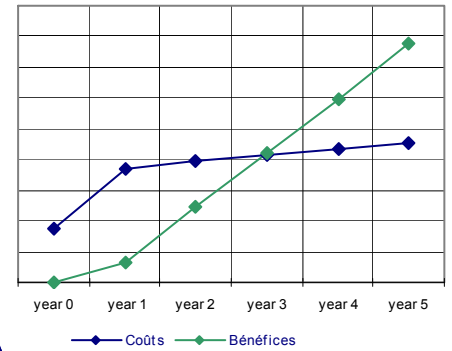
Investissement



Bénéfices



Analyse du break-even



Quantifier l'investissement IBM ECM

- La composition de l'investissement du Ministère est détaillée dans l'illustration ci-dessus, la majeure partie des coûts provient des frais de ressource (par ex. main d'œuvre interne et services de consultants)
- Les frais totaux de main d'œuvre (46%) : représentent la majorité des investissements du Ministère.

Bénéfices de l'investissement IBM

- L'investissement dans IBM ECM a engendré une importante amélioration de la productivité et des bénéfices quantifiables en effectifs.
- Le Ministère a pu réaliser un gain reel en Equivalent Temps Plein, grâce à une productivité accrue demandant moins de personnel; le Ministère a donc pu profiter des départs naturels pour « restructurer » sa main d'œuvre

La solution IBM ECM

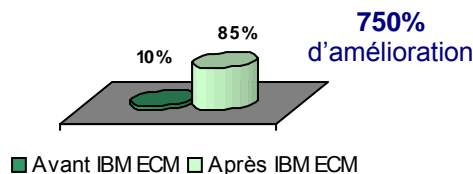
- 173% de retour sur investissement
- 31% de rendement interne
- Remboursement dans les 36 mois
- Investissement de 4,57 millions d'euros
- Economies nettes de 3,78 millions d'euros sur 5 ans par rapport à la solution précédente

Impact opérationnel

Efficacité opérationnelle de IBM ECM

En mettant en œuvre IBM ECM, le Ministère des finances a connu une augmentation du nombre de réclamations traitées. Avant IBM, seulement 10% des dossiers étaient traités dans les 6 mois. Après IBM ECM le nombre de dossiers traités dans les six mois atteignait 85%

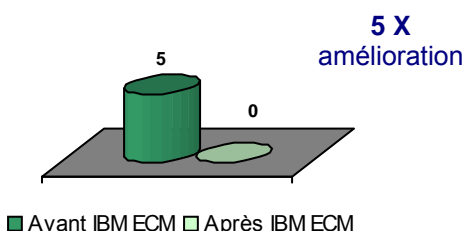
Dossiers traités dans les 6 mois



Disponibilité des données

En mettant en œuvre IBM ECM, le Ministère peut transmettre électroniquement des dossiers du département d'enregistrement des plaintes (BO) au service d'inspection sans délai (en quelques secondes par courriel), au lieu des cinq jours nécessaires en moyenne pour enregistrer les dossiers au niveau du BO

Nombre de jours nécessaires pour transmettre un document



Bénéfices futurs

Opportunités futures

Amélioration de la communication avec les contribuables

Une évolution de la solution IBM ECM pourrait permettre aux contribuables de se connecter à internet, d'entrer leur numéro et de suivre l'évolution de leur réclamation dans le processus

Recherche par critère

Recherche par critère (par ex. le type de plainte) pour retrouver des décisions relatives à des cas similaires. Ainsi, la réutilisation d'une décision permettra d'optimiser les traitements et évitera de tout devoir reprendre à zéro

Étendre IBM ECM aux autres régions

"L'économie d'échelle" prévaudra, ce qui donnera une valeur sociale et économique supplémentaire. Actuellement, Ministère des Finances ne bénéficie que d'une petite partie des gains engendrés par la solution IBM ECM

Les séries de mesure de valeur

Cette étude de cas a été menée par, la société de conseil et de recherche indépendante. Thoughtware Worldwide, LLC., Elle a été engagée par IBM ECM pour étudier la valeur commerciale issue de l'investissement dans les solutions IBM ECM. Pendant l'étude, Thoughtware Worldwide a mené des entretiens sur site auprès des membres de l'équipe de gestion du Ministère des finances et a étudié leurs documents financiers et de planification. Thoughtware Worldwide a également rassemblé des données auprès de IBM ECM et d'autres sources. En participant à cette étude, chaque partie a consenti à ce que ces données soient intégrées dans les bases de données de Thoughtware Worldwide (à diffuser uniquement sous forme aveugle et collective)

Bien que les données présentes dans cette étude proviennent de sources considérées comme crédibles, la complétude et la justesse de ces données ne peuvent être garanties. De ce fait, THOUGHTWARE DECLINE EXPRESSEMENT TOUTES RESPONSABILITÉS EXPRESSES, STATUTAIRES OU IMPLICITES CONCERNANT OU DECOULANT DE L'ÉTUDE DE CAS, CE DOCUMENT ET/OU TOUTS LES RESULTATS OBTENUS DE SON UTILISATION. © 2008 [IBM ET PARFOIS TWW]]. Tous droits réservés. Toute utilisation de tout ou partie de ce document doit contenir la mention suivante : « Basé sur la recherche et l'analyse menée par Thoughtware Worldwide, LLC. » Pour plus d'information à propos de cette étude, veuillez visiter www.thoughtwareworldwide.com ou contacter IBM ECM sur www.ibm.com