



Measuring success



Service Public
Fédéral
FINANCES **.be**

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 important 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

Measuring success



Service Public
Fédéral
FINANCES



“Les avantages essentiels de IBM sont la vitesse de communication et la standardisation des documents de par l'utilisation des templates”

— Marianne Balleux, Directrice,
Ministère des Finances

Changements opérationnels

- Vision fragmentée : La nature physique des fichiers papiers ne permettait pas une communication efficace et rapide entre les régions, les départements fiscaux et les contribuables.
- Retard et délais : La recherche (le mauvais classement et parfois la perte) des fichiers physiques retardait les réponses aux réclamations (la procédure pouvait atteindre jusqu'à six mois), la résolution des litiges ou la répartition de la charge de travail.
- Rapport et analyse : La procédure papier, exclusivement manuelle, limitait la capacité du Ministère des Finances à disposer de statistiques et de reporting détaillés. Seuls 10% des cas étaient traités dans un délai de 6 à 9 mois.
- Procédure de gestion inefficace : le manque de visibilité sur les réclamations entrantes entraînait une planification défaillante et une gestion inefficace des ressources disponibles

Défis commerciaux

Avant d'investir dans la plate-forme IBM ECM, la visibilité sur le nombre de réclamations entrantes au Ministère des Finances était limitée. Les gestionnaires devaient continuellement surveiller la charge de travail et redistribuer les dossiers. De plus, leur tâche était compliquée par les délais et retards consécutifs au transfert manuel des dossiers papiers. Ces problèmes en cascade constituaient une véritable gageure pour le Ministère qui devait répondre aux demandes des citoyens tout en respectant les exigences de la nouvelle législation comme le Projet Copernic.

Ebaucher la vision de IBM

En tant qu'agence gouvernementale, le Ministère des Finances en lutte permanente entre la législation, les décisions politiques et sa mission de service publique. Ce modèle a historiquement placé le Ministère des Finances en porte à faux, en ne lui permettant jamais de complètement satisfaire l'une ou l'autre partie. Le Ministère des Finances a vu en IBM ECM l'épine dorsale d'un système de gestion intégrale du cycle de l'information. Le Ministère des Finances a imaginé une solution qui lui permettrait d'optimiser ses procédures et son activité tout permettant l'intégration d'autres applications, départements et régions. Le Ministère des Finances a en outre envisagé la possibilité d'émettre des statistiques et des rapport d'activité et de partager les bonnes pratiques au sein de l'organisation, réduisant ainsi le travail global. Le Ministère des Finances a imaginé la possibilité de regrouper les plaintes et ainsi d'homogénéiser la prise de décision, ce qui était impossible avant la mise en place de la solution IBM ECM. Le Ministère des Finances s'attend à ce que l'ensemble des bénéfices réels ne se fassent sentir que lorsque la solution sera appliquée à toutes les régions fiscales. Dans l'avenir, le Ministère des Finances pourra réduire le fossé qui existe entre les attentes des citoyens et les décisions politiques.

Trouver une meilleure méthode

Historiquement, l'augmentation du nombre de réclamation et donc des dossiers papiers entraînait ralentissement des traitements et ainsi un allongement du délai de prise de décision. Le Ministère des Finances a pris conscience que le volume de documents était devenu tout simplement ingérable et que l'organisation était noyée sous un flot de documents papiers. Pour solutionner ce problème, le Ministère des Finances est passé à automatisé ses process. C'est avec succès que IBM a répondu au besoin du Ministère en fournissant une solution capable d'organiser les documents entrants, de numériser les documents par scanner et créer ainsi des dossiers fiscaux électroniques, dès la réception de la réclamation. Ces dossiers électroniques servent alors de base de travail, ils sont transmis électroniquement à l'agent ad-hoc selon sa disponibilité ou sa charge de travail. Auparavant, les dossiers étaient transmis par courrier ou par chariots. Cette nouvelle approche a fortement réduit les frais généraux et a fourni au Ministère des Finances une solution centralisée fiable reliant tous les centres de traitement entre eux.

Faire coïncider collaboration et partage des connaissances

Une pierre angulaire du succès de la mise en oeuvre du nouveau modèle de procédure fut la création d'une solide équipe de gestion de projet capable de résoudre l'ensemble des problèmes rencontrés. Le Ministère des Finances et Getronics ont formé une équipe unique disposant d'une grande expérience en fiscalité et les compétences techniques nécessaires. La flexibilité et les tests systématiques des fonctionnalités ont aidé lever l'ensemble des incertitudes. Suite à la mise en place du pilote, une analyse et des essais complémentaires ont été menés, prolongeant ainsi la phase pilote du projet. Le projet comportant un transfert important des connaissances dès le départ, il était crucial pour sa réussite de disposer d'une collaboration optimale entre le Ministère des Finances et Getronics. Par conséquent, un travail important de spécification des procédures et des différentes typologies des réclamations a été mené. Enfin, la présence (pendant tout le projet) d'un point d'entrée unique et stable entre le Ministère des Finances et Getronics a contribué à la stabilité de l'équipe du projet.

Measuring success



“ Avec IBM ECM, nous pouvons suivre chaque dossier, répondre rapidement aux demandes des contribuables, et même, les mettre directement en contact avec l’agent gérant leur dossier à ce moment précis ”

— Anemie Clasen, Inspecteur au Ministère des Finances à Anvers

Critères de sélection

- **Prestataire agréé** : IBM (autrefois FileNet) était déjà utilisé avec succès dans différents départements du Ministère
- **Approche modulaire** : Le Ministère voulait un partenaire capable de l’aider à mettre en place un « pilote » sur deux régions avant de généraliser la solution au niveau national
- **Solution holistique, intégrée** : le Ministère des Finances avait besoin d’un partenaire capable de mettre en place d’un Workflow incluant l’imagerie, la gestion des dossiers et les templates. L’objectif est d’améliorer la communication en utilisant les outils d’analyse et rapports statistiques de la solution

Consommables

- Système de gestion des document intégré (imagerie, stockage, archivage, gestion et sécurisation)
- Le Workflow permet d’augmenter la visibilité, la gestion et la productivité

Prestataire éprouvé

Le Ministère des Finances a trouvé avec IBM ECM un partenaire éprouvé, ayant déjà collaboré avec succès avec de nombreux autres départements et gouvernements. La solution IBM pouvait remplir toutes les exigences du Ministère des Finances en offrant un système intégré, à l’inverse des autres produits qui ont été envisagés. Le système ECM de IBM est un système fiable permettant une intégration aisée des applications et des bases de données utilisées par le Ministère des Finances et une bonne connectivité avec le matériel informatique.

Approche modulaire — Fiabilité, flexibilité et adaptabilité

La mise en oeuvre de la solution, au départ dans deux régions et en deux phases pilotes différentes, avant son lancement réel a aidé à développer ses points forts, notamment sa fiabilité, sa flexibilité et son adaptabilité. Maintenant que tout est en place et utilisé à l’échelle nationale, le système devient un entonnoir d’informations passant d’un centre de traitement à un autre en fonction de la charge de travail et du niveau de compétences. Avec plus de fiabilité et de performance, IBM ECM devient le centre nerveux du traitement des plaintes et offre une portée mondiale et une disponibilité inégalée.

Solution holistique intégrée

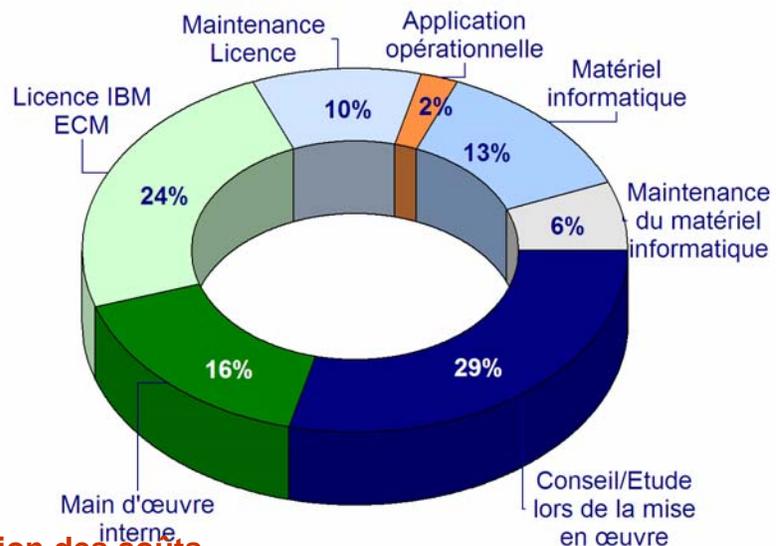
Cette solution polyvalente a mené à une standardisation des documents, en permettant de consulter et de relier plus aisément des cas similaires entre les régions. Elle a également permis d’augmenter la qualité du service au contribuable ainsi que l’intégrité des rapports grâce à l’uniformité des décisions de par l’utilisation de templates.

En augmentant la sécurité et en préservant les données sensibles des contribuables, le Ministère des Finances est maintenant prêt à développer les fonctionnalités de IBM ECM pour y inclure :

- L’émission de statistiques pour optimiser la gestion des réclamations et la charge de travail des différents services.
- Plus de capacités fonctionnelles (fonction de recherche, par critère etc.)
- La possibilité d’un suivi jusqu’à la décision de justice en fin de process.

Quantifier l’investissement IBM ECM — Coûts

La répartition de l’investissement du Ministère des Finances est repris dans l’illustration ci-dessous avec l’ensemble des coûts de ressources (par ex., main d’œuvre interne et service de conseil).



Ventilation des coûts



Measuring success



Avantages politiques

- **Amélioration de la prise de décision et formulation politique:** L'informatisation des agences gouvernementales belges mène à une mise en oeuvre plus efficace des politiques et à une obligation de compte-rendu plus démocratique
- **Simplification des procédures d'imposition:** La technologie permet d'identifier les problèmes fiscaux, d'y faire face et de réduire le problème récurrent de l'ensemble des services publics : le niveau de bureaucratie
- **Transparence des lois fiscales & exigences de conformité:** Établir un environnement économique durable et favorable à l'investissement en offrant un terrain fertile pour drainer les capitaux étrangers

Bénéfices commerciaux et sociaux

- **Un environnement de traitement fiscal «équitable» :** la possibilité de relier des cas similaires améliore la cohérence dans la prise de décision en traitant de manière homogène tous les contribuables
- **Recentrage autour du contribuable :** Sur la base du « Projet Copernic », le contribuable d'un point d'entrée au sein du Ministère des Finances avec la mise en place de canaux multiples personnalisés et intégrés
- **Amélioration de l'image du Ministère et de la satisfaction de ses employés** Avec une nouvelle image réhaussée et un environnement plus convivial, des agents satisfaits sont capables de servir rapidement et correctement le contribuable
- IBM ECM une solution efficace et nécessaire pour la mise en place d'un E-gouvernement

Frais totaux de main d'œuvre (46%): Comprend la majeure partie de l'investissement du Ministère des finances, couvrant le poste de main d'œuvre, les équivalents internes et les consultants à temps complet (ETP) répartis comme suit :

- **Ressources externes / Consultant (30%):** Englobe toutes les ressources externes du Ministère des Finances utilisées pour les analyses, la gestion de projet, la formation, la documentation, le développement, ainsi que la maintenance de l'application.
- **Ressources internes (16%):** Les ressources internes du Ministère des Finances qui ont travaillées à plein temps à la mise en oeuvre du projet IBM ECM; soit 4 à 5 ETP entre 2004 et 2007.

Support & Licence Logiciel (35%): couvre les frais d'acquisition de licence, les frais de support annuels ainsi que les frais d'applications opérationnelles répartis comme suit :

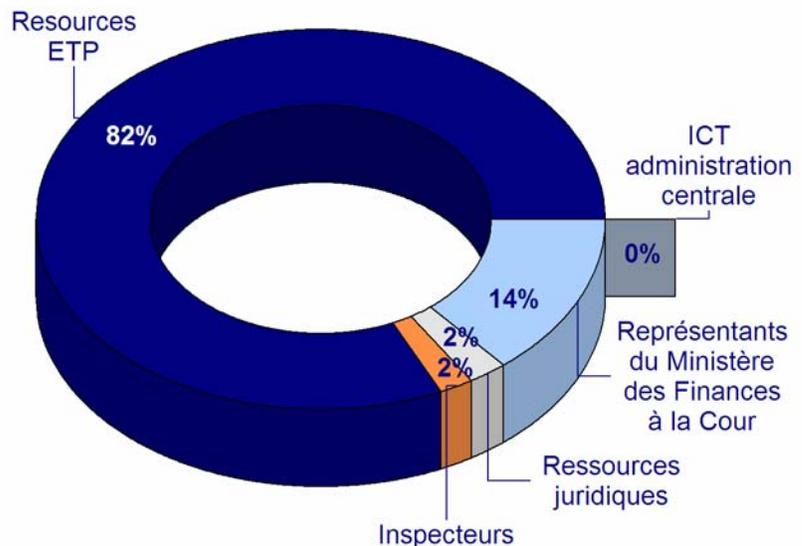
- Licence et support (33%)
- Frais d'application opérationnelle (2%) : comprend la licence Oracle, le serveur Windows et la maintenance

Entretien du matériel informatique (19%): comprend les serveurs Proliant, les scanners Kodak, les disques optiques réinscriptibles HP et les frais de maintenance

Quantifier les bénéfices de l'investissement IBM ECM

LL'analyse de Thoughtware Worldwide LCC a démontré que l'investissement du Ministère des Finances dans IBM ECM a engendré une augmentation importante de la productivité et des bénéfices quantifiables au niveau des effectifs. Le Ministère a pu opérer une réduction substantielle de main d'œuvre et ainsi éviter l'augmentation des effectifs; le Ministère peut compter sur les départs naturels pour restructurer sa main d'œuvre, alors qu'auparavant il aurait dû remplacer ces postes.

L'illustration suivante représente les bénéfices économiques essentiels, contribuant à un taux de rendement de 173% obtenu sur les investissements consentis :





Measuring success



“IBM ECM nous est précieux pour chercher un fichier, respecter les délais et comprendre pourquoi certains cas sont bloqués”

— Marc Bressinck
Directeur,
Administration Centrale

Bénéfices Stratégiques

- **Automatiser et Optimiser les Procédures** : Nouvelles procédures permettant au niveau des agences un traitement plus rapide et plus précis des réclamations
- **Meilleure visibilité, bilan et contrôle** : Le planning est facilité par la connaissance du nombre exact des demandes entrantes et la meilleure affectation des ressources. De même, IBM permet de fournir un bilan (fonction d’alerte pour demande d’information, journée rouge, etc.) et un meilleur contrôle des dossiers (grâce à l’utilisation de templates)
- **Fonction de recherche**: Le Ministère des Finances peut effectuer des recherches dans les archives par jour, mois, année, agent, etc.
- **Comptabilité**: Le système permet d’orienter les documents en fonction du profil (département, directeur, utilisateur, etc.) et l’affectation des responsabilités

Bénéfices quantitatifs de l’investissement en IBM ECM

Le Ministère des Finances utilise à présent des méthodes et des technologies qui lui permettent de travailler plus vite, plus efficacement et de manière plus rentable. Grâce à la mise en oeuvre de IBM ECM, qui intègre la gestion de la charge de travail, le Ministère des Finances atteint non seulement une plus grande efficacité globale mais aussi une plus grande précision dans ses procédures de traitement, ce qui se traduit par un gain de productivité des ressources de l’ordre de 20 ETP par an.

Le temps de préparation d’un dossier de contentieux pour la présentation devant la justice a diminué considérablement (environ 50%), ce qui représente un bénéfice énorme puisque tous les documents sont à présent disponibles directement sur l’écran et qu’il ne faut plus faire le tour des services pour les rassembler. En outre, les ressources juridiques ont pu être réduites vu qu’il y a nettement moins de cas qui finissent en justice. A l’avenir, la mise en oeuvre de IBM ECM sur tout le territoire belge permettra de diminuer les coûts de présentation devant la justice vu que le Ministère des Finances sera en mesure de relier les cas similaires et de ne recourir qu’à une seule décision judiciaire.

Enfin, des gains en termes d’efficacité ont été entraînés par la suppression du temps consacré par les inspecteurs à la création de statistiques avec l’ancien système, Belconet. En moyenne, chaque inspecteur consacrait trois journées par mois à la création de statistiques. Avec la nouvelle solution IBM ECM, Les statistiques seront générées automatiquement, laissant ainsi le temps aux inspecteurs de se consacrer intégralement au service des contribuables.

Bénéfices stratégiques

Dans le business actuel, l’aspect mondial est considéré comme un atout de compétitivité et doit être à disposition de tous les utilisateurs de l’organisation afin d’améliorer leur efficacité et leurs process. Dans ce contexte, l’automatisation et l’optimisation des procédures permettent au Ministère des Finances de fournir des procédures plus rapides, plus précises et améliorées, ce qui réduit de manière substantielle le temps de réponse aux réclamations.

Cette nouvelle solution a également amélioré la visibilité puisqu’elle permet au Ministère des Finances de composer des planning plus performant, le nombre de réclamations entrantes étant connu directement. Elle lui permet également de gérer les ressources disponibles plus efficacement grâce à une répartition uniforme de la charge de travail. Une répartition uniforme signifie que chaque cas est traité d’une manière plus équitable, ce qui restreint les actions civiles ou juridiques. Lorsque le temps de gestion d’une plainte fiscale atteint le délai maximum prédéfini sans qu’aucune action n’ait été entreprise à son égard, une fonction d’alerte se met immédiatement en marche (journée rouge). Le fonctionnaire responsable de ce dossier spécifique est alors responsable de la bonne gestion de la plainte dans le délai imparti. La transparence croissante et le reporting permet également au Ministère des Finances d’orienter les documents selon le type de profil et la détermination des responsabilités. La création systématique d’une référence unique pour chaque contribuable permet d’éviter tout risque de confusion entre les différents départements. Enfin, IBM ECM permet aux fonctionnaires des finances de visualiser l’historique complet du contribuable sur l’écran et d’obtenir un suivi et une révision de chaque élément de correspondance .

Bénéfices commerciaux

IBM ECM permet au Ministère des Finances de servir les contribuables plus efficacement sans générer de retard dans la gestion des plaintes. Les fonctionnaires peuvent fournir un reporting plus précis et cohérent. La réduction des erreurs humaines se traduit par des réponses plus rapides aux réclamations. A présent, les contribuables peuvent suivre l’état de leur plainte et connaître leur gestionnaire. Enfin, le plus important est que la prise de décision a atteint un niveau de consistance et de cohérence jamais égalé.

Measuring success



Service Public
Fédéral
FINANCES



Vision du Ministère belge des finances pour IBM ECM

- Utiliser IBM ECM comme épine dorsale de la gestion de l'information
- Utiliser IBM ECM pour pouvoir améliorer les activités et procédures commerciales, intégrant le contenu à d'autres applications telles que ERP, CRM...
- Etendre les fonctionnalités de IBM ECM pour inclure : L'émission de statistiques dans le workflow, plus de capacités fonctionnelles (fonctions de recherche, par critère, etc.)
- Etendre le Workflow à la décision judiciaire Disparition du double encodage et optimisation des procédures

Les obstacles à la pleine réalisation de la valeur d'IBM ECM

- **Utilisation d'éléments de réseau récupérés:** Belconet augmente la charge de travail à cause du double codage qu'il exige. au niveau des régions, et des directions Belconet génère des statistiques. Lorsque toute les régions auront adopté IBM ECM, Belconet sera supprimé
- **Compétences du personnel:** Les exigences du nouveau système différent de celles du système manuel précédemment utilisé. Les utilisateurs sont parfois réfractaires aux nouvelles technologies. Le Workflow est un nouvel outil et les employés sont confrontés pour la première fois à des informations numériques. Les nouvelles responsabilités entraînent un grand besoin en gestion du changement
- **Passer d'une connaissances fonctionnelle à une connaissance opérationnelle :** Jusque là, la formation se concentrait sur l'enseignement des caractéristiques de la solution et l'utilisation des différents écrans. Les employés doivent s'habituer à l'utilisation des templates ; les agents qui étaient auparavant spécialisés sur un type de taxe devront être formés pour appréhender d'autres types de taxes et de fonctions

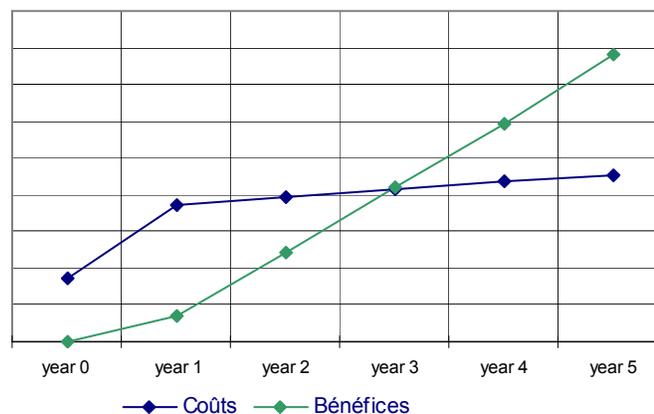
Bénéfices technologiques

L'utilisation en un système intégré, global et unique réduira les frais d'intégration du systèmes pour le Ministère des Finances. En outre, une Sécurité accrue permet d'éviter tout accès non autorisé aux documents et de protéger davantage les données confidentielles des contribuables grâce aux technologies de codage et de pare-feu. Enfin, l'augmentation de l'information, de la disponibilité, ainsi que de la qualité et de la fiabilité du système permettra à l'ensemble des régions de fonctionner sur un canevas unique. Les informaticiens pourront se consacrer à l'automatisation croissante dans un environnement de développement standardisé, améliorant la maintenance, le support et l'utilisation des ressources ressources.

Catalyseur menant à une amélioration du service client

PPour le Ministère des Finances, le contribuable doit recentré et le service au contribuable doit être amélioré grâce à l'amélioration de sa capacité de prise de décision. Grâce à IBM, et à l'automatisation et l'optimisation des procédures fiscales, le Ministère des Finances est en mesure de traiter plus rapidement et avec plus de précision les réclamations fiscales. Les retards diminuent drastiquement. L'intervention humaine est réduite au niveau des prises de décisions « de routine », ce qui évite des coûts et des erreurs humaines et permet la réaffectation des ressources disponibles à d'autres domaines.

Analyse du break-even



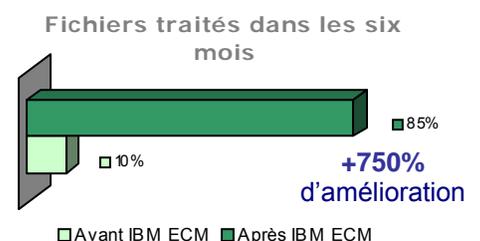
- 173% ROI
- 31% IRR
- Rbt en 36 mois
- 4,57 millions d'euros d'investissement
- 3,78 millions d'euros d'économie nette sur 5 ans par rapport à l'ancienne solution

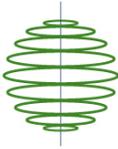
Bénéfices qualitatifs de IBM

Au-delà des apports financiers, l'étude de Thoughtware Worldwide ne reprend pas un nombre de bénéfices opérationnels et technologiques obtenus grâce à IBM ECM:

750% d'augmentation dans le traitement des dossiers sur 6 mois

Le nombre de dossiers traités en 6 mois a fortement évolué grâce à la numérisation, la cadence et la gestion de polices





Measuring success



Service Public
Fédéral
FINANCES



FINANCIAL MEASUREMENT EXPLAINED

ROI (Retour sur Investissement)

- permet de quantifier le profit ou l'économie réalisés suite à l'investissement
- de déduire tout coût/bénéfice par le coût moyen pondéré du financement (WACC)

- quantifies how much profit or cost savings will be achieved as a result of the investment
- WACC est le coût moyen du capital calculé en combinant actions et obligations

- Donne la valeur globale d'un investissement; par ex., si le niveau de rentabilité est atteint (100%) ou si la valeur obtenue est positive (101%+; investissement + valeur)

WACC (Coût moyen pondéré du financement)

WACC = $E/V \times Re + D/V \times Rd \times (1-Tc)$

- Re = Coût des actions
- Rd = Coût des obligations
- E = La valeur boursière de l'action de la société
- D = La valeur boursière de l'obligation de la société $V = E + D$
- EV = Pourcentage de financement ie par actions - $D/V =$
- Pourcentage de financement ie par obligations
- Tc = taux d'imposition des sociétés

- Tc = taux d'imposition des sociétés

- Le bénéfice net actualisé est une mesure d'évaluation et d'investissement. IRR is le rendement réel en intérêts de l'investissement ~ Les bénéfices nets sont reformulés en un taux d'intérêt.

- IRR donne une idée de la vitesse de rentabilité d'un investissement

- IRR donne une idée de la vitesse de rentabilité d'un investissement

A propos des séries de mesures de valeur

Cette étude fait partie d'une série de recherches sur la valeur commerciale que les sociétés ont pu tirer de leur investissement dans les solutions IBM ECM. Son but est de servir les cadres et les directeurs qui sont en train d'évaluer les solutions IBM ECM afin d'améliorer leur façon d'exploiter leur business au niveau technologique.

Cette étude de cas a été commandée par IBM (autrefois FileNet), et se base sur la recherche et l'analyse menées à l'origine par Thoughtware Worldwide, LLC., une entreprise indépendante de recherche et de consultation. L'étude de Thoughtware Worldwide comprend des interviews sur site de membres de l'équipe dirigeante du Ministère belge des Finances et la révision des documents financiers et de planification de l'organisation.

Les informations reprises dans cette publication sont issues de sources considérées comme fiables, mais ne sont pas garanties par Thoughtware Worldwide, LLC. ni IBM. © 2008 Tous droits réservés.

Pour plus d'informations à propos de cette étude, veuillez vous rendre sur le site ThoughtwareWorldwide.com ou contactez votre bureau IBM ECM local.

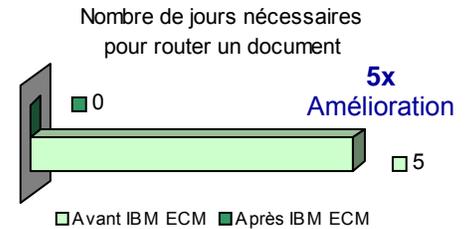
© Thoughtware Worldwide, LLC and IBM Corporation (IBM) 2006, tous droits réservés. Tout usage ou reproduction de ce document en tout ou en partie (en ce compris le stockage, l'analyse ou tout autre usage des données et informations qui y figurent) doit comporter la mention suivante: "Basé sur l'étude et l'analyse menées par Thoughtware Worldwide, LLC." Nonobstant ce qui précède, IBM et le Ministère belge des Finances ont l'interdiction expresse d'utiliser le nom de Thoughtware et/ou celui de ses services, prestations prévues au contrat ou autres articles fournis par Thoughtware ci-dessous en rapport avec un prospectus ou la création, l'émission, l'offre ou promotion d'un instrument financier.

L'étude et l'analyse reprises dans ce document se basent sur les données fournies à Thoughtware par IBM et le Ministère belge des Finances ainsi que par d'autres sources jugées fiables par Thoughtware, mais dont la précision et la complétude ne peuvent être garanties. C'est pourquoi THOUGHTWARE DECLINE EXPRESSEMENT TOUTE GARANTIE ET RESPONSABILITE, PREVUES EXPLICITEMENT OU IMPLICITEMENT PAR LA LOI CONCERNANT OU DECOULANT DE L'ETUDE DE CAS, CE DOCUMENT ET/OU SES RESULTATS PEUVENT ETRE OBTENUS EN FONCTION DE LEUR USAGE.



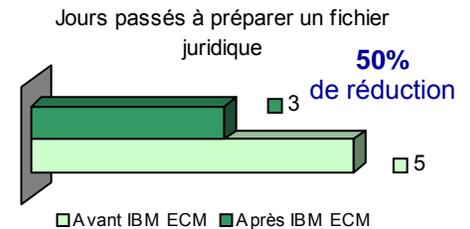
100% d'amélioration du Routage des plaintes

Grâce à IBM ECM, les plaintes passent de l'enregistrement à l'inspection immédiatement, alors qu'il fallait 5 jours ouvrables en moyenne auparavant



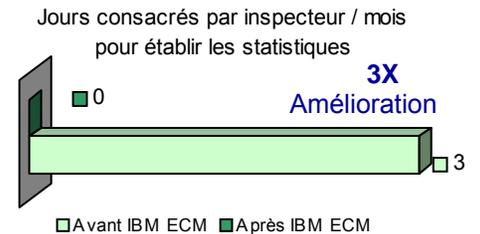
50% de réduction du temps de préparation pour présentation en justice

Grâce à IBM ECM, le temps de préparation d'un fichier en vue de sa révision par un juge a diminué de 50%. Avant cela 5 jours ouvrables étaient nécessaires — il en faut moins de la moitié à présent et il existe encore des axes d'amélioration



100% de réduction de la charge consacré à l'émission des statistiques

Le module de statistique associé à IBM ECM fait gagner 3 jours de travail par mois aux Inspecteurs, ce temps était auparavant consacré à compiler les données. A présent, tout cela est généré automatiquement par le système



Opportunités futures pour IBM ECM

Suite à la mise en œuvre de IBM ECM, plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés par le Ministère des Finances :

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

Etendre 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

Utilisation de IBM ECM et des statistiques pour formuler une police fiscale plus cohérente

Les statistiques engendrées par IBM aideront à déterminer les points forts et les points faibles de la politique fiscale et permettront d'accroître l'harmonisation fiscale entre les régions