



Secteur MINISTÈRES - FINANCES
Place Fontainas 9-11, 1000 Bruxelles

Le Malaise

**Dans les administrations du
cadastre , de l'enregistrement et des
domaines**

Ou

ACED

Ou

Documentation patrimoniale

Avril 2005

Le 18 juin 2004, au Sénat, une question parlementaire est adressée au Ministre des Finances, Didier Reynders¹. La question traite du « *découragement du personnel de l'administration du Cadastre, de l'Enregistrement et des Domaines (ACED) ; découragement induit par la pénurie de personnel, les réformes administratives et les modifications légales successives ainsi que par l'instauration du système LoCo* ».

Et l'interpellant de préciser que « *les problèmes posés par LoCo étaient bien plus graves que de simples maladies de jeunesse. Il semble, en effet, que d'expérience, le personnel qualifié l'application de peu performante, peu efficiente voire même d'inadaptée aux besoins des bureaux d'enregistrement. Il s'ensuit que le personnel ne fait plus confiance au fonctionnement du système* ».

Toutefois, précise le Sénateur, le malaise est plus profond encore. Outre l'énorme pénurie de personnel, le Sénateur évoque la création prévue d'une Agence de l'information patrimoniale. « *Ce qui incite le personnel à s'interroger sur l'avenir (...) de la nouvelle administration de la Documentation Patrimoniale* ».

Question concrète du Sénateur : « *Le Ministre confirme-t-il cette situation ? Si oui, quelles mesures entend-il prendre pour mettre fin au malaise qui règne à l'ACED ?* ».

Réponse du Ministre Reynders : « *le facteur le plus déterminant lors de l'introduction de changements, c'est le facteur humain. Chacun réagit différemment aux changements : d'aucuns sont angoissés, d'autres relèvent le défi et d'autres encore sont attentistes. Le premier groupe parlera rapidement de 'malaise'. Bref, le Ministre nie qu'il puisse être question d'un malaise.*

Après un exposé détaillé des bienfaits du système LoCo, le Ministre précise que « *la création éventuelle d'une Agence de l'information patrimoniale est parfois considérée comme un risque pour la pérennité de la documentation patrimoniale. Le risque s'est, toutefois, transformé en possibilité, en opportunité de développer plus avant l'administration : la gestion commune de la documentation du patrimoine a pris forme dans l'accord de coopération entre l'Etat fédéral et les Régions concernant la création de l'Agence de l'information patrimoniale.* »

Si on en croit le Ministre, tout va pour le mieux à l'ACED, si on écoute le personnel concerné, il en va tout autrement.

Pour la CGSP, il y a bel et bien malaise à l'ACED.

Dans cette note, nous en exposerons les causes :

- Nous commencerons par décrire la situation dans les bureaux de l'Enregistrement et du Cadastre ;
- Nous passerons ensuite en revue les projets qui existent dans le cadre du projet Coperfin. Tout en sachant bien que le timing de Coperfin (voir livre des réalisations) a pris un retard considérable sur certains points.
- Nous terminerons par la formulation de quelques propositions susceptibles de contribuer à la solution des problèmes.

A l'évidence, entre propositions et solutions, il y a loin de la coupe aux lèvres. C'est pourquoi, nous vous invitons, vous qui êtes directement concernés, à vous affilier au plus vite à une organisation syndicale représentative, dans votre intérêt et dans l'intérêt général. Nous ne serons forts que si nous sommes ensemble. Ce n'est que si nous sommes réunis sous la bannière d'une organisation syndicale forte que nous pourrions transformer le malaise ambiant en une véritable amélioration !

Affiliez-vous à la CGSP !

Le Bureau Permanent FINANCES

¹ Question du Sénateur communautaire Christian Brotcorne (CdH)
Editeur responsable : R. Vansaingele – CGSP Ministères - Place Fontainas 9-11 – 1000 Bruxelles

Le malaise à l'ACED

A l'ACED, l'**inquiétude** gagne du terrain. Inquiétude tout d'abord du personnel concerné face à un avenir incertain. Mais inquiétude aussi quant à l'avenir de l'Administration elle-même. Que ce soit à l'enregistrement ou au cadastre, on a transféré des tâches d'une administration à l'autre, on a introduit de nouvelles méthodes de travail faisant la part belle à certains acteurs privés (notaires, géomètres, architectes) et tout cela sans aucune concertation et surtout sans pallier aux réels problèmes de l'ACED qui sont :

- n le manque de personnel ;
- n l'absence de soutien logistique (matériel informatique performant (logiciels et PC), instructions claires.

Ajoutez à cela l'incertitude quant à l'avenir politique :

- n y-aura-t-il une régionalisation de la fiscalité immobilière ?
- L'agence de l'Information Patrimoniale (AIP) sera-t-elle créée ?

Et pour couronner le tout, il faut également resituer cette réorganisation de l'ACED dans le grand chantier coperfinesque :

- n Quel sera la place de l'ACED à l'horizon 2010 ?

Situation dans les administrations

A L' ENREGISTREMENT

Historique

Au début de la restructuration ou plus exactement du changement de méthodes de travail, les bureaux d'enregistrement qui arrivaient avec peine à se tenir à jour, se sont vu soudainement attribuer de nouvelles tâches anciennement du ressort du cadastre et greffées sur un programme informatique du cadastre (cadnet).

Non seulement le personnel de l'enregistrement ignorait tout de ce programme mais en plus il était confronté à une approche tout à fait différente de la matière : la documentation de l'enregistrement est basée sur le propriétaire tandis qu'au cadastre elle est basée le bien immobilier.

Des formateurs (volontaires désignés) issus du cadastre ont assuré pendant 6 mois la formation des agents de l'Enregistrement. Mais à l'issue de cette période de formation l'enregistrement est resté avec le travail sur les bras.

Le travail transféré (cadnet) représentait jusqu'à 25% - voire même plus dans certains cas – du travail du cadastre.

Certes quelques membres du personnel du cadastre sont venus en renfort à l'enregistrement mais leur nombre était insuffisant. Au départ, on parlait de 104 ETP (temps plein) mais il ne restait finalement que 75 volontaires, soit même pas 1 par bureau de l'enregistrement.

Le mécontentement - et le début du malaise donc - est apparu dès la première phase des réformes, bien avant l'instauration de LoCo.

Pour bon nombre de bureaux, l'introduction de LoCo a été un coup de poignard. **On a imposé LoCo sans avoir véritablement testé le système. Un cours accéléré a été dispensé en toute hâte aux formateurs, par ailleurs souvent des volontaires désignés.**

A eux, par la suite, de diffuser ce savoir dans les bureaux alors que le système était déjà en fonction !

De surcroît, le système était émaillé d'erreurs et incomplet.

Pendant les six premiers mois, on y apportait des modifications pratiquement tous les quinze jours. Avec les conséquences que l'on peut imaginer :

- un arriéré supplémentaire ;
- et du stress dû aux injonctions permanentes de l'autorité supérieure de ne tolérer aucun retard dans la documentation.

Les autres tâches sont soumises à la nouvelle méthode de travail. Mais toujours pas de personnel en supplément.

Le mécontentement se transforme : découragement pour les uns, inquiétude pour les autres.

Et enfin, dernier coup bas en date : le transfert des états 165 de l'enregistrement au cadastre.

Manque de personnel

1. La **pénurie de personnel** est gigantesque , il est impossible d'encore assurer l'ensemble des tâches. : 15.000 jours de retard. Et **cet arriéré** ne cesse de croître sans que qui que ce soit s'en soucie véritablement.
2. La hiérarchie ne veut pas ou n'ose pas voir la situation en face et refuse, par conséquent, de fixer des **priorités** et répond qu' « il faut faire preuve de bon sens et de bonne volonté » .
Ce n'est pas le bon sens qui manque mais le personnel !
3. la **charge de travail ne cesse de croître** et ceux qui s'en vont pour cause de retraite, de maladie, de décès, d'interruption de carrière, de changement de carrière, etc. sont remplacés par.. ceux qui restent.
4. Avant même les nouvelles descriptions de fonction, certaines **responsabilités**, en l'occurrence celles des receveurs de l'enregistrement, sont **transférées** aux collègues du cadastre.
5. **Le personnel du Cadastre** venu en renfort n'est pas très enthousiaste à l'idée de venir travailler sur '*un navire en perdition*'.
Personne ne change de boulot par plaisir, surtout pas les plus anciens.
Au niveau de l'organisation du travail, ils étaient habitués à aller sur le terrain et ne sont absolument pas attirés par un travail de bureau, comme c'est le cas à l'enregistrement.
Si l'on avait bénéficié de la collaboration prévue dans le cadre de cadnet-bis, il n'y aurait pas aujourd'hui un arriéré de 15.000 jours !
6. La **pyramide des âges** du personnel de l'Enregistrement est telle que le personnel est de plus en plus âgé ,il n'est pourtant **pas question de recrutements** ce qui renforce l'image d'une '*espèce en voie d'extinction* ',la **charge de travail** ne cesse de croître et ceux qui s'en vont pour cause de retraite, de maladie, de décès, d'interruption de carrière, de changement de carrière, etc. sont remplacés par.. ceux qui restent.
7. Alors que le personnel des autres administrations 'en restructuration' bénéficie depuis longtemps d'une **prime de restructuration**, il n'en est absolument pas question à l'ACED.

Nouvelles méthodes de travail et matériel informatique inadapté et pas d'instructions claires.

1. Les anciennes méthodes de travail ont été abandonnées pour la plupart, avant même que les nouvelles soient parfaitement au point, **ces nouvelles méthodes de travail sont d'ailleurs quelque fois assez ... désuètes.**
2. Il suffit de comparer la manière de fonctionner de LoCo/cadnet et d'une banque de données via une interface graphique internet.... Le **management** a lui-même reconnu à plusieurs reprises que « *l'Administration ne dispose pas pour l'heure d'une banque de données relationnelle* » et « *même pas d'un back-up des fichiers existants* ». Ce qui ne fait que renforcer l'idée d'un **travail de 'bricolage' plutôt que d'une réalisation planifiée.** Si le management est convaincu de ne pas disposer d'un système performant, pourquoi dès lors vouloir l'utiliser coûte que coûte ? Pourquoi ne pas faire développer un système qui réponde aux besoins et se donner le temps de le tester ?
3. La fusion avec le Cadastre a été largement pour ne pas dire entièrement conçue au départ du modèle du cadastre. Ce qui fait que l'Enregistrement voit disparaître sa documentation au profit d'une application informatique qui n'est ni moderne, ni sûre, ni entièrement opérationnelle et basée sur les besoins du Cadastre et non sur ceux de l'Enregistrement. Le personnel de l'enregistrement a ressenti cela comme une négation de son expérience et de sa spécificité.
4. De plus, la nouvelle méthode de travail a soustrait à l'enregistrement une de ses tâches essentielles, à savoir les recherches des titres. Avec LoCo c'est un tour de force (quand ça marche) de retrouver les titres de propriété originaux et les transferts d'un patrimoine à l'autre (voir aussi point 9). Les agents sont contraints de travailler avec des applications informatiques inopérantes et dépassées telles que LoCo.cadnet. En même temps, les 'anciennes' applications informatiques ne sont plus entretenues convenablement (TPNN), TP280 aussi est négligé.
5. **Les 'modernisations' sont menées tambour battant, sans concertation avec les organisations syndicales représentatives.**
6. Les nouveautés sont appliquées sans véritablement correspondre à un besoin réel et sans tenir compte de besoins futurs (par exemple, l'instauration d'une nouvelle fiche source sans prévoir son intégration dans la banque de données centrale, ce qui est parfaitement réalisable avec les moyens informatiques modernes).
7. La documentation des bureaux d'enregistrement, instrument essentiel à la réalisation à terme d'une véritable 'documentation patrimoniale', est fortement mise à mal par tout ceci.

8. La nouvelle législation, qui émane des législateurs régionaux, accroît le volume des tâches sans qu'il soit toutefois prévu de nouveaux recrutements de personnel (ex. reportabilité par restitution).

Ce problème est particulièrement aigu en Flandre où la législation change chaque année, si ce n'est plusieurs fois par an. Cela occasionne un **surcroît de travail sans formation adéquate**

9. L'autorité se refuse à donner des priorités, pourtant il semble bien que ce soit la manutention (LoCo et cadnet) qui ait la priorité absolue.

Viennent ensuite les actes notariés et les déclarations, les recettes et la comptabilité et, en fin de compte, le contrôle des valeurs déclarées, autrement dit les états 165 dont on ne sait pas s'occuper ce qui provoque une **chute des recettes**.

Une autre décision de l'autorité a été de n'autoriser aux receveurs que deux contrôles hebdomadaires sur place maximum. Et ainsi le tour est joué : **comme les receveurs de l'enregistrement ne sont manifestement plus en mesure de faire les estimations, ce fut un argument supplémentaire pour justifier le transfert des estimations au cadastre !**

Le sentiment qu'il s'agit d'une administration dans laquelle on n'investit plus, est général, malgré les « cocoricos » du management et du ministre.

Les Comites d'Acquisition ne sont pas épargnés par cette restructuration, ils ont vu arriver récemment des agents « stagiaires » issus du cadastre, à qui ils sont chargés d'apprendre leurs méthodes d'estimation des valeurs vénales.

Ils craignent que certaines de leurs prérogatives ne soient transférées aux **notaires**. Bref, ils voient l'avenir d'un mauvais œil et craignent leur disparition pure et simple.

LE CADASTRE

La situation est tout aussi préoccupante et mal vécue au cadastre ;

Historique:

En 2001-2002, à l'occasion de **Cadnet bis**, l'Autorité a recalculé les ETP nécessaires au cadastre pour arriver à la conclusion qu'il y avait trop d'agents.

En octobre 2003 : **UNICAD** programme. Dos très lent engendre d'énormes difficultés.

En mai 2004, une nouvelle instruction détermine une **nouvelle méthode de travail** basée sur des fonctions (devenues des tâches), les agents devaient choisir, on leur fait croire que le choix d'une fonction ou d'une autre aurait une influence sur le traitement dans le cadre de Coperfin.

En Juillet 2004: création des **antennes**.

Là aussi, la réorganisation a été menée tambour battant, dans l'improvisation et sans aucune concertation avec les organisations syndicales représentatives.

On parle ici de **spécialisation des acteurs**, auparavant chaque agent du cadastre pouvait mener un dossier du début à la fin, maintenant il n'en est plus question chacun est cantonné dans une tâche (desinateur, mesureur, expert, collaborateur administratif, secrétaire...).

Il n'y a plus de visite sur place, les mesurages ne sont plus faits par les agents du cadastre, les estimations du RC et les implantations des bâtiments se font exclusivement sur base des plans d'architectes.

Or , et surtout en milieu rural ,au minimum un plan d'architecte sur 4 n'est pas respecté aussi bien en implantation qu'en contour et surface de la bâtisse et nécessite donc une vérification sur place.

Trois mois après l'entrée en vigueur de ces nouvelles méthodes les agents du cadastre ont des certitudes :

- n les revenus cadastraux , pour la plupart ne seront pas correctement établis , en tout cas toujours sans fiabilité , puisqu'il ne s'agit que d'une expertise en chambre.
- n Le principe d'équité fiscale vis-à-vis des « clients » traités avant 2004 ne pourra plus être soutenu .
- n L'implantation des constructions sur base des plans d'architectes va inévitablement altérer la qualité du plan parcellaire mis à jour , ce qui va à l'encontre du but poursuivi par l' AGDP , qui veut tendre vers une meilleure sécurité juridique dans sa documentation patrimoniale.
- n Au vu des points précités , le contentieux introduit par les particuliers va inévitablement augmenter , alors que le leitmotiv de la logique « COPERNIC » est d'assurer un meilleur service au citoyen.
- n La crédibilité du service « mesures et évaluations » vis-à-vis du citoyen va immanquablement s'amenuiser.
- n Le retard dans le traitement de ce contentieux « gonflant » n'arrangera certainement rien à cet égard, ni pour le contribuable, ni pour le fonctionnaire instrumentant.
- n il manque du personnel :le travail d'encodage représente 25% , des agents sont partis à l'enregistrement , d'autres sont en stage dans les Comités d'acquisition. Donc il ne reste que 50% des effectifs au cadastre.
Il faut ajouter à cela les absences pour cause de congé , de maladies (+ dépressions causées par la réorganisation) , les départs à la pension.
- n L'application du programme « UNICAD » nous imposée , destiné à émettre des statistiques sur le travail réalisé par rapport au travail à réaliser , est très lourd pour les agents du cadastre , puisqu'il leur pompe au minimum 25% de leur temps disponible alors que concrètement , il est tout à fait inefficace dans le cadre de notre mission premier de MUTER et EXPERTISER la propriété immobilière.
- n La modification des circonscriptions en antennes plus larges qui, au passage n'ont pas encore l'air d'être définitivement déterminées géographiquement , va entraîner une gestion difficile du titulaire ,vu l'augmentation sensible de la surface du territoire à couvrir ,et la dispersion de son personnel dans des bâtiments différents. A certains endroits , il y a un titulaire pour plusieurs ex circonscriptions , ce qui entraîne un surplus de travail pour les Inspecteurs, une partie des tâches anciennement dévolues aux Inspecteurs sont ainsi reportées sur des agents de niveau 2+ qui ne sont pas suffisamment formés pour ces tâches (expertises de bâtiments industriels , réclamations sur RC).

C'est le **découragement** , l'incompréhension et le sentiment que les années d'efforts pour acquérir l'expertise ont été balayées d'un revers de la main.

L'avenir politique incertain :

Une épée de Damoclès pend au-dessus de l'administration : **la régionalisation pure et simple de cette administration**. C'est ainsi que l'on peut lire textuellement dans la déclaration du Gouvernement flamand : « *Le gouvernement flamand examine de quelle manière il peut assumer efficacement **toute la compétence** en matière d'impôts régionaux, **y compris la perception*** ». Et « *En vue de paquets de compétences plus homogènes et des nécessaires leviers pour une administration meilleure, le gouvernement flamand défendra également le transfert d'autres matières à la Flandre (...) : le cadastre* ».

En Wallonie aussi on parle d'une administration fiscale régionale .

Il s'ensuit une grande incertitude parmi les agents. Même si bon nombre d'entre eux ne se formaliseraient pas d'une intégration dans l'administration régionale La question qui se pose est de **savoir si les régions reprendraient le personnel et, si oui : tout le personnel ou une partie seulement de celui-ci ?**

Vient encore se greffer sur tout cela, la création éventuelle d'une « **Agence de l'Information Patrimoniale** ». La loi spéciale du 13 juillet 2001 portant sur le refinancement des communautés et l'extension des compétences fiscales des régions a officialisé l'accord du Lambertmont, lequel prévoit le transfert possible de compétences d'un certain nombre de droits pour lesquels l'Administration du Cadastre, de l'Enregistrement et des Domaines assure actuellement la perception.

De plus, les différentes entités concernées ont signé un accord de coopération concernant la création de l'Agence de l'Information patrimoniale. Avant d'entrer en vigueur, cet accord doit encore être ratifié par voie de loi ou de décret par les parlements respectivement fédéral et régionaux. L'**opacité** qui entoure cette ratification – y aura-t-il ou non ratification ? - continue de peser lourdement sur la pérennité de l'ACED.

Un SPF dans la tourmente de COPERFIN

Que connaissons-nous des projets coperfinesques ? Pas grand chose. L'autorité est avare d'informations .Nous ne connaissons rien de plus que ce que l'on peut lire sur le site internet du SPF Finances.

Mais la manière avec laquelle on opère à l' ACED ne peut que nous inquiéter par rapport à l'avenir du département.

Coperfin s'inscrit dans la suite du plan Copernic de réforme de la fonction publique, d'un précédent Ministre de la Fonction publique Luc Van den Bossche.

Entre-temps, ce projet Copernic est formellement mort et enterré. Mais l'enfant Coperfin est bien vivant.

En novembre 2000, une nouvelle structure pour le SPF Finances a été décidée comprenant trois administrations générales

1. Impôts et Recouvrement
2. Documentation patrimoniale
3. Trésorerie

Coperfin prévoit en dessous plusieurs directions générales. L'ACED passera ainsi au sein de la Documentation patrimoniale dans les directions générales

- « Mesures et Evaluations »
- « Sécurité juridique »
- « Collecte et échange d'informations »
- « Services patrimoniaux »
- « Recettes non fiscales »

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

- Dans un premier temps, les principes stratégiques ont été rédigés. Ces principes sont tellement importants qu'ils constituent la base du développement de l'image d'avenir du SPF Finances.
- Ces principes présents à l'esprit, les groupes de travail ont élaboré des propositions concernant le futur mode de travail.
- Travailler différemment à l'avenir est uniquement possible si la structure de l'organisation, les fonctions, les moyens informatiques et les bureaux sont également adaptés. Les groupes de travail ont formulé des propositions pour chacun de ces plans.
- Afin de veiller à l'introduction bien ordonnée de ces propositions, un plan de réalisation décrit comment passer de la situation actuelle (As is) à la situation future (To be)

Coperfin vivrait !

Voici le bulletin de santé que l'on trouve sur internet :

« Les résultats des groupes de travail sont sur la table. Le plan qui décrit les différentes étapes pour aboutir à la nouvelle organisation a été déposé. Nous sommes maintenant à la phase de réalisation .

Il ressort du plan de réalisation qu'une centaine de projets devront être mis en œuvre entre fin 2002 et 2008.Pour donner une idée de la direction dans laquelle le SPF Finances souhaite évoluer, les différents projets ont été répartis en 7 grands thèmes :

1. Dossier unique

Concrètement, ceci signifie que pour la documentation patrimoniale d'une personne physique (ou d'une entreprise), propriétaire de biens immobiliers répartis sur tout le territoire de la Belgique et pour lesquels plusieurs bureaux d'enregistrement sont compétents, il sera question d'un seul dossier reprenant toutes les données importantes.

2. Traitement intégré

Toutes les données relatives aux différents types de contributions (du dossier unique) seront centralisées dans une banque de données fiscales.

3. Service multicanaux

Le « citoyen/client » peut dorénavant entrer en contact avec le SPF Finances via différents canaux. Ainsi pour des remarques et des informations, il est possible d'aboutir à un ' centre de contact ' professionnel par téléphone, par courrier ou par courriel. Les personnes qui préfèrent un contact physique peuvent s'adresser à de nouveaux bureaux d'accueil.

4. Assistance, contrôle, recouvrement et informations

Tant les agents publics (notaires, huissiers, collaborateurs des services patrimoniaux,...) que les particuliers auront accès aux différentes archives. Certaines pourront être consultées dans les bureaux d'accueil.

5. Etude de cas

Par 'cas', (par exemple un projet d'expropriation pour installer une ligne TGV), des objectifs devront être définis, un planning devra être réalisé, le cas devra être attribué à des collaborateurs compétents, le déroulement du cas devra être suivi et, en fonction de ce déroulement, la stratégie devra être ajustée. Il s'agit ici réellement d'une approche par projet.

6. Réglementation consistante

La réglementation et la législation doivent à l'avenir faire preuve de plus de cohérence et de constance tant à l'égard du client externe (le citoyen) qu'interne (le fonctionnaire). La lisibilité et l'applicabilité de la réglementation seront ainsi accrues. Une concertation préalable sera tenue avec les instances politiques (notamment fédérale, régionales, européenne,...) et sur le terrain (services concernés, intéressés, opérateurs économiques,...)

7. Image

L'image s'exprime par le biais des différentes expériences des citoyens, des fonctionnaires et des entreprises avec l'administration générale. Une image moderne et professionnelle permet au SPF Finances d'une part de motiver les citoyens à remplir leurs obligations, et, d'autre part, d'attirer et de garder des collaborateurs compétents. Le fonctionnement quotidien, la promotion dans les médias et la culture organisationnelle seront bien évidemment alignés à cette fin.

La réalisation de ces thèmes Coperfin ne se fera bien évidemment pas du jour au lendemain. Ces projets en majeure partie orientés vers la modernisation de nos possibilités TI seront progressivement démarrés et mis en œuvre. Lorsque tous les projets auront été exécutés, le SPF Finances fonctionnera selon les nouvelles méthodes de travail (processus) développées par les groupes de travail Coperfin.

Les projets Coperfin sont donc le moteur des changements de ces prochaines années au sein du SPF Finances.

Et qu'en est-il en ce qui concerne les nouvelles fonctions ?

Une fonction est un ensemble de tâches et de responsabilités qui requiert un certain savoir et une certaine expérience. Une fonction a pour objectif de fournir une contribution quotidienne bien définie à titre de soutien des objectifs de l'autorité.

Dans la nouvelle carrière du fonctionnaire fédéral, le salaire et les possibilités de carrière sont déterminés par la fonction, et plus par le grade.

Les groupes de travail Coperfin ont reconfiguré nos tâches, nos méthodes de travail et notre structure. Des fonctions existantes ont été adaptées sur cette base et de nouvelles fonctions ont été définies. Il est évident que quelques fonctions actuelles continueront d'exister.

Les groupes de travail ont défini une cinquantaine de fonctions de base que l'on retrouve partout au SPF Finances. Un exemple d'une fonction de base est un gestionnaire de dossier. Cette fonction de base aura globalement le même type de tâches que ce soit aux Contributions, au Recouvrement ou à la Documentation patrimoniale.

Le passage des fonctions actuelles aux futures fonctions se fera progressivement par le biais des formations et du soutien nécessaires pour le personnel.

D'autres fonctions de base à la Documentation patrimoniale sont : chef de section, analyste, documentaliste, correspondant externe, gestionnaire de données, fonctionnaire d'information, inspecteur, gestionnaire de projet, spécialiste, chef d'équipe, collaborateur technique, expert technique, agent de surveillance, traducteur. Vous trouverez sur l'Intranet la description et les exemples de tâches.

Une nouvelle organisation, une nouvelle structure

Comme nous l'avons déjà dit, le nouvel organigramme du SPF Finances se structure autour de trois administrations générales dont la documentation patrimoniale et vous trouvez en dessous de ce niveau les Directions générales :

- «Mesures et Evaluations
- Sécurité juridique
- Collecte et échange d'informations
- Services patrimoniaux
- Recettes non fiscales

Les directions générales comprennent à leur tour des centres, dirigés par des directeurs de centre (N-3). Ceci ne s'applique toutefois pas aux Directions générales Recettes non fiscales et Collecte et échange d'informations.

Cet organigramme qui date de novembre 2000, a été développé plus avant par les groupes de travail Coperfin. Ils ont notamment tenu compte des principes suivants :

- moins de hiérarchie
- plus de travail en équipes
- une scission claire entre des services orientés vers un contact régulier avec les clients/les entreprises et les services qui se porteront principalement garants de l'exécution d'opérations qui n'entraînent pas ou peu de contacts directs avec les contribuables

La clarté a été faite sur ce qui existera en dessous du niveau des centres : l'organisation ressemblera à ce qui suit : en principe, les centres seront à nouveau divisés en équipes dirigées par un chef d'équipe. Si nécessaire, en fonction du volume du travail ou de l'étalement géographique des services, ces équipes seront regroupées au sein de sections qui seront à leur tour dirigées par des chefs de section. Il n'y aura plus de niveaux hiérarchiques formels en dessous de celui des équipes mais des accords peuvent toutefois être passés afin d'organiser le travail. Ces accords, tout comme l'attribution définitive des activités à toutes les équipes, sont du ressort du nouveau management.

Où travaillerons-nous après Coperfin ?

Il n'est pour le moment pas possible de dire avec précision dans quel bureau ou dans quel bâtiment vous travaillerez. Un inventaire des besoins des différentes administrations a déjà été réalisé en ce qui concerne la taille des bureaux, l'accessibilité, les facilités, etc.

Sur cette base, un examen a été fait afin de savoir si les bâtiments (nombre, infrastructure) conviennent encore pour les activités futures du SPF Finances dans le cadre de la nouvelle méthode de travail. Cela semble être le cas à condition de procéder à quelques investissements.

Il faut encore examiner où il serait préférable d'exercer quelles activités, donc quelles fonctions.

Combien d'emplois à temps plein vont subsister ?

La moyenne d'âge assez élevée de nos fonctionnaires fait que de nombreux collègues vont partir à la pension ces prochaines années. Pour vous donner une idée : à partir de 2006, 1000 personnes quitteront chaque année le SPF Finances. A ce rythme de 'départs naturels', presque la moitié des agents actuels seront partis au cours des 15 prochaines années.

Les Finances rencontrent des difficultés à attirer suffisamment de personnes présentant le bon profil. Nous savons déjà que nous ne saurons pas remplacer chacun. Nous devons donc nous préparer à adapter notre mode de fonctionnement et nos moyens. Les propositions Coperfin des groupes de travail visent à compenser partiellement ce manque de personnel par le biais d'investissements sur le plan des nouveaux moyens et par une nouvelle méthode de travail.

Mais les Finances devront clairement continuer d'investir dans la mission visant à attirer des nouvelles personnes. Les groupes de travail ont fait une estimation du nombre de postes temps plein absolument nécessaires au sein de Contributions et recouvrement et à la Documentation patrimoniale. Le calcul des emplois à temps plein se base sur des hypothèses de travail des groupes de travail Coperfin . Les nombres peuvent donc encore changer.

Contributions et recouvrement

- Particuliers : 2178
- PME : 4242
- Grandes entreprises : 809
- D&A (E&R y compris) : 3260
- Recouvrement (& Perception) : 2417

Documentation patrimoniale :

- Services patrimoniaux : 363
- Mesures et appréciations : 1090
- Sécurité juridique : 2112
- Recettes non fiscales : 183
- Lutte contre la fraude : 542

Ce discours se veut rassurant , mais ce que nous vivons actuellement à l'ACED , mais aussi à l'AFER ,aux Douanes et Accises , au Recouvrement nous laisse craindre le pire pour l'avenir.

conséquences sociales et politiques de la réforme

Telle qu'elle se met en place, la 'modernisation' de l'ACED, risque d'avoir des conséquences sociales et politiques :

- pour le personnel
- pour les pouvoirs publics (locaux et régionaux)
- **et pour le citoyen !**

De la fixation du revenu cadastral d'un bien immobilier dépend effectivement l'établissement du précompte immobilier. Or, les revenus cadastraux n'ont plus été adaptés depuis 1975 et, partant, sont de moins en moins en adéquation avec la valeur locative réelle des biens immobiliers. En conséquence, le précompte immobilier perçu est généralement inférieur à ce qu'il devrait être. Autrement dit, un manque à gagner pour les pouvoirs publics.

A cela vient encore s'ajouter le fait qu'en raison de la réorganisation du travail au sein des services de l'ancien Cadastre, de la pénurie de personnel et d'une pyramide des âges négative, les véritables contrôles de biens immobiliers se font de plus en plus rares. A ce sujet, il est faut savoir qu'un permis de bâtir sur quatre est modifié et nécessite un contrôle sur le terrain. Par ailleurs, il est parfaitement possible qu'un contribuable transforme un bien immobilier construit en plusieurs studios, chambres à louer et/ou appartements. Si celui-ci omet d'en faire état, il n'y aura pas de révision du revenu cadastral du bien en question. Et, par conséquent, une perte de recettes fiscales pour l'autorité fédérale.

Les communes aussi en souffrent. En effet, les administrations locales prélèvent des centimes additionnels sur le précompte immobilier. Et donc, si le revenu cadastral n'est pas adapté, c'est autant de rentrées en moins pour les communes.

Mais ce n'est pas tout. Certains patrimoines sont exclusivement constitués par la location de biens immobiliers. Toutefois, à cause de la pénurie de personnel, les bureaux ne sont que peu ou prou en mesure d'imposer l'obligation légale d'enregistrement des contrats locatifs des particuliers de sorte que l'impôt n'est prélevé que sur base du revenu cadastral (sous-évalué) des biens immobiliers concernés. Ainsi, dans de nombreux cas, le bailleur échappe-t-il à l'IPP sur ses revenus locatifs. De nouveau un manque à gagner pour l'autorité.

Les régions et les communautés aussi en paient les pots cassés. La loi qui règle leurs recettes, se base effectivement sur l'IPP.... Il en va de même pour les administrations communales puisque l'impôt communal s'exprime en pourcentage de ce même IPP.

C'est en fin de compte le citoyen (nous sommes tous des citoyens et des contribuables) qui paieront les pots cassés . En effet , l'équité fiscale n'existera plus . Si il y a de moins en moins de contrôles , seuls ceux qui seront honnêtes ou qui n'auront pas de chance paieront encore des impôts immobiliers correspondant réellement à leur patrimoine tandis que les autres plus « attentistes » s'en tireront plutôt bien. Les pouvoirs locaux ou régionaux devant faire face à une perte de recettes fiscales devront augmenter les centimes additionnels ou d'autres taxes pour combler ce manque à gagner et ...qui paiera ?

Il faut que le pouvoir politique le sache ! Si on laisse les projets de l'administration se réaliser sans réagir, la base de calcul du précompte immobilier et de l'IPP ne correspondra plus à la réalité , les pouvoirs publics seront lésés et le citoyen (électeur) en paiera les conséquences !

Il y va aussi de l'avenir de la sécurité sociale.

En effet, la FGTB réclame depuis longtemps une cotisation sociale généralisée pour refinancer la sécurité sociale. Pour que cette cotisation soit véritablement « générale » (c.à.d. applicable à l'ensemble des revenus, donc y compris aux revenus du capital) il faut également connaître les revenus réels des biens immobiliers. A cet effet, un revenu cadastral correctement établi et actualisé est indispensable. Tout comme est indispensable la contrainte active en matière d'enregistrement des contrats locatifs des particuliers.

La FGTB revendique également l'établissement d'un cadastre des fortunes, véritables prémisses d'un impôt sur les fortunes. Si l'on veut véritablement mener ces projets à bien, il faut d'ores et déjà veiller à ne pas en galvauder la première amorce, à savoir précisément l'actuel cadastre des biens immobiliers. D'où la nécessité d'avoir un cadastre immobilier le plus correct possible.

La position de la CGSP

Une chose doit être claire : la CGSP n'est pas contre la modernisation en soi, mais **la CGSP s'oppose à cette modernisation là !**

Dans ses statuts, la CGSP mentionne qu'elle intervient pour défendre « les intérêts des services publics et de son personnel ».

La CGSP ne se préoccupe pas uniquement du personnel actuel, mais également de l'avenir des services publics.

Au rythme où vont les choses, cet avenir est fortement mis en danger !

Une restructuration qui ne repose pas sur un plan transparent, préalablement élaboré ne peut que déstabiliser le service public.

En l'absence de toute communication de ce plan à tout le personnel et si, en plus de cela, le management brille par son indécision et que l'on évoque uniquement l'horizon 2010-2012, alors le problème est grave.

C'est ce que nous constatons à l'heure actuelle à l'ACED. Alors qu'une direction générale galope dans une direction à la vitesse de l'éclair, l'autre fait du surplace ou menace... d'aller dans l'autre direction. Alors que l'on prétend avancer à pas de géants sur le plan informatique, le personnel toujours moins nombreux doit utiliser des logiciels de moins en moins conviviaux (complètement obsolètes par rapport aux développements constatés à l'extérieur). Pour le dire avec une boutade : les travailleurs de chez Aldi viennent juste d'abandonner l'étude par cœur des numéros de code qu'on l'introduit chez nous.

Alors que le terme modernisation est dans la bouche de tous et de toutes, les fichiers de documentation péniblement constitués sont de plus en plus démantelés (alors qu'ils devraient être la base d'une documentation patrimoniale...). Le fait que, entre-temps, l'autorité politique semble préparer une nouvelle vague de régionalisations, renforce encore plus ces tendances négatives : le sentiment que tout est abandonné à son triste sort parce que déjà laissé de côté est de plus en plus fort.

La CGSP estime que cela ne peut plus durer !

C'est pourquoi dans les mois à venir , la CGSP informera et sensibilisera le personnel de l'ACED.

Il faudra consacrer beaucoup de temps pour corriger tout cela, pour gommer l'inquiétude créée par l'autorité elle-même et pour reconquérir en fin de compte la confiance des agents.

La CGSP exige :

- Un **MORATOIRE** concernant l'anticipation des structures futures de Coperfin ;
- Le **COMPLEMENT INTEGRAL** du manque de personnel à l' ACED afin de pouvoir éliminer le retard de 15.000 journées de retard à l'enregistrement et le contentieux au cadastre.
- Une **CONCERTATION SERIEUSE** avec les organisations syndicales représentatives **PREALABLEMENT** à toute nouvelle mesure de restructuration, tant sur le plan des matières relatives au personnel que sur le plan de l'informatique, de l'attribution des tâches, des méthodes de travail, etc...
- Du **RESPECT** pour les gens qui doivent accomplir le travail , en partant de leurs besoins et attentes ;
- De la **CLARTE** concernant la description des fonctions reprises dans Coperfin, leur nombre et les critères d'attribution ;
- L'**OCTROI** d'une **prime de restructuration** tant que la réforme est en cours

La CGSP soutiendra toutes les actions que le personnel mènera dans le cadre de ces revendications.