

DESCRIPTION DE FONCTION DIRECTEUR GENERAL SERVICES FISCAUX

• CONTEXTE

La Déclaration de politique régionale (février 2026) met l'accent sur la discipline budgétaire, l'efficacité administrative et la modernisation de l'administration bruxelloise. La Région doit évoluer vers une administration performante et transparente qui renforce la confiance des citoyens et des entreprises.

Pour réaliser ces objectifs, une réforme du paysage administratif bruxellois a été lancée. Les fonctions de soutien des services régionaux sont regroupées au sein du Pilier 1, la nouvelle administration transversale de soutien. Cette consolidation vise à décharger les administrations, à réaliser des économies d'échelle, à garantir l'égalité de traitement, à renforcer la maîtrise budgétaire et à offrir un soutien professionnel à tous les domaines politiques.

Au sein du Pilier 1, les différentes missions et entités sont intégrées et organisées en départements, dont la direction générale Services fiscaux.

Services fiscaux assure l'exercice des compétences fiscales régionales, en ce compris l'établissement, la perception et le recouvrement des impôts. L'administration veille à ce que ces processus soient exécutés correctement, dans les délais, de manière uniforme et orientée client, et apporte un soutien aux citoyens et aux entreprises dans l'application de la réglementation fiscale.

• MISSION

Le Directeur général de Services fiscaux veille à ce que les compétences fiscales de la Région de Bruxelles-Capitale soient exercées de manière efficace, fiable et maîtrisée, afin que les impôts soient perçus correctement, avec rigueur et crédibilité. Il/elle fait de l'administration fiscale un levier de stabilité budgétaire et de sécurité juridique, et veille à ce que les processus se déroulent de manière efficace, cohérente et orientée client.

Le Directeur général s'appuie sur la maturité numérique existante de l'administration et utilise la technologie et les données de manière ciblée pour accroître la performance, maîtriser les risques et améliorer encore la qualité du service.

Le Directeur général positionne la Fiscalité non pas comme une instance de contrôle, mais comme un partenaire au service du gouvernement, des administrations et du citoyen : rigoureux dans l'application du cadre mais orienté vers le service. Il/elle rend la discipline fiscale possible en offrant soutien, instruments, données et expertise aux partenaires concernés.

• MISSIONS

Développement des politiques : Le Directeur général soutient le gouvernement et le ministre compétent dans la définition de l'orientation stratégique de la fiscalité régionale. Il/elle conseille sur les

matières fiscales, formule des propositions d'amélioration et traduit les priorités politiques en un cadre cohérent et applicable. Il/elle propose de manière proactive des options politiques, des propositions d'économies et des solutions nouvelles à l'appui de la prise de décision budgétaire du gouvernement. Le DG utilise la technologie et les données de manière ciblée pour étayer la préparation de la politique et renforcer le pilotage de la fiscalité.

Mise en œuvre des politiques : Le Directeur général assure l'exécution correcte, cohérente et ponctuelle de la politique fiscale au sein de l'administration. Il/elle pilote la mise en œuvre des décisions et des réformes et surveille l'avancement, la qualité et la faisabilité de l'exécution. Le Directeur général veille au fonctionnement cohérent des processus fiscaux sur l'ensemble de la chaîne et intervient lorsque des risques, des retards ou des incohérences apparaissent, avec une attention particulière pour l'impact sur les recettes fiscales et la sécurité juridique. Le directeur général développe à cet effet une approche orientée client qui correspond à la stratégie centrée sur le client du pilier 1

Organisation et ressources : Le Directeur général organise et coordonne les activités du département Services fiscaux et veille à une organisation et à un fonctionnement clairs.

Il/elle met en place des structures et des processus adéquats, attribue les moyens (personnel, budget, équipement), définit les responsabilités et les délégations, surveille l'avancement au moyen d'indicateurs de performance, dirige et développe les équipes, formule des objectifs pour les collaborateurs, assure le feedback et la formation, et crée une culture organisationnelle performante, professionnelle et motivée.

Processus clés et prestation de services : Le Directeur général garantit l'exécution correcte, ponctuelle et uniforme des processus fiscaux. Il/elle veille à une application claire, cohérente et proportionnée de la réglementation et s'assure que les processus se déroulent efficacement, restent compréhensibles et contribuent à la confiance dans le système fiscal.

Le Directeur général veille à ce que cette prestation de services réponde à des normes de qualité élevées en matière de fiabilité, de transparence et de respect des délais, et qu'elle soit adaptée aux besoins du gouvernement, du parlement et des autres parties prenantes. Il/elle garantit que les services offerts reposent sur des données validées, des processus clairs et des outils performants, et qu'ils sont améliorés en continu par la numérisation, l'automatisation et l'innovation et mesure périodiquement la satisfaction des bénéficiaires.

Gouvernance, compliance et reporting : Le Directeur général veille à l'application correcte de la réglementation fiscale et maîtrise les principaux risques juridiques et financiers. Il/elle garantit la sécurité juridique, la cohérence de l'exécution et le caractère contrôlable des processus. Le DG organise un rapportage fiable et transparent sur les recettes fiscales, les prestations et les risques et appuie ainsi le suivi, le contrôle et la prise de décision par le gouvernement et le conseil de direction.

Stakeholders et relations externes : Le Directeur général entretient des relations structurelles avec les ministres, le Parlement, les entités régionales et les acteurs externes et veille à une articulation claire entre la politique fiscale et son exécution. Le directeur général représente la Région et l'administration fiscale dans les contacts avec les partenaires externes et contribue à une application cohérente et crédible de la fiscalité. Le DG positionne Services fiscaux comme une administration fiable qui renforce la confiance des citoyens, des entreprises et des partenaires.

1. DÉVELOPPER UNE VISION

Le Directeur général est capable de développer une **vision claire et tournée vers l'avenir** de l'organisation et du fonctionnement de la fiscalité régionale et de sa contribution à une administration régionale performante et fiable. Il/elle traduit les évolutions de l'environnement macroéconomique et institutionnel, les priorités politiques et les réformes en choix stratégiques et donne ainsi une direction à l'organisation

2. INTÉGRER L'INFORMATION ET DÉCIDER

Le Directeur général est capable d'analyser et d'intégrer des informations fiscales, budgétaires, juridiques et administratives complexes **au niveau stratégique**. Il/elle évalue les scénarios, établit des liens entre la politique et l'exécution et prend des décisions fondées en tenant compte des risques, de la sécurité juridique et de l'impact sur les recettes fiscales.

3. INSPIRER ET DONNER DU SENS

Le Directeur général est capable de **faire preuve d'un leadership** qui donne une direction, inspire et renforce la responsabilité. Il/elle mobilise les dirigeants et les personnes clés autour d'objectifs clairs et contribue à une culture organisationnelle où la collaboration, la performance et l'orientation résultats sont ancrées.

4. CONSTRUIRE DES RÉSEAUX ET INFLUENCER

Le Directeur général est capable de **nouer et entretenir des relations stratégiques** dans un environnement administratif complexe. Il/elle développe des réseaux, rapproche des intérêts divergents, crée l'adhésion auprès des cabinets, des administrations et des acteurs externes, et contribue à la confiance dans l'administration fiscale.

5. FAIRE PREUVE DE FIABILITÉ

Le Directeur général est capable **d'agir de manière fiable, intègre, impartiale et transparente**. Il/elle assume la responsabilité des décisions et veille à l'application correcte et cohérente de la réglementation fiscale. Il/elle évite toute forme de partialité, veille à un traitement égal, objectif et proportionné des dossiers, et contribue ainsi à la sécurité juridique et à la confiance dans l'action des pouvoirs publics.

6. PILOTER L'ORGANISATION

Le Directeur général est capable de **piloter l'administration dans son ensemble** en fonction des objectifs stratégiques. Il/elle aligne les structures, les processus, les moyens et les priorités et veille à la performance du département en fonction de la fiabilité et de la stabilité des recettes fiscales.

Le Directeur général est capable de comprendre et de piloter au niveau stratégique les matières fiscales et les **évolutions technologiques et en matière de données** qui ont un impact sur le fonctionnement fiscal.

Il/elle évalue l'impact de la numérisation, de l'automatisation et de la qualité des données sur les processus fiscaux, la maîtrise des risques et le service, et fait à ce sujet des choix éclairés en fonction de la performance, de la sécurité juridique et de l'impact budgétaire

• OBJECTIFS STRATEGIQUES

OS.1. MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DE LA RÉFORME INSTITUTIONNELLE

Description

Le Directeur général assume à partir du 1er janvier 2027 la responsabilité opérationnelle du fonctionnement durable de Services fiscaux au sein du Pilier 1. Il/elle ancre l'intégration des processus, des systèmes et des fonctions de soutien dans un modèle de fonctionnement stable et performant, et garantit que le passage à la nouvelle structure n'a pas d'impact négatif sur la continuité de la chaîne fiscale (établissement, perception, recouvrement et contentieux).

Sur la base de la situation constatée à son entrée en fonction, le Directeur général pilote la poursuite de l'opérationnalisation et de l'optimisation du Target Operating Model dans son domaine de compétence, prend au besoin des mesures correctrices sur les points de blocage structurels et contribue à la gouvernance du Pilier 1 via le Conseil de direction et les mécanismes d'arbitrage et d'escalade existants.

Point de mesure 1.1. Reprise et ancrage du programme de transformation Pilier 1

Le Directeur général dresse à son entrée en fonction l'inventaire de l'état des livrables des workstreams du Pilier 1 dans son domaine de compétence et ancre les livraisons restantes dans la gestion courante.

Indicateurs :

- inventaire structuré des livrables réalisés et restants des workstreams du Pilier 1 dans le domaine de compétence ;
- validation ou ajustement des livrables restants en concertation avec les organes de gouvernance compétents du Pilier 1 ;
- ancrage effectif de ces livrables dans la gestion courante de l'administration ;
- part des dossiers nécessitant encore un arbitrage après l'entrée en fonction et délai de résolution de ces arbitrages.

Échéance : reprise et validation en 2027 ; ancrage en continu.

Point de mesure 1.2. Opérationnalisation et optimisation du Target Operating Model

Le Directeur général veille à ce que les composantes du TOM opérationnelles à son entrée en fonction en matière de fiscalité fonctionnent effectivement et à ce que les domaines restants soient opérationnalisés et optimisés.

Indicateurs :

- % de domaines TOM opérationnels dans le domaine de compétence ;
- opérationnalisation des domaines TOM restants selon un plan validé ;
- fonctionnement effectif des gouvernance boards qui concernent le domaine de compétence ;
- taux d'utilisation des plateformes structurantes par les directions concernées.
- Satisfaction du client quant aux services offerts.

Échéance : opérationnalisation des domaines restants pour fin 2027 ; optimisation en continu.

Point de mesure 1.3. Ancrage de l'intégration et de la mutualisation des fonctions de soutien

Le Directeur général ancre la mutualisation des fonctions de soutien, des processus, des outils et des budgets dans son domaine et garantit leur fonctionnement démontrable et durable. L'accent est mis sur la simplification et l'orientation client.

Indicateurs :

- fonctionnement effectif des fonctions de soutien transférées au Pilier 1 ;
- % de processus harmonisés effectivement utilisés ;
- réduction supplémentaire des outils et systèmes redondants ;
- % de budgets de soutien mutualisés.

Échéance : première évaluation pour fin 2027 ; optimisation en continu.

Point de mesure 1.4. Gains d'efficacité du Pilier 1

Le Directeur général rend visibles et pilotables les gains d'efficacité réalisés par le Pilier 1. Ces gains sont explicitement liés à la trajectoire vers l'équilibre budgétaire 2029.

Indicateurs :

- économies structurelles sur les fonctions de soutien
- réduction des coûts des fonctions de soutien
- gains réalisés grâce aux achats groupés et à la mutualisation
- évolution du rapport entre fonctions de soutien et fonctions opérationnelles

Échéance : premier rapportage fin 2027 ; ensuite rapportage annuel à partir de 2028

Point de mesure 1.5. Gestion du changement et continuité du service

Le Directeur général garantit la stabilité opérationnelle et le fonctionnement ininterrompu de la chaîne fiscale.

Indicateurs :

- taux d'absentéisme et de rotation pendant et après la transition ;
- implication et satisfaction du personnel ;
- nombre d'incidents critiques ayant un impact sur la chaîne fiscale ou sur les fonctions de soutien ;
- degré de mise en œuvre des plans de changement encore en cours, y compris la communication et la formation.

Échéance : première évaluation pour fin 2027 ; monitoring en continu.

OS.2. GOUVERNANCE ET DISCIPLINE FISCALE**Description**

Le Directeur général ancre à partir de 2027 les recettes fiscales de manière structurelle dans le pilotage budgétaire global de la Région et positionne Services fiscaux comme un moteur fiable de recettes prévisibles et stables. Sur la base d'un cadre validé d'indicateurs clés (taux de recouvrement, rapidité de perception, coût par euro perçu, évolution des arriérés et stabilité des recettes par segment), il/elle assure un suivi, une analyse et un ajustement systématiques des performances fiscales, ainsi qu'un rapportage transparent au Gouvernement, au Parlement et aux parties prenantes externes. L'objectif est de rendre la chaîne fiscale maîtrisable et prévisible, de sorte que les recettes contribuent de manière démontrable à la trajectoire budgétaire pluriannuelle vers l'équilibre en 2029, en étroite concertation avec les Finances et le Budget. La discipline fiscale devient ainsi une composante permanente et structurante du cadre de gestion.

Point de mesure 2.1. Opérationnalisation des indicateurs fiscaux clés

Le Directeur général ancre l'ensemble des indicateurs clés comme instrument de pilotage et veille à ce que le suivi mensuel soit structurellement intégré dans la gestion.

Indicateurs :

- ancrage formel et démontrable des indicateurs clés comme instrument de pilotage dans le cycle de gestion ;
- disponibilité de la mesure de référence 2025 et d'une analyse de tendance pluriannuelle ;

- suivi opérationnel mensuel des indicateurs par les directions concernées ;
- utilisation effective des indicateurs rapidité de perception, taux de recouvrement, coût par euro perçu, évolution des arriérés et stabilité des recettes par segment comme instrument de gestion.

Échéance : ancrage et utilisation opérationnelle dès l'entrée en fonction ; suivi mensuel en continu.

Point de mesure 2.2. Rapportage transparent sur la performance fiscale

Le Directeur général veille à ce que le rapport public de performance fiscale soit produit de manière structurelle et à ce que les indicateurs fiscaux clés fassent partie intégrante du rapportage régulier au Gouvernement et au Parlement.

Indicateurs :

- production structurelle du rapport public de performance fiscale selon la fréquence convenue ;
- intégration des indicateurs fiscaux clés dans les cycles de rapportage réguliers, y compris le rapportage au Gouvernement et au Parlement ;
- respect des délais et complétude du rapportage selon le calendrier fixé ;
- suivi des remarques formulées par le Gouvernement, le Parlement et la Cour des comptes.

Échéance : premier rapportage complet pour fin 2027 ; ancrage structurel en continu.

Point de mesure 2.3. Contribution à la trajectoire budgétaire pluriannuelle vers l'équilibre 2029

Le Directeur général vise, en collaboration avec Bruxelles F&B, des recettes plus stables et plus prévisibles. Les écarts sont rapportés et corrigés de manière proactive. Cet objectif constitue une responsabilité partagée de BFB et de Services fiscaux.

Indicateurs :

- Évolution du taux de recouvrement
- Évolution de la rapidité de perception
- Stabilité et prévisibilité des recettes mensuelles
- propositions motivées d'ajustement en cas de risques constatés ;
- concertation avec les Finances et le Budget au sein du Comité de monitoring ou d'un organe de concertation équivalent.

Échéance : chaque année à partir de 2027, en lien avec le cycle budgétaire.

OS.3. ORGANISATION ET CHANGEMENT DE CULTURE

Description

Le Directeur général réoriente à partir de 2027 Services fiscaux vers une administration performante et professionnelle, capable d'exécuter ses tâches clés de manière efficace, autonome et durable. L'accent est mis sur l'internalisation de l'expertise critique, le renforcement de la polyvalence des collaborateurs et l'ancrage d'une culture organisationnelle orientée résultats. Sur la base d'un inventaire actualisé de l'expertise externe et des compétences critiques, il/elle développe et met en œuvre une trajectoire pluriannuelle de développement des connaissances et de réduction ciblée de la dépendance aux moyens externes, en collaboration avec le pool de compétences régional via P&O. Une organisation interne forte et performante est considérée comme une condition nécessaire à une politique fiscale durable et crédible.

Point de mesure 3.1. Réduction structurelle de la consultance externe et internalisation de l'expertise

Le Directeur général assure l'opérationnalisation d'une trajectoire pluriannuelle qui réduit structurellement la dépendance à la consultance externe et renforce l'expertise interne.

Indicateurs :

- inventaire actualisé des missions de consultance existantes et des compétences critiques ;
- plan pluriannuel de réduction de la consultance arrêté et opérationnel ;
- plan de formation opérationnel pour les compétences prioritaires (droit fiscal, analyse de données, numérisation, intelligence artificielle, cybersécurité) ;
- diminution démontrable des dépenses d'expertise externe et augmentation simultanée de la couverture interne des fonctions critiques sur la durée de la législature.

Échéance : élaboration du plan d'action dès l'entrée en fonction ; trajectoire pluriannuelle jusqu'à la fin de la législature.

Point de mesure 3.2. Ancrage de la performance dans le pilotage managérial

Le Directeur général veille à ce que les indicateurs de performance soient effectivement repris dans les objectifs de management des directions concernées et activement utilisés dans les cycles d'évaluation et de suivi.

Indicateurs :

- intégration d'indicateurs de performance dans les objectifs de management de toutes les directions concernées ;
- cadre d'évaluation opérationnel dans lequel ces indicateurs sont appliqués ;
- utilisation effective des indicateurs dans au moins un cycle d'évaluation complet ;
- offre de formation transversale développée et opérationnelle.

Échéance : premier cycle d'évaluation complet pour fin 2028.

Point de mesure 3.3. Développement durable d'une culture organisationnelle performante

Le Directeur général veille à la mise en œuvre d'une approche structurée de people management, axée sur l'implication, les compétences et la performance du personnel.

Indicateurs :

- intégration d'indicateurs de performance dans les cycles de fonctionnement et d'évaluation ;
- organisation annuelle d'enquêtes internes sur l'implication et la satisfaction du personnel ;
- monitoring systématique du taux de rotation et de l'absentéisme pour maladie ;
- élaboration et exécution de plans d'amélioration ciblés sur la base des constats.

Échéance : chaque année à partir de 2027.

OS.4. MODERNISATION DU PROCESSUS FISCAL

Description

Le Directeur général accélère dès son entrée en fonction la poursuite de la modernisation de l'ensemble du processus fiscal, de l'établissement au recouvrement, en utilisant systématiquement la numérisation, l'automatisation, l'orientation client et l'amélioration de la qualité des données comme leviers d'efficacité et de performance. Partant du plan de numérisation existant et des résultats des travaux antérieurs du Pilier 1, il/elle assure un déploiement cohérent et progressif, en étroite collaboration avec l'entité compétente pour l'IT & Data au sein du Pilier 1. Le renforcement des recettes doit provenir en premier lieu de processus plus efficaces et d'une meilleure qualité des données, et non d'augmentations d'impôts. La technologie, en ce compris l'intelligence artificielle, est utilisée de manière ciblée et responsable, dans le respect de la sécurité juridique, de la transparence et de la supervision humaine.

Point de mesure 4.1. Poursuite de l'intégration des systèmes numériques et de l'automatisation des processus

Le Directeur général actualise et opérationnalise le plan de numérisation avec des actions prioritaires pour la législature et assure l'automatisation effective des processus répétitifs prioritaires.

Indicateurs :

- plan de numérisation actualisé avec des actions prioritaires pour la législature, validé à l'entrée en fonction ;
- nombre de processus répétitifs effectivement automatisés, conformément au plan ;
- diminution démontrable des interventions manuelles dans les processus fiscaux clés ;
- intégration avec les plateformes partagées du Pilier 1 (le cas échéant).

Échéance : plan actualisé pour fin 2027 ; déploiement annuel selon le plan.

Point de mesure 4.2. Amélioration structurelle de la qualité des données

Le Directeur général veille à l'opérationnalisation d'un cadre structurel de qualité et de gouvernance des données et à l'amélioration démontrable de la qualité des données dans les processus clés.

Indicateurs :

- réalisation et répétition annuelle d'un audit des données sur les processus clés ;
- cadre opérationnel de gouvernance des données avec des responsabilités clairement attribuées ;
- publication d'un rapport annuel sur la qualité des données ;
- diminution démontrable des données erronées ou incomplètes dans les processus clés.

Échéance : premier audit et cadre de gouvernance opérationnels pour début 2028 ; suivi annuel en continu.

Point de mesure 4.3. Utilisation contrôlée et responsable de l'intelligence artificielle

Le Directeur général veille à la validation d'un cadre éthique et juridique pour l'utilisation de l'IA au sein de Services fiscaux et au déploiement opérationnel des premières applications avec évaluation, piste d'audit et supervision humaine.

Indicateurs :

- livraison et validation d'un cadre éthique et juridique pour l'utilisation de l'IA, conforme à la réglementation européenne et régionale ;
- déploiement opérationnel d'une première application d'IA (notamment la sélection des risques assistée par l'IA) avec une méthodologie d'évaluation validée ;
- intégration systématique d'une piste d'audit et d'une supervision humaine dans chaque application d'IA ;
- évaluation annuelle des applications et extension progressive sur la base des résultats.

Échéance : cadre validé et première application opérationnelle pour fin 2027 ; extension progressive à partir de 2028.

OS.5. RECOUVREMENT : STRICT LÀ OÙ C'EST NÉCESSAIRE, PROPORTIONNÉ LÀ OÙ C'EST POSSIBLE

Description

Le Directeur général ancre dès son entrée en fonction une politique de recouvrement cohérente, à la fois effective et proportionnée, et garantit son application claire et cohérente au sein de l'administration. Les dossiers de fraude et les situations de difficultés de paiement sont distingués sur la base de critères clairs et traités de manière appropriée. La voie amiable devient la norme pour les situations de difficultés de paiement, appuyée par des plans de paiement accessibles, une communication orientée client et un accompagnement préventif. Parallèlement, il/elle veille à ce que l'administration puisse agir fermement contre la fraude, notamment par l'utilisation ciblée des données et de la sélection des risques. Sur la base de l'étude de faisabilité livrée pour fin 2026, le Directeur général pilote la suite de la prise de décision concernant la structure régionale de recouvrement et, le cas échéant, sa mise en œuvre. Cette approche contribue à un meilleur rendement de la perception et à une plus grande adhésion de la société à la fiscalité.

Point de mesure 5.1. Déploiement d'un cadre de recouvrement proportionné

Le Directeur général assure le déploiement et l'application cohérente d'un cadre interne de recouvrement proportionné, avec des critères clairs pour distinguer la fraude des difficultés de paiement.

Indicateurs :

- directive interne opérationnelle avec des critères clairs pour distinguer la fraude des difficultés de paiement ;

- application cohérente des critères par les directions concernées ;
- formation des collaborateurs concernés à l'utilisation du cadre ;
- suivi de l'application correcte par sondages et contrôle interne.

Échéance : opérationnel en 2027 ; suivi en continu.

Point de mesure 5.2. Déploiement des plans de paiement et d'une communication orientée client

Le Directeur général veille à l'utilisation effective de la procédure standard pour les plans de paiement et des outils de communication associés, ainsi qu'à la formation des collaborateurs à la communication orientée client.

Indicateurs :

- application effective de la procédure standard pour les plans de paiement par les directions concernées ;
- disponibilité et utilisation effective des outils de communication pour les plans de paiement ;
- part des collaborateurs concernés ayant suivi la formation à la communication orientée client ;
- évolution de la part des dossiers résolus par la voie amiable, par rapport à l'ensemble des dossiers de recouvrement.
- Mesures de la satisfaction des clients

Échéance : opérationnel à partir de 2027 ; suivi annuel.

Point de mesure 5.3. Prise de décision et poursuite du déploiement d'une structure régionale de recouvrement

Le Directeur général pilote la suite de la prise de décision concernant la structure régionale de recouvrement sur la base de l'étude de faisabilité livrée pour fin 2026 et assure, le cas échéant, le déploiement de l'option choisie.

Indicateurs :

- validation et suivi de l'étude de faisabilité, en ce compris l'analyse coûts-bénéfices et l'analyse juridique ;
- livraison d'une note de décision au Gouvernement sur la base de l'étude ;
- élaboration et opérationnalisation d'une feuille de route de mise en œuvre en fonction du choix opéré ;
- rapportage au Gouvernement sur l'avancement de la mise en œuvre.

Échéance : note de décision au premier semestre 2027 ; mise en œuvre selon la feuille de route approuvée.

OS.6. RÉFORMES PROGRESSIVES AVEC TEST ÉCONOMIQUE

Description

Le Directeur général assume dès son entrée en fonction le pilotage opérationnel de la préparation et de la mise en œuvre des réformes fiscales et garantit qu'elles se déroulent selon une approche progressive, étayée et prévisible. Chaque réforme est précédée d'une analyse d'impact ex ante évaluant l'impact budgétaire, l'effet sur la classe moyenne, l'influence sur le marché immobilier et les conséquences économiques plus larges. L'objectif est de garantir la sécurité juridique, la prévisibilité et la stabilité du cadre fiscal, et d'éviter que la fiscalité ne devienne une source d'incertitude pour les citoyens, les entreprises et les investisseurs. Sur la base de l'agenda politique existant, le Directeur général assure l'exécution ponctuelle et cohérente des réformes BE HOME, impôt des personnes physiques et abattement sur les droits d'enregistrement.

Point de mesure 6.1. Exécution de BE HOME et des réformes fiscales ultérieures

Le Directeur général assure l'exécution ponctuelle et cohérente de BE HOME ainsi que la poursuite de la préparation des réformes de l'impôt des personnes physiques et de l'abattement.

Indicateurs :

- mise en œuvre effective de BE HOME selon le planning fixé par le Gouvernement ;
- livraison et fonctionnement opérationnel des arrêtés d'exécution et du plan de communication pour BE HOME ;
- poursuite de l'élaboration des lignes directrices de la réforme de l'impôt des personnes physiques ;
- affinement et suivi du planning de la réforme de l'abattement.

Échéance : BE HOME opérationnel selon le calendrier fixé ; autres réformes selon le planning progressif.

Point de mesure 6.2. Ancrage structurel de l'analyse d'impact ex ante

Le Directeur général veille à la validation d'un modèle standardisé pour l'analyse d'impact ex ante des réformes fiscales et à l'application systématique de la méthodologie à chaque réforme fiscale.

Indicateurs :

- modèle standardisé validé pour l'analyse d'impact ex ante ;
- application systématique de la méthodologie à chaque réforme fiscale préparée ;
- qualité des analyses livrées sur la base d'une revue interne ou externe ;
- intégration des résultats dans les dossiers de décision destinés au Gouvernement.

Échéance : modèle validé et opérationnel pour la mi-2027 ; application systématique à partir de ce moment.

OS.7. UTILISATION STRATÉGIQUE DE LA FISCALITÉ AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SOCIÉTÉ

Description

Le Directeur général renforce dès son entrée en fonction le rôle de la fiscalité comme instrument politique au service de l'activité économique et des objectifs de société, avec une attention particulière pour le maintien de la classe moyenne et la dynamique du marché immobilier. Les choix politiques sont étayés par des analyses d'impact ciblées et des enseignements fondés sur les données, développés en dialogue avec les experts et administrations concernés. Parallèlement, il/elle assure une simplification et une numérisation démontrables des procédures fiscales pour les entrepreneurs, en coordination avec Bruxelles Économie et Emploi. La fiscalité est ainsi positionnée non seulement comme une source de recettes, mais comme un instrument qui crée la confiance et soutient la dynamique économique de la Région.

Point de mesure 7.1. Étayage de la réforme de l'abattement sur les droits d'enregistrement

Le Directeur général veille à ce que la réforme de l'abattement soit préparée sur la base d'une large analyse d'impact sociétale et économique.

Indicateurs :

- développement et validation d'un cadre méthodologique pour l'analyse d'impact large ;
- concertation avec des experts en fiscalité du logement et en dynamique urbaine ;
- identification et mise à disposition des données pertinentes ;
- livraison d'une note exploratoire avec des options politiques et les effets attendus.

Échéance : cadre méthodologique et premiers résultats pour fin 2027 ; analyse complète pour 2028.

Point de mesure 7.2. Simplification et numérisation des procédures fiscales pour les entrepreneurs

Le Directeur général veille à ce que les procédures fiscales pour les entrepreneurs soient auditées, simplifiées et numérisées, et à ce que leur impact soit démontrable et mesurable.

Indicateurs :

- réalisation d'un audit des procédures fiscales existantes pour les entrepreneurs ;
- identification et traitement effectif d'au moins cinq points de simplification prioritaires ;
- feuille de route de numérisation opérationnelle pour les procédures prioritaires ;
- réalisation d'une mesure de référence et d'une mesure annuelle de satisfaction auprès des entrepreneurs.

Échéance : audit et feuille de route pour fin 2027 ; exécution et mesure à partir de 2028.

OS8. GESTION SAINTE ET PROFESSIONNELLE DU DÉPARTEMENT

Description :

Le Directeur général assure la gestion saine et professionnelle de son département. Il/elle maintient le fonctionnement du département dans les limites de la trajectoire budgétaire convenue par le Gouvernement, tant globalement qu'en matière de dépenses de personnel, respecte intégralement et dans les délais l'ensemble des obligations de rapportage et réalise chaque année des gains de productivité démontrables. Cette gestion constitue le socle sur lequel repose la réalisation de tous les autres objectifs : un département qui maîtrise ses moyens, ses collaborateurs et ses obligations est un partenaire crédible pour le Gouvernement et pour les administrations régionales.

Point de mesure 8.1. Discipline budgétaire, rapportage et productivité : Le Directeur général maîtrise les moyens du département et respecte de manière démontrable les engagements pris envers le Gouvernement.

Indicateurs :

- respect de la trajectoire budgétaire convenue par le Gouvernement par son propre département, tant globalement qu'en matière de dépenses de personnel
- respect intégral et dans les délais des obligations de rapportage (suivi budgétaire, rapportage relatif au personnel, rapportage de gestion)
- réalisation de gains de productivité de 2,5 % par an au sein du département
- respect des délais légaux de paiement des factures du département

Échéance : permanente ; gains de productivité : sur base annuelle

• OBJECTIF TRANSVERSAL

OT.1. CONTRIBUTION À UNE CERTIFICATION POSITIVE DES COMPTES PAR LA COUR DES COMPTES

Le mandataire apporte une contribution mesurable à l'amélioration significative des actions, des processus et des projets visant à permettre la certification sans réserve des comptes de l'institution concernée par la Cour des comptes.

Le mandataire assume pleinement la responsabilité des actions relevant de son périmètre et s'inscrit dans tout plan d'action élaboré et coordonné à cet effet par le ministre des Finances et du Budget, puis soumis au Gouvernement.

Les progrès réalisés doivent être mesurables et font l'objet d'un reporting régulier selon un format défini par le ministre de la Fonction publique

