

Particuliers, PME et Grandes Entreprises

Pour rappel :

En novembre 2000, une nouvelle structure pour le SPF Finances composée de trois Administrations générales (Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie) et de différentes Directions générales a été approuvée. Ainsi l'**AFER** deviendra l'Administration générale 'Impôts et Recouvrement' composée des Directions générales '**Particuliers**', '**PME**' et '**Grandes Entreprises**'.

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

- Dans une première phase, les **principes stratégiques** ont été dégagés. Ces principes sont importants car ils sont à la base de la future image du SPF Finances.
- A partir de ces principes, les groupes de travail ont esquissé des propositions relatives aux **méthodes de travail** dans le **futur**.
- Travailler autrement suppose que les **structures de l'organisation**, les **fonctions**, les **ressources informatiques** et l'organisation des services soient également adaptés. Les groupes de travail ont donc formulé des propositions dans ces différents domaines.
- Enfin, un '**plan de réalisation**', reprenant l'ensemble des propositions, décrit de quelle façon on passera de la situation actuelle à la situation future.

1. Coperfin progresse: les projets Coperfin

Les résultats des travaux des groupes de travail sont prêts, tout comme le plan de réalisation qui décrit les différentes étapes qui permettront finalement d'arriver à la nouvelle organisation ! Nous sommes sur le point de procéder à la réalisation de tout cela mais nous avons encore beaucoup de pain sur la planche.

Pour réaliser ce plan, des centaines de **projets** devront être lancés entre la fin de l'année 2002 et 2008. Afin d'offrir un cadre cohérent et de marquer clairement la direction vers laquelle le SPF Finances souhaite évoluer, les projets ont été répartis en fonction des **7 thèmes** suivants:

1. Dossier unique
2. Traitement intégré
3. Prestations de services multicanaux
4. Assistance, contrôle, recouvrement et information
5. Etude de cas
6. Réglementation consistante
7. Image

Bien entendu, la réalisation de ces thèmes Coperfin ne se fera pas du jour au lendemain. Les projets, axés principalement sur la modernisation de nos moyens en matière d'ICT, seront initiés et exécutés progressivement. En outre, ils seront répartis entre les différentes composantes de notre organisation. Le fonctionnement de nos services ne peut, en effet, absolument pas être mis en péril car nous devons en premier lieu pouvoir continuer à assurer notre mission de service public. Lorsque tous les projets auront été exécutés, le SPF Finances fonctionnera sur base des nouvelles méthodes de travail (processus) telles qu'elles ont été définies par les groupes de travail.

Les projets Coperfin seront les **moteurs des changements** au sein du SPF Finances pour les années à venir. Ici, également, il pourra être fait appel à **votre collaboration**. Exécuter des projets de ce type requiert, en effet, de nombreux collaborateurs connaissant parfaitement la matière. Vous en entendrez certainement encore parler!

Quelques chiffres ...

*** Ces chiffres sont basés sur les propositions telles qu'elles ont été présentées au Ministre des Finances. Bien entendu, une décision définitive à ce propos doit encore être prise***

- Les projets sont prévus entre fin 2002 et fin 2008
- 350 projets en tout sont prévus entre maintenant et 2008
 - Plus de 60% avant la fin de l'année 2004
 - Plus de 30% dans le cadre du thème 2 "Traitement intégré" et du thème 3 "Prestations de services multicanaux".

Ci-après une brève description des différents thèmes et des exemples concrets qui se rapportent au fonctionnement quotidien de **Particuliers, PME** et **Grandes Entreprises**.

1. Dossier unique

Ce thème permet d'approcher le dossier d'un citoyen de façon globale sans le scinder en fonction du type d'impôt. Ce 'dossier unique' regroupe toutes les informations dont dispose le SPF Finances de même que toutes les informations externes auxquelles le SPF Finances a accès. Ainsi est-il à même de savoir quelles informations sont disponibles et où celles-ci se trouvent au sein de l'organisation.

Concrètement, cela implique pour **Particuliers, PME** et **Grandes Entreprises** que toutes les informations utiles sur le contribuable seront correctement et entièrement intégrées dans un seul dossier électronique. De cette manière, le fonctionnaire pourra rapidement se faire une idée complète du contribuable (coordonnées, toutes les informations sur les interactions, contrôles, etc.). On pourra ainsi oublier les demandes d'informations adressées à différents services pour composer un dossier complet!

C'est avantageux pour le fonctionnaire. D'une part il pourra donner de meilleurs conseils au contribuable lorsque celui-ci remplit ses obligations fiscales. D'autre part, avec le dossier unique, les fonctionnaires de contrôle seront en mesure d'exercer des contrôles sur le dossier dans son ensemble et sur les différents types d'impôts.

Cela présente également des avantages pour le contribuable qui désormais ne devra plus fournir ses données qu'une seule fois.

2. Traitement intégré

Le système de traitement intégré permettra de traiter toutes les activités clés inhérentes au traitement des déclarations telles que l'enregistrement, le traitement des déclarations et des paiements, la gestion du contrôle, la correspondance, etc. de façon globale et interactive. Cela s'applique aussi à l'entretien de la documentation patrimoniale qu'à diverses activités douanières spécifiques. Grâce au système de traitement intégré, les informations pourront également être diffusées de manière automatisée entre les différents services.

Les différents impôts seront introduits un par un dans le système de traitement intégré.

Concrètement, cela signifie que tous les systèmes d'informations des Finances pourront à l'avenir communiquer entre eux. Ils pourront donc échanger des données de manière efficace, lesquelles seront accessibles aux différents services.

Les utilisateurs pourront ainsi accéder à des informations collectées par d'autres administrations. Ainsi, un utilisateur de **Particuliers** pourra accéder à des informations rassemblées par les services de la Documentation Patrimoniale, comme par exemple des informations sur les biens immobiliers d'intérêt fiscal.

Pour **PME** et **Grandes Entreprises**, cela signifie que les fonctionnaires pourront traiter simultanément les impôts sur le revenu et la TVA. En utilisant des systèmes analogues, on pourra accéder directement aux informations relatives aux différents types d'impôts dont on doit tenir compte dans le traitement des dossiers.

3. Prestations de services multicanaux

Dorénavant, le "citoyen/client" pourra entretenir des contacts avec le SPF Finances par le biais de différents canaux. Ainsi il pourra obtenir des informations ou formuler des remarques auprès d'un 'contact center' professionnel, soit par téléphone, par lettre ou par e-mail. Les personnes qui préfèrent néanmoins les contacts physiques pourront, quant à elles, s'adresser aux nouveaux bureaux d'accueil. Bien entendu, le développement des services sur l'Internet est encore prévu. De cette manière, le SPF Finances sera à même de fournir des prestations de services à part entière via différents canaux.

Concrètement, cela implique pour **Particuliers, PME et Grandes Entreprises** que de nouvelles fonctions seront créées pour assurer la prestation de services au contribuable. Les contribuables pourront poser leurs questions ou formuler leurs remarques via Internet, via un "contact center" (téléphone, courrier ou e-mail) ou via des bureaux d'accueil. Ils seront donc assistés par des fonctionnaires qui auront pour tâche principale d'aider les contribuables à exercer leurs droits et à remplir leurs obligations. En outre, au sein de PME et Grandes Entreprises, des "gestionnaires de clients" seront étroitement associés à la vie de l'entreprise. De cette manière, ils apprendront à mieux connaître les entreprises et ils pourront mieux répondre à leurs besoins en matière d'assistance fiscale. Ces gestionnaires de clients seront les portes d'accès pour les entreprises, mais ils ne seront pas impliqués dans les contrôles proprement dits.

4. Assistance, contrôle, recouvrement et information

S'il veut mettre sur pied une assistance, un contrôle, un recouvrement et des informations ciblées, le SPF Finances doit développer des connaissances approfondies du "citoyen" / des "biens". Dès que ces données/informations seront reprises dans le dossier unique, elles seront analysées en détail. A cet effet, on utilisera un système de gestion des connaissances, ce qui nous permettra de définir des groupes de citoyens/d'entreprises dont les propriétés, risques et besoins sont spécifiques. Sur la base de ces profils, nous pourrons ensuite lancer des activités déterminées, par exemple une action d'assistance ou de contrôle. Un avantage complémentaire d'un système de gestion des connaissances est que les fonctionnaires auront plus rapidement et plus facilement accès à du matériel de soutien correct et à des sources d'informations précises.

Concrètement, cela signifie pour **Particuliers, PME et Grandes Entreprises** que le planning de travail sera principalement déterminé par l'analyse des risques. Les informations sur le citoyen/l'entreprise issues du dossier unique (voir thème 1) seront analysées pour mieux évaluer les risques fiscaux. Cette analyse permettra d'organiser efficacement des actions d'assistance ou des contrôles. Ils seront adaptés à la nature et à l'ampleur du risque. Il va de soi qu'un particulier nécessite une approche différente de celle d'une grande entreprise, tant en ce qui concerne l'assistance que le contrôle.

Ce thème englobe également l'introduction d'un système qui rassemble au sein du SPF Finances et qui met à la disposition de tous les fonctionnaires "l'expertise relative au contrôle fiscal" qui est actuellement dispersée. Ces connaissances pourront ainsi être utilisées et gérées de manière efficace. En outre, ce système permettra au SPF Finances de mettre à disposition des modèles, des manuels et des commentaires électroniques.

5. Etude de cas

A l'avenir, certains cas spécifiques (contrôles à effectuer, affaires de fraude à traiter, montants à recouvrer, actes d'expropriation à établir, litiges,...) pourront être traités par projet. Une approche par projet implique que, par cas, il faille déterminer des objectifs, établir un planning, désigner des fonctionnaires, que l'on doive effectuer le suivi de l'avancement de la stratégie définie et que le traitement du cas soit éventuellement modifié, etc. Les fonctionnaires impliqués dans le traitement d'un 'cas' bénéficieront de ce fait d'un soutien optimal.

Concrètement, cela signifie que pour un dossier déterminé ou un "cas", on pourra travailler sur la base d'un projet. De ce fait, on ne restera pas toujours cantonné dans les limites de

la Direction générale concernée, mais on pourra faire appel aux autres Directions Générales pour obtenir des informations complémentaires, une collaboration, etc. Plusieurs fonctionnaires seront affectés au projet. Ils devront mener à bien ce projet dans les limites de timing et de budget conclues et selon les procédures adoptées. Pour cela, on prévoira l'assistance nécessaire comme la fourniture des informations utiles et disponibles (textes de lois, etc.), des moyens nécessaires (méthodologie, méthodes de suivi, etc.).

6. Réglementation consistante

A l'avenir, la réglementation et la législation doivent être plus cohérentes et plus consistantes à la fois pour les acteurs externes (citoyens) et internes (les fonctionnaires). De ce fait, la lisibilité et l'applicabilité de la réglementation s'en trouveront renforcées. Une concertation préalable avec les instances politiques (notamment fédérales, régionales, européennes,...) ET avec le terrain (services concernés, parties intéressées, opérateurs économiques,...) s'impose. Cette concertation servira à préparer la politique et permettra de déboucher sur l'amélioration de la réglementation et de son exécution. En outre, une application cohérente et consistante de la réglementation permettra à la fois de garantir l'égalité juridique et de renforcer la sécurité juridique.

Les **Particuliers, PME et Grandes Entreprises** ne sont pas directement concernés par la réalisation de ce thème, mais ils devront donner régulièrement un feed-back et formuler des suggestions sur la cohérence de leur réglementation et de leurs méthodes de travail. La faisabilité de ces suggestions sera constamment analysée. A terme, il y aurait donc moins de discussions sur des questions de principe et donc moins de litiges suite à des interprétations contradictoires des réglementations. On disposera alors de plus de temps pour réaliser les activités principales.

7. Image

L'image que se font les citoyens et les entreprises, mais également les fonctionnaires du SPF Finances résulte des différents contacts qu'ils entretiennent avec et au sein de l'organisation.

Une image moderne et professionnelle permettra au SPF Finances, d'une part, de motiver les citoyens afin qu'ils satisfassent à leurs obligations, et d'autre part, de s'adjoindre des collaborateurs compétents et de les conserver. Bien entendu, le fonctionnement journalier, la promotion dans les médias et la culture de l'organisation seront également axés sur cette image.

Concrètement, cela signifie que les **Particuliers, PME et Grandes Entreprises** voudront offrir un meilleur service au contribuable.

A l'avenir, le traitement des litiges sera organisé différemment. En organisant un concertation dans une phase plus précoce entre les fonctionnaires de contrôle et les fonctionnaires du contentieux, on évitera énormément de litiges inutiles. Les litiges restants seront alors résolus de manière plus efficace. On ne perdra plus de temps à des divergences de vue stériles. Nous nous débarrasserons ainsi de la mauvaise image que nous valaient les "anciennes réclamations".

En outre, notre image se verra également fortement améliorée car à l'avenir il y aura une distinction entre la fonction de prestation de services et la fonction de contrôle. Il y aura des fonctionnaires dont la tâche principale sera le service au contribuable : assurer de manière professionnelle les contacts avec les contribuables, répondre aux questions ou résoudre les difficultés, ... Ces fonctionnaires ne se chargeront pas des contrôles.

La décision de nous organiser sur la base des différents groupes cibles (particuliers, PME grandes entreprises) sera également bénéfique pour notre image. Les entités fiscales seront d'autant plus reconnaissables pour le citoyen et l'entreprise.

2. Vers de nouvelles fonctions

Qu'est-ce qu'une fonction ?

Une fonction est un ensemble de tâches et de responsabilités qui nécessitent des connaissances et une expérience particulières. Une fonction a pour objet de fournir une contribution journalière bien définie en vue de la réalisation des objectifs du service public.

Dans la nouvelle carrière du fonctionnaire fédéral, le salaire et l'évolution de la carrière sont désormais déterminés par la fonction et plus par le grade. Toutefois, au sein du SPF Finances, nous avons vécu jusqu'à ce jour avec un ensemble complexe de niveaux et de grades qui englobaient des fonctions qui n'étaient pas toujours clairement définies. Il était donc nécessaire de clarifier la situation. Dans le cadre du fonctionnement futur du SPF Finances, nous aurons des fonctions **nouvelles** et **clairement délimitées**.

Les groupes de travail Coperfin ont redéfini nos tâches, notre manière de travailler et notre structure. Sur cette base, des fonctions existantes ont été adaptées et de nouvelles fonctions ont été définies. Il est évident qu'un grand nombre de fonctions actuelles seront conservées.

Ces groupes de travail ont défini une cinquantaine de **fonctions de base** que l'on retrouvera dans tout le SPF Finances. La "gestion de dossiers" est un exemple de fonction de base. Dans les administrations Impôts et Recouvrement et Documentation Patrimoniale, la fonction de base de gestionnaire de dossiers aura principalement les mêmes types de tâches. Ensuite, pour un gestionnaire de dossiers dans les deux administrations, les mêmes conditions seront posées par rapport au traitement d'information, à la structuration et l'organisation du travail, à la gestion des personnes, à l'entente avec collègues et clients et à l'attitude (c'est ce que l'on appelle les compétences génériques).

Un gestionnaire de dossiers de Particuliers, PME et Grandes Entreprises en revanche, devra également assurer des tâches spécifiques et disposer de connaissances et d'aptitudes spécifiques (ce que l'on appelle les compétences techniques) propres à Particuliers, PME et Grandes Entreprises. Ces tâches et compétences spécifiques devront encore être décrites pour toutes les fonctions de base. Nous disposerons alors d'une vue d'ensemble globale des fonctions de chaque entité, avec une description précise des tâches et des compétences nécessaires.

La **conversion** des fonctions actuelles en futures fonctions se fera bien entendu progressivement et le personnel bénéficiera des formations et du soutien nécessaires. Il s'agit là d'un exercice spécifique qui requiert une excellente préparation et qui doit être effectué avec un soin extrême.

Le tableau sur les pages suivantes offre une brève description des fonctions de base dans les Directions générales **Particuliers, PME** et **Grandes Entreprises**.

FONCTIONS DE BASE P-PME-GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Analyste	Analyser et déchiffrer une information complexe (dans un domaine de connaissance spécifique), formuler des conclusions et/ou des propositions et soutenir d'autres personnes afin de contribuer au fonctionnement efficace et effectif du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer d'une manière autonome l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission et des actions nécessaires - Elaborer une proposition par étude et analyse, demande de conseils auprès des experts et groupes de connaissance, ... - Rédaction de rapport, formulation de propositions et apport de suggestions aux personnes concernées - Correction des modèles et processus sur la base de l'analyse réalisée - Tester l'impact et l'efficacité de l'action entreprise
Analyste d'Applications	Traduire les besoins des utilisateurs de systèmes informatiques en nouvelles applications ou améliorations de celles-ci en collaboration avec l'ICT et soutenir d'autres personnes afin de garantir la convivialité et l'efficacité des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre le fonctionnement des applications et examiner les besoins en nouvelles applications - Développer nouvelles fonctionnalités en collaboration avec l'ICT et prendre décision à ce sujet en concertation avec l'ICT et les utilisateurs - Suivre et assister lors de l'implémentation
Analyste de données	Analyser de grandes quantités de données informatisées afin d'identifier des tendances et de tirer des conclusions	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'approche/méthodologie adaptée à l'exécution de l'analyse - Analyser grandes quantités de données informatisées - Identifier grandes lignes, des groupes cibles et des tendances sur la base de l'analyse
Chef de Division	Déterminer les objectifs de la division en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger la division en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de la division de façon effective et efficace et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités au sein de la division et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Modifier objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner le travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division - Orienter, suivre et évaluer des chefs d'équipe et éventuellement des collaborateurs - Entretenir des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement et à l'innovation permanente au sein de la division
Chef de division Staff	Déterminer les objectifs de la division Staff en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger la division Staff en conséquence afin d'atteindre les objectifs de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités de l'entité et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Modifier objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales, et développement de nouveaux concepts - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division Staff - Orienter, suivre et évaluer chefs d'équipe Staff et éventuellement des collaborateurs - Entretenir contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement et à l'innovation permanente au sein de la division et vue d'ensemble du contexte dans lequel se situe la division

FONCTIONS DE BASE P-PME-GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Chef d'équipe	Déterminer les objectifs de l'équipe en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger l'équipe en conséquence sur le plan opérationnel afin d'atteindre les objectifs de l'équipe de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités de l'équipe et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Rectifier priorités si la pratique l'impose - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner le travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de l'équipe (suivi opérationnel) - Orienter, suivre et évaluer collaborateurs - Entretenir contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe
Chef d'équipe Staff	Déterminer les objectifs de l'équipe Staff en accord avec la politique, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger les collaborateurs en conséquence afin d'atteindre les objectifs de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer objectifs et priorités de l'entité et prendre responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités - Modifier priorités à partir d'idées novatrices et originales - Initier, diriger, organiser, planifier, répartir et coordonner le travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de l'entité - Orienter, suivre et évaluer collaborateurs - Entretenir contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe
Collaborateur administratif	Exécuter des tâches (souvent informatisées) selon des procédures établies afin de soutenir au maximum les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire données/constitution de dossier - Suivre et contrôler standard données reçues (données manquantes, exactitude, exigences de forme) - Accuser de réception/données manquantes/décision par rapport au citoyen - Transmettre l'information à la personne adéquate et archivage
Coordinateur	Coordonner des activités sur le plan du contenu et sur le plan stratégique, et motiver d'autres personnes afin de garantir un bon fonctionnement et des résultats corrects	<ul style="list-style-type: none"> - Ebaucher conceptuelle du contenu général et détermination des orientations stratégiques ayant un impact sur l'organisation - Evaluer et établir priorités des risques et des besoins en prestations de services - Gérer relations avec les instances en interaction/concernées et coordination à travers différents piliers/entités organisationnelles, entre autres dans le but de garantir une certaine cohérence - Valider résultats de processus - Etablir relations avec divers niveaux organisationnels
Correspondant interne	Garantir un échange d'informations approprié entre la Gestion des risques et l'entité afin de permettre à toutes deux de fixer les priorités adéquates, de mettre l'accent sur les points pertinents et de mener des actions efficaces	<ul style="list-style-type: none"> - Réception des demandes de recherches émanant des entités/de la Gestion des risques - Traduire la demande en directives internes aux équipes chargées de son exécution - Analyser et interpréter des résultats - Délibérer les résultats avec les personnes à l'origine du besoin afin de savoir s'ils répondent à leurs attentes

FONCTIONS DE BASE P-PME-GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Gestionnaire de dossiers	Assumer la responsabilité des dossiers, traiter ces dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir un règlement correct et consciencieux du dossier	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer d'une manière autonome l'approche de gestion d'un dossier et des actions nécessaires après analyser et interpréter les données - Régler l'ensemble du dossier par recherche/demande d'informations supplémentaires, calculs, rédiger documents, etc. - Interagir avec le citoyen et les fournisseurs d'information - Prendre responsabilité de décision et rédaction de rapport/documents - Transmettre des décisions aux gestionnaires sur les activités, les processus et les services liés
Gestionnaire de Planning	Mettre en correspondance les ressources et les priorités dans le cadre d'une planification à court terme afin de générer une valeur ajoutée optimale	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner et définir priorités pour les dossiers/missions de contrôle - Elaborer un plan de travail opérationnel à court terme - Motiver la sélection/désélection de dossiers, contrôles exécutés/non exécutés
Gestionnaire de données	Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures établies, effectuer les premières analyses et contacts éventuels avec le citoyen afin de soutenir au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire données plus complexes/constitution d'un dossier plus complexe - Première analyse des données et (ré)orientation du dossier - Exécuter recherches et/ou calculs et rédiger documents ou attestations - Accuser réception ou décision au citoyen, demander les données manquantes - Echanger informations avec la personne qualifiée
Gestionnaire de données Contribuable	Centraliser les données fiscales éventuellement informatisées afin de regrouper toutes les informations pertinentes pour d'autres analyses	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et collecter données pertinentes en fonction de la méthodologie d'analyse choisie - Entretien relations et discussions visant à obtenir des données externes - Définir contenu et l'étendue des RFP pour l'acquisition externe de données - Constituer base de données pour la classification et la préparation des données
Gestionnaire de projet	Gérer un projet/une mission complexe et coacher d'autres projets afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer l'approche et gestion d'un projet/d'une mission multidisciplinaire au niveau du timing, des ressources et des résultats - Introduire idées innovatrices et créatives par intégration d'informations provenant de différents domaines - Accompagner et superviser une équipe de collaborateurs au sein d'un projet - Interagir avec les autres chefs de projet et les instances concernées
Inspecteur	Contrôler de façon adéquate les dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir le respect et l'application correcte de la législation, des règlements et des procédures par le contribuable	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer l'approche du contrôle et les actions nécessaires à des missions plus difficiles - Exécuter activités de contrôle - Interagir avec le citoyen et les fournisseurs d'information - Prendre décision et rédiger rapports/documents - Transmettre des décisions aux gestionnaires sur les activités, les processus et les services liés
Spécialiste	Fournir des conseils éventuellement proactifs et servir de référence dans le domaine d'expertise concerné afin de contribuer à un fonctionnement efficace et optimisé du SPF Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de conseils spécialisés sur demande (ad hoc) - Corriger une proposition formulée par un chef de projet/contrôleur/analyste - Formuler conclusions et prendre position après consultation du dossier spécifique et des informateurs

FONCTIONS DE BASE P-PME-GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Spécialiste de Communication et Promotion	Elaborer un plan de communication ou de promotion, suivre son exécution et apporter les corrections nécessaires afin d'optimiser la transmission de l'information au citoyen	<ul style="list-style-type: none"> - Exécuter une étude stratégique avec pour objectif l'élaboration d'une proposition de stratégie de communication - Elaborer un plan de communication - Développer une approche de communication/promotion - Implémenter/corriger la communication/promotion
Traducteur	Traduire les textes techniques fiscaux ou non fiscaux dans une autre langue, afin de mettre le texte initial à disposition dans l'autre langue tout en conservant toutes ses nuances	<ul style="list-style-type: none"> - Traduire les textes (législations et de règlements techniques spécifiques, communications, ...)

FONCTIONS DE BASE P-PME	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Fonctionnaire d'information	Répondre aux questions par téléphone ou par contact direct, à l'aide de schémas et de procédures de réponse prévus à cet effet et transférer la personne vers la deuxième ligne s'il est impossible de fournir une réponse adéquate, afin d'optimiser la satisfaction du client	<ul style="list-style-type: none"> - Premier contact téléphonique ou direct avec le citoyen - Transmettre informations de base, de procédures et de timing, de mémoire ou sur la base d'un schéma de réponse, communication du statut d'un dossier, situation du compte - Demander pro activement des données nécessaires au citoyen pour le traitement de la question/des questions connexes, ouverture d'un dossier et mise à jour de données - Transférer la demande à la personne qualifiée par le canal le plus approprié

FONCTIONS DE BASE P-GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Enquêteur	Collecter et rechercher des informations, analyser les résultats, communiquer avec d'autres personnes concernant ces données et soutenir les enquêteurs moins expérimentés afin de rassembler toutes les données nécessaires au traitement d'un dossier	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher et vérifier données informatiques et matérielles sur demande - Réaliser une entrevue/d'un interrogatoire standard - Analyser données et rédiger rapports - Contrôler infractions à la loi - Echanger informations avec les personnes qualifiées
Coordinateur de Secteurs	Développer une relation avec un (groupe d') entreprise(s) dans un secteur spécifique et informer ces entreprises sur les droits et devoirs fiscaux afin de réduire au maximum les risques aussi bien pour l'entreprise que pour le SPF Finances et d'améliorer la sécurité juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction d'unique contact pour un groupe d'entreprises et établissement d'une relation à long terme avec ces mêmes entreprises afin d'optimiser les contacts avec le SPF Finances - Développer une connaissance approfondie de l'entreprise, de son fonctionnement et du secteur qu'elle occupe afin de pouvoir évaluer ses besoins en prestations de services, de fixer des priorités et d'assurer un suivi de ces besoins, et de pouvoir suivre son évolution sur le plan fiscal - Améliorer la sécurité juridique de l'entreprise, d'une part par la signature et le suivi d'accords préalables et d'autre part par la communication d'informations concernant les droits et devoirs fiscaux - Partager la connaissance du secteur avec les responsables pour la détermination de profils de risque - Participer au processus d'intégration dans la chaîne économique

FONCTIONS DE BASE GE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TACHES
Coordinateur Economique	Garantir le lien entre le SPF Finances, le monde économique national et international et d'autres autorités belges, afin d'actualiser en permanence le fonctionnement du SPF Finances et de favoriser les investissements étrangers en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une connaissance approfondie du tissu économique et de ses besoins - Développer une relation durable entre les différents acteurs du réseau économique et le SPF Finances - Collecter informations auprès de différents acteurs économiques et communiquer informations à ces mêmes acteurs - Apport de conseils au SPF Finances afin que son évolution reste en phase avec le développement économique - Promouvoir des investissements nationaux et étrangers

3. Vers une nouvelle structure d'organisation

3.1. La nouvelle structure

Comme vous le savez probablement déjà, le nouvel organigramme du SPF Finances (que vous trouverez en annexe) est structuré autour de trois **Administrations générales** : Impôts & Recouvrement, Documentation Patrimoniale et Trésorerie, chacune dirigée par un Administrateur général.

A un niveau subordonné, se situent les **Directions générales**, dirigées par un Directeur général. A titre d'exemple: l'AFER actuelle deviendra à l'avenir les Directions générales **Particuliers, PME et Grandes Entreprises**.

Chaque Direction générale est elle-même composée de **centres**, dirigés par un Directeur de Centre.

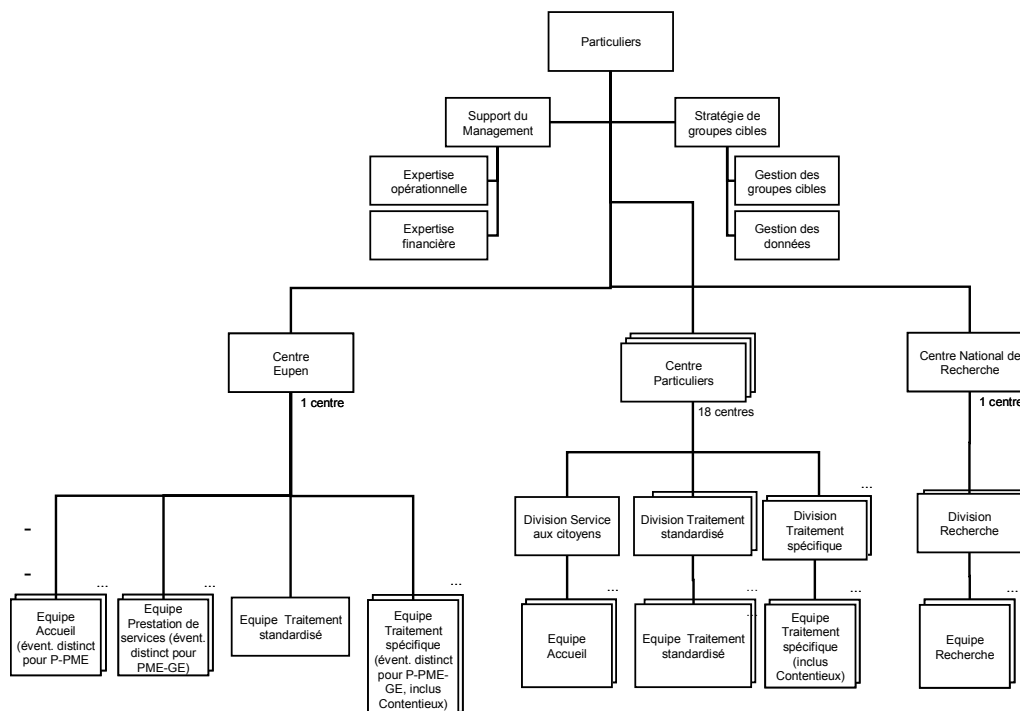
Cet organigramme, datant de novembre 2000, a été peaufiné par les groupes de travail Coperfin. De ce fait, on sait actuellement également avec précision comment l'organisation se présentera en dessous du niveau des centres également. Les groupes de travail ont tenu compte de certains principes dont nous vous présentons un aperçu:

- hiérarchie moins marquée
- renforcement du travail en équipe
- séparation claire entre les services destinés à être régulièrement en contact avec les citoyens/entreprises et les services qui assureront les contrôles fiscaux proprement dits ou des opérations qui nécessitent peu, voire pas de contacts directs avec le contribuable
- ...

Au sein de la nouvelle organisation, les centres seront à leur tour subdivisés en **équipes** menées par des chefs d'équipes. Si nécessaire, ces équipes seront regroupées au sein de **divisions** qui seront dirigées par des chefs de division. Cela se fera en fonction du volume de travail ou de la répartition géographique des services. En dessous des équipes, il n'y aura plus de niveaux hiérarchiques formels, mais des accords pourront toutefois être conclus pour structurer le travail. Ces accords feront partie des compétences de la nouvelle direction, à l'instar de l'attribution définitive des activités à toutes les équipes.

Ci-dessous, vous trouverez la structure d'organisation des Directions générales **Particuliers, PME et Grandes Entreprises** (au sein de l'Administration générale Impôts & Recouvrement).

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre **Particuliers**:



- Le Directeur général et les Directeurs de Centres assument ensemble la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de leur Direction générale. Les Directeurs de Centres sont aussi responsables, avec les chefs de divisions/équipes, de la bonne gestion de leur centre.
- Deux services de staff soutiendront les Directeurs généraux Particuliers, PME et Grandes Entreprises, à savoir :
 - **Support du management**, qui se consacrera à l'assistance aux niveaux inférieurs dans l'organisation et à l'élaboration de processus de contrôle internes.
 - **Stratégie des groupes cibles**, qui se consacrera à l'organisation des interactions avec les contribuables. Par interactions, nous entendons aussi bien celles dans le domaine de la prestation de services que celles dans le domaine du contrôle.
- Le service de staff Support du Management comprend une division Expertise opérationnelle et une division Expertise financière :
 - **la division Expertise opérationnelle** assistera les niveaux inférieurs dans l'introduction de nouvelles méthodes de travail, de directives, d'instructions, etc. et dans la réponse aux questions techniques, sectorielles et juridiques.
 - **la division Expertise financière** soutiendra les dirigeants des niveaux inférieurs dans l'évaluation et l'analyse des implications financières de la mise en œuvre de certaines approches en matière de contrôle, d'assistance ou de recouvrement (analyse coûts-bénéfices).
- Selon le principe de séparation entre la gestion des informations et la gestion des risques, le service de staff « Stratégie de groupes cibles » est composé d'une division Gestion des données et d'une division Gestion des Groupes cibles:
 - **la division Gestion des données** sera responsable de la gestion et de la maintenance des données fiscales et non fiscales concernant les différents (groupes de) contribuables. Outre cette gestion, cette division assurera des analyses de ces données de masse.
 - **la division Gestion des Groupes cibles** sera responsable de la définition des groupes cibles qui seront prioritaires pour l'entité Impôts & Recouvrement en matière d'assistance et de contrôle. Dans cette division, on déterminera les

besoins en prestation de services ou les risques par groupe cible et on élaborera une approche adaptée en matière de services et de contrôle.

La structure ci-dessus des services de staff s'appliquera aussi bien à la Direction générale **Particuliers** qu'aux Directions générales **PME** et **GE**.

Spécifiquement pour les Particuliers :

- **18 centres** seront chargés du traitement fiscal des **Particuliers**. En outre, pour la région germanophone, 1 centre sera installé à Eupen et il sera compétent pour le traitement fiscal des **Particuliers, PME** et **GE**. Il y aura aussi **1 centre Recherches**. Ce centre sera de la compétence des Particuliers, mais il dirigera des activités de recherches nationales et locales pour les **Particuliers, PME** et **GE**, ainsi que pour **Lutte contre la Fraude** et **Stratégie des Groupes cibles (Gestion des risques)**.
- La Direction générale Particuliers regroupera exclusivement des salariés, des pensionnés et des chefs d'entreprise. La future organisation du travail de cette Direction sera fondamentalement différente de la manière de travailler actuelle. L'objectif est ainsi de réaliser la régularisation de la situation fiscale de ces contribuables au maximum en leur envoyant une proposition de taxation avec son décompte. Ils pourront encore y réagir. La description ci-dessous des équipes doit être comprise sur la base de ce concept de travail.
- Les "Centres Particuliers" comprendront les équipes Accueil, Traitement standardisé et Traitement spécifique qui seront regroupées en divisions. En voici une description:

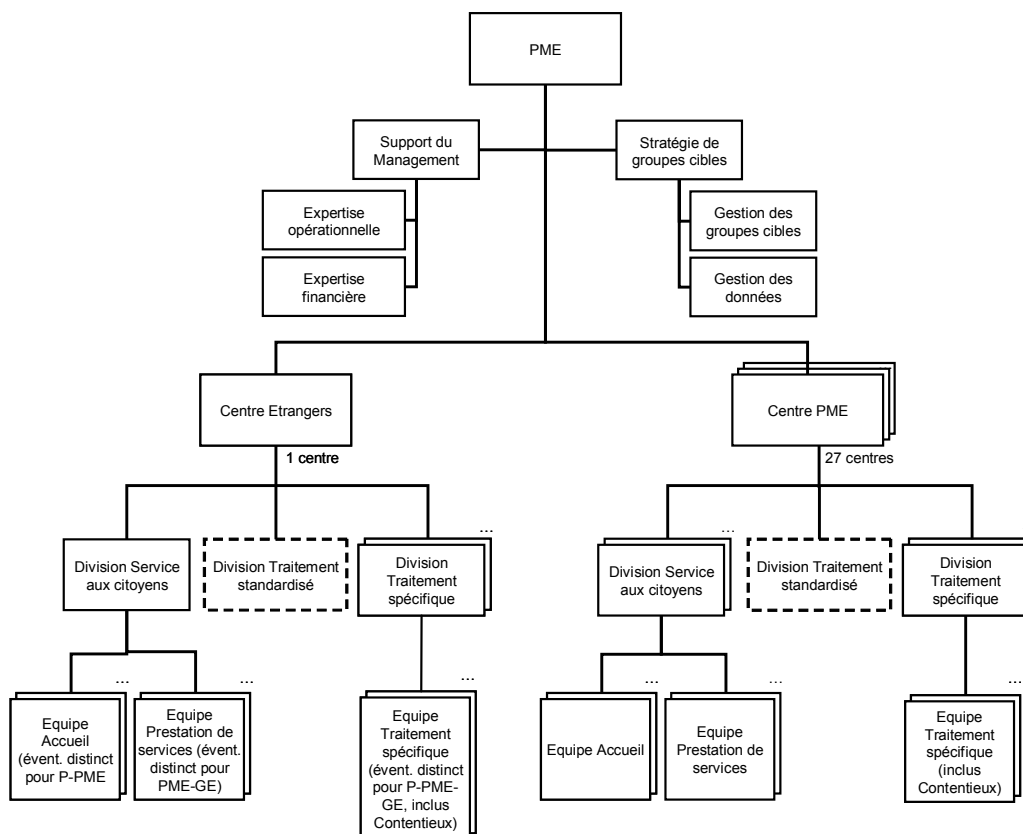
Equipes Accueil: ces équipes représentent le point de contact direct auquel les particuliers pourront adresser leurs questions ou remarques. Dans les bureaux d'accueil de ces équipes, le citoyen pourra obtenir des informations complémentaires, modifier ses données, etc. Les questions auxquelles ces équipes ne pourront répondre seront transmises à des experts qui seront principalement des collaborateurs des équipes Traitement spécifique.

Equipes Traitement Standardisée: ces équipes assureront le traitement de grands volumes d'informations. Une grande partie de ces tâches sera automatisée et standardisée. Dans un premier temps, les erreurs ou imprécisions éventuelles seront corrigés en contactant de manière proactive les contribuables concernés.

Equipes Traitement Spécifique: ces équipes seront responsables des contrôles des impôts auxquels sont soumis les particuliers. Les schémas de travail de ces équipes seront fortement influencés par les analyses réalisées en matière de profils de risques. L'approche pourra alors varier en fonction d'une décision en faveur d'actions d'assistance spécifique ou d'un contrôle fiscal approfondi. Ces équipes traiteront également le contentieux. En rassemblant le contentieux et les contrôles au sein d'une même équipe, le travail deviendra plus efficace. Il est toutefois évident qu'une telle organisation du travail devra garantir le traitement objectif des dossiers de contentieux.

On retrouvera également les équipes ci-dessus dans le "Centre Eupen". La répartition des tâches pourra y être quelque peu différente parce que ce Centre traitera également les dossiers PME et Grandes Entreprises.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre **PME**:



- **27 centres** seront chargés du traitement général des **PME**. En outre, il y aura un centre exclusivement compétent pour les **Etrangers**. Ce centre traitera toutes les affaires concernant les étrangers pour les directions générales Particuliers, PME et GE.
- Le "Centre PME" comprendra la division **Traitement standardisé** et les équipes **Accueil, Prestation de services et Traitement spécifique** (y compris les **contentieux**) qui seront regroupées en divisions. En voici une description:

Equipes Accueil: Comme pour les Particuliers, les équipes Accueil seront le point de contact direct où les PME pourront adresser leurs questions générales et leurs remarques. Les entreprises pourront s'adresser à ces équipes pour obtenir des informations complémentaires, modifier leurs données, demander des attestations, etc. Ces équipes s'efforceront autant que possible d'aider les PME elles-mêmes dans l'exercice de leurs droits et le respect de leurs obligations en matière fiscale. Les questions ou les demandes spécifiques liées à un dossier seront toutefois transmises aux équipes Prestation de Services qui poursuivront le traitement des cas (voir ci-dessous).

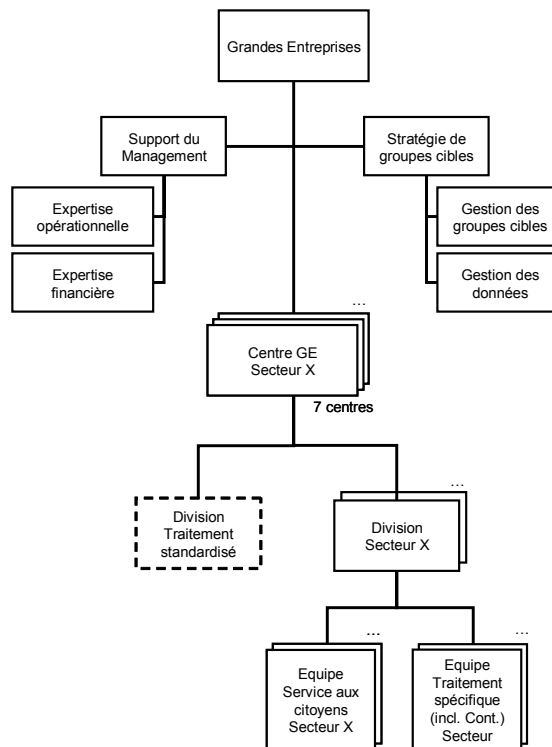
Equipes Prestation de Services: Contrairement à ce qui est prévu pour les Particuliers, les PME disposeront d'équipes 'Prestation de Services' qui traiteront les questions ou demandes spécifiques du contribuable liées à un dossier. Ces équipes seront également responsables de la correction des erreurs ou imprécisions dans les déclarations et du traitement des réactions des entreprises/contribuables à ces déclarations. Les collaborateurs de ces équipes devront avoir une bonne connaissance de la situation concrète des PME/contribuables.

Division Traitement Standardisée: Cette division est chargée du traitement automatisé des informations entrantes et de plusieurs opérations manuelles. A l'avenir, ces tâches pourront être limitées à un minimum grâce à l'automatisation. La

numérisation (scannage) et le traitement informatique détermineront la future structure de cette division. Contrairement à ce qui est prévu pour les Particuliers, aucune erreur ou imprécision ne sera corrigée étant donné que cette activité est assurée par les équipes Prestations de services qui ont une connaissance approfondie des entreprises.

Equipes Traitement Spécifique: Ces équipes seront chargées d'exécuter les contrôles fiscaux des dossiers PME. Ici, la connaissance de l'entreprise contribuable et l'utilisation des profils de risques joueront un rôle très important. L'objectif est en effet de réaliser des actions d'assistance et de contrôle très orientées. L'apport des résultats des recherches est crucial. Le contentieux qui découlera des activités de contrôle sera traité par cette équipe. En intégrant ces deux activités au sein de la même équipe, on obtiendra un très bon échange entre les différentes fonctions, ce qui permettra de travailler plus rapidement et plus efficacement. Naturellement, un traitement objectif des dossiers de contentieux devra également être garanti.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre **Grandes Entreprises**:



- **7 centres** seront compétents pour les **Grandes Entreprises**. Ils se consacreront uniquement aux groupes d'entreprises. Pour ce faire, ils jouiront d'une compétence nationale. Les groupes d'entreprises seront repartis en **secteurs**.
- **Chaque centre** se verra attribuer un certain nombre de secteurs sur la base d'une charge de travail équilibrée. Chaque centre jouira d'une compétence nationale pour tous les groupes d'entreprises appartenant au(x) secteur(s) de centre.
- situés dans le ou les secteurs attribué(s) à ce centre.

Chaque centre comprendra une **division Traitement standardisé**. Les **équipes Prestation de Services et Traitement spécifique (y compris le contentieux)** seront organisées par secteur. Les secteurs seront traités dans un même centre. Vous trouverez ci-dessous une description des responsabilités au sein de ces divisions:

Division Traitement Standardisée: comme pour l'entité PME, cette division sera responsable du traitement automatisé des informations entrantes. Cela se fera autant que possible de manière centralisée. L'organisation interne de cette division sera fortement influencée par la nature et l'ampleur du traitement informatisé et automatisé des différentes données.

Équipes Prestations de Services "Secteur X": la principale mission de ces équipes sera d'apporter une assistance aux différentes entreprises du groupe. Elles le feront pour les différents secteurs affectés au centre dont elles dépendent. Ces équipes seront le point de contact de l'entreprise et seront composées de "gestionnaires de clients" qui entretiendront les relations avec les entreprises de manière aussi efficace et correcte que possible. Elles assisteront les entreprises aussi rapidement et aussi efficacement que possible dans le respect de leurs obligations fiscales. En outre, elles les aideront également à exercer leurs droits fiscaux. Elles prendront même des contacts réguliers avec l'entreprise pour apprendre à mieux la connaître. Ces "Gestionnaires de clients" seront les portes d'accès pour les entreprises, mais ils ne seront pas impliqués dans les contrôles proprement dits.

Équipes Traitement Spécifique (incluant le Contentieux) "Secteur X": Ces équipes seront responsables des contrôles fiscaux des entreprises qui appartiennent

aux secteurs attribués à leur centre. De cette manière, on pourra obtenir une connaissance étendue des entreprises traitées par ce centre. Comme pour les Particuliers et les PME, l'apport de la gestion des risques joue ici un rôle important. Les contrôles y sont exécutés, mais on y traite également le contentieux qui pourrait en découler. En les traitant au sein des mêmes équipes, on rend le travail plus efficace. Le traitement objectif du dossier de contentieux sera ainsi garanti.

Où?

- A ce stade-ci, on ne peut pas vous dire exactement dans quel bureau ou bâtiment vous travaillerez. L'inventaire des besoins des différentes administrations en ce qui concerne la taille des bureaux, l'accessibilité, les commodités, etc. a déjà été dressé.
- En fonction de cela, on a examiné si, eu égard aux nouvelles méthodes de travail, les bâtiments actuels (nombre, infrastructure,...) conviendraient toujours aux futures activités du SPF Finances. Il semble que ce soit le cas moyennant certains investissements.
- Maintenant, il faut examiner où seront localisées les différentes activités, et par conséquent, quelles fonctions y seront exécutées.

3.2. Nombre d'emplois à temps plein

Qu'est-ce qu'un emploi à temps plein

Un emploi à temps plein correspond à celui d'une personne qui preste un horaire complet.

Un emploi à temps plein équivaut à **200 jours/homme/an**. On calcule cela en faisant 365 jours moins 104 jours (nombre de jours de week-end) et moins la moyenne de jours d'absence (notamment pour maladie, congés,...).

Un exemple :

1 emploi à temps plein peut être égal à 1 collaborateur à temps plein ou à 2 collaborateurs à mi-temps.

Comme l'âge moyen de nos fonctionnaires est assez élevé, bon nombre de nos collègues vont prendre leur retraite au cours des années à venir. A titre d'exemple : **à partir de 2006, chaque année 1.000 personnes partiront à la pension**. En fonction de ce rythme de 'départs', il est un fait que, au cours des 15 prochaines années, presque la moitié des fonctionnaires actuels nous auront quitté. Il sera impossible de les remplacer tous vu le vieillissement général de la population et le nombre restreint de candidats qui sera disponible sur le marché de l'emploi.

Le SPF Finances ne sera pas le seul à avoir des difficultés à recruter du personnel ayant le profil adéquat. Quasiment toutes les organisations, même les sociétés privées, seront confrontées à ce problème.

Nous savons donc déjà maintenant que nous ne pourrons pas remplacer chaque fonctionnaire partant. Nous devons donc nous préparer en adaptant notre fonctionnement et nos moyens. Coperfin va nous aider à faire face à cette situation: les propositions émises par les groupes de travail font appel à des **investissements dans de nouveaux moyens** et à de **nouvelles méthodes de travail** qui devront compenser les départs.

Néanmoins le SPF Finances devra clairement continuer à **recruter de nouveaux fonctionnaires**. Les groupes de travail ont estimé le nombre d'emplois à temps plein nécessaires au bon fonctionnement des Administrations Impôts & Recouvrement et Documentation Patrimoniale. D'autres initiatives seront prochainement prises pour améliorer encore le fonctionnement de la Trésorerie et des services de soutien. Le nombre total d'emplois à temps plein du SPF Finances ne sera connu qu'une fois ces dernières analyses terminées. Ce calcul est fondé sur des hypothèses de travail. Bien entendu, les nombres peuvent encore changer:

Impôts et Recouvrement

- Particuliers: 2178
- PME: 4242
- Grandes Entreprises : 809
- D & A (y compris E&R): 3260
- Recouvrement (& Perception): 2417
- Lutte contre la Fraude: 542

Documentation Patrimoniale *

- Services patrimoniaux: 363
- Mesures & Evaluations: 1090
- Sécurité Juridique : 2112
- Recettes non fiscales: 183

** Ces chiffres ne tiennent pas encore compte de l'impact de la gestion des risques sur le nombre d'emplois à temps plein de la Documentation Patrimoniale*

Nous le répétons une fois de plus : La diminution des effectifs en personnel résultera exclusivement des départs naturels. Le SPF Finances n'effectuera donc aucun licenciement à la suite de Coperfin. Au contraire, de nouveaux fonctionnaires seront engagés.

4. Salaires & carrières – Mise en compétition générale

Qu'advient-il des carrières au sein du SPF Finances ?

Comme vous le savez des améliorations salariales ont été décidées. A ce stade, les agents des niveaux B, C et D ont déjà bénéficié d'une **augmentation linéaire de 1 %** de leur rémunération barémique et des compléments et suppléments de traitement. Pour les agents du niveau A, celle-ci est programmée au 1^{er} janvier 2003. Et, bien sûr, pour couper court à toute rumeur, personne ne sera moins rémunéré qu'aujourd'hui !

Le **pécule de vacances** est largement revalorisé et porté à **92% du traitement** pour tous :

niveaux C et D : dès 2002

niveau B : à partir de 2003

niveau A : 80 % en 2003 et 2004, 92 % à partir de 2005

Des décisions ont déjà été prises au niveau des **carrières fédérales** pour les grades communs aux différents SPF. Des réflexions sont en cours pour prendre en compte les particularités des **carrières Finances**. Elles feront l'objet de négociations au sein du Comité de secteur II - Finances. Les résultats de celles-ci seront bien évidemment communiqués à l'ensemble du personnel.

Comment se passera la mise en compétition générale ?

Comme prévu, une **mise en compétition** des emplois du SPF Finances sera lancée dans le courant de ce semestre.

Cette procédure vise à tenir compte, dans toute la mesure du possible, de vos centres d'intérêt et de vos préférences lors de l'attribution des emplois.

La mise en œuvre des nouvelles structures ne pourra, cela va de soi, se faire en une seule fois. Ainsi donc, certains emplois seront pour des raisons logistiques plus rapidement attribués que d'autres. L'installation des nouveaux services se fera en effet de manière progressive.

Si vous souhaitez de plus amples informations sur les autres administrations au sein du SPF Finances ou si vous, selon vous, n'avez pas reçu la brochure d'information de votre propre administration (ce dont nous vous prions de nous excuser), veuillez compléter le bon ci-dessous et le renvoyer à : Equipe centrale de communication Coperfin, à l'attention de Dominiek Leppens (N) ou Yaël Celis (F), Arts Center, Avenue des Arts 19H bte 2, 1000 Bruxelles.

Nom & prénom: _____

Adresse ou adresse e-mail : _____

Veuillez cocher l'administration pour laquelle vous souhaitez obtenir des informations complémentaires :

- Lutte contre la Fraude
- Douanes et Accises
- Documentation Patrimoniale
- Recouvrement

Nous vous remercions vivement de l'intérêt que vous portez à ce projet !

ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES

