

Recouvrement

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'**Administration du Recouvrement** deviendra la Direction générale '**Recouvrement**'.

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 à la **future méthode de travail**.
- Travailler autrement suppose que la **structure de l'organisation**, les **fonctions**, les **ressources informatiques** et les **bureaux** 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. Étude 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 **Recouvrement**.

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 signifie que pour le **Recouvrement**, tous les éléments relatifs aux moyens financiers (revenus, biens mobiliers et immobiliers,...), aux actions fiscales et aux profils de risques éventuels pourront être consultés de manière électronique. Tout cela est possible grâce à des liens entre différentes banques de données du SPF Finances et de tous les autres SPF: Registre national, Banque carrefour pour les entreprises, Banque carrefour pour la sécurité sociale, ... Via le dossier unique, le Recouvrement disposera des données nécessaires pour pouvoir entreprendre les actions appropriées. Dans le domaine de la perception, on disposera de données nécessaires sur les incidents de paiement pour pouvoir réagir immédiatement.

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,... de façon globale et interactive. Cela s'applique tant 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 pour le **Recouvrement** que le fonctionnaire pourra consulter à tout moment la situation fiscale du contribuable de manière électronique. Le contribuable pourra également y avoir accès. Grâce à ces informations, les fonctionnaires seront en mesure de prendre des décisions rapides concernant les accords de paiements. Pour la Perception, cela signifie que le système automatique de perception et de comptabilité gèrera tant les dettes du contribuable dans un "bilan" permanent. Ce système formulera automatiquement une proposition pour obtenir d'abord le paiement des dettes en souffrance avant de permettre des restitutions éventuelles par le SPF.

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.

Cela signifie concrètement pour le **Recouvrement** que le contribuable pourra recourir à plusieurs sources d'informations pour obtenir différents renseignements concernant ses droits et obligations fiscales. Par exemple, le contribuable qui se demande quelles conditions il doit remplir pour obtenir un plan de paiement ou une exonération des intérêts de retard ou qui désire des informations sur sa situation suite à des poursuites du bureau de recouvrement pourra s'adresser au bureau d'accueil pour y rencontrer son gestionnaire de dossier. Dans le domaine de la perception, le contribuable pourra obtenir des informations concernant les méthodes de paiement possibles, le sursis de paiement, les précomptes, les taxes, ... Si le contribuable désire obtenir un signe fiscal ou une

attestation, il pourra également s'adresser à un bureau d'accueil. Le paiement immédiat du montant dû sera possible via un terminal de paiement.

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 le **Recouvrement** que les éléments contenus dans le dossier unique permettront de détecter plus rapidement des groupes à risques, par exemple des contribuables qui seraient en retard de paiement ou qui deviendraient insolvables. Pour chaque groupe à risques, une approche spécifique sera élaborée dans le domaine du recouvrement. Chaque fois qu'une nouvelle dette sera enregistrée pour un contribuable qui se trouve dans un groupe à risque déterminé, le système stipulera automatiquement l'approche qui devra être adoptée par le bureau de recouvrement. Naturellement, toutes les actions de recouvrement envers les redevables seront encore assurées par le Recouvrement.

5. Étude 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,... Les fonctionnaires impliqués dans le traitement d'un 'cas' bénéficieront de ce fait d'un soutien optimal.

Concrètement, cela signifie pour le **Recouvrement** que des dossiers répondant à des critères spécifiques (par exemple une action nationale dirigée vers un groupe cible, un profil de risque spécifique,...) seront traités sur la base d'un projet dans lequel plusieurs administrations pourront être impliquées. Le travail en équipe sera désormais abordé d'une manière nouvelle. Par exemple, une action nationale de la division **Lutte contre la fraude** pourra être dirigée par des équipes composées non seulement de spécialistes du secteur, mais également de collaborateurs du Recouvrement qui pourront prendre les mesures conservatoires nécessaires avant que les impôts ne soient établis. Pour le Recouvrement, cette approche pourra être utilisée pour lancer des actions de recouvrement spécifiques tant au niveau national qu'au niveau local.

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) qu'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.

Concrètement, cela signifie pour le **Recouvrement** que la notion de bénéficiaire unique sera introduite et que les principales lois sur la perception de la TVA et des impôts directs seront harmonisées, par exemple par la création d'un titre exécutable. Pour la Perception, il peut s'agir par exemple d'une harmonisation de la législation sur les délais de paiement par rapport à la TVA, Précompte Professionnel (Pr.P) et Précompte Mobiliers (Pr.M).

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 pour le **Recouvrement** que dans tous les contacts avec le contribuable, il faudra tenir compte autant que possible des valeurs du SPF Finances. Cela pour encourager au maximum le contribuable à respecter ses obligations fiscales. Dans le même temps, le SPF s'efforcera d'informer autant que possible le contribuable de ses droits fiscaux.

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 Recouvrement, 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 Recouvrement. 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 la Direction générale **Recouvrement**.

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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 - Élaborer 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

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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
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"> - Ébaucher conceptuelle du contenu général et détermination des orientations stratégiques ayant un impact sur l'organisation - Évaluer 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 - Établir 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
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 - Échanger informations avec les personnes qualifiées

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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 proactivement 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
Fonctionnaire de la surveillance	Contrôler, suivre et rédiger des rapports concernant les travaux de recouvrement exécutés ou à exécuter et orienter d'autres personnes afin d'optimiser le déroulement de ces travaux, de résoudre les éventuels problèmes et d'éviter tout préjudice au Trésor	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler la gestion des comptables selon les modalités établies - Contrôler l'adéquation entre le compte de gestion et les données comptables, en ce compris les droits établis et la situation de caisse du comptable - Examiner la gestion du comptable en cas d'arrêt temporaire ou définitif et en cas de constat d'un déficit - Délivrer certificats - Désigner comptables suppléants
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 - Échanger 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 - Entretenir relations et discussions visant à obtenir des données externes - Définir contenu et l'étendue des cahiers de charges pour l'acquisition externe de données - Constituer base de données pour la classification et la préparation des données
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, ... - 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

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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
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
Spécialiste de Communication et Promotion	Élaborer 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 - Élaborer 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, ...)

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'Administration du Recouvrement** actuelle deviendra à l'avenir la Direction générale **Recouvrement**.

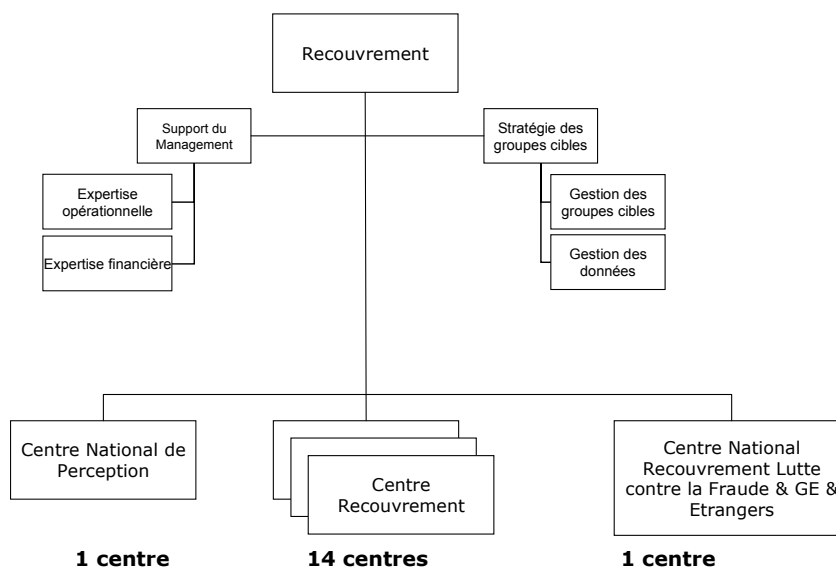
Chaque Direction générale est elle-même composée de **centres**, dirigés par un Directeur de Centre.

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

- hiérarchie moins marquée
- renforcement du travail en équipe
- répartition des services axés sur des contacts réguliers avec le citoyen/les entreprises et des services essentiellement chargés d'exécuter des opérations qui requerront moins ou 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.

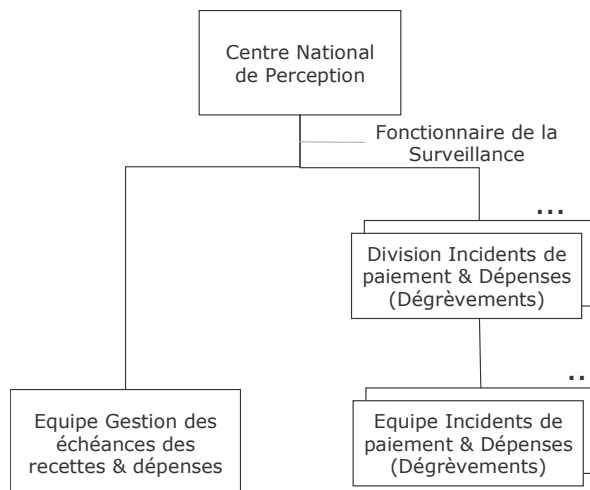
Ci-dessous, vous trouverez la structure d'organisation de la Direction générale **Recouvrement** (au sein de l'Administration générale Impôts & Recouvrement).



- Le Directeur général et les Directeurs de Centres assument ensemble la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de Recouvrement. Les Directeurs de Centres sont aussi responsables avec les chefs de divisions/équipes de la bonne gestion de leur centre.
- Deux services du staff soutiendront le Directeur générale Recouvrement, notamment :
 - **Support du Management**, qui se consacrera à l'assistance à la direction inférieure dans l'organisation du travail 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 sera composé d'une division Expertise opérationnelle et d'une division Expertise financière:
 - **la division Expertise opérationnelle** assistera la direction inférieure 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 la direction linéaire 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 recettes).
- Selon le principe de séparation entre la gestion des informations et la gestion des risques, le service du staff Stratégie 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 recouvrement.
- **14 centres** se verront attribuer les affaires générales en matière de Recouvrement. De plus il existera **1 centre national Perception** et **1 centre Recouvrement** pour la **Lutte contre la Fraude, Grandes Entreprises** et **Etrangers** qui sera notamment responsable du recouvrement de ces trois entités.

Dans les pages suivantes, nous examinerons la structure de ces centres de manière plus détaillée.

Ci-dessous vous trouverez la nouvelle organisation du centre national **Perception**.



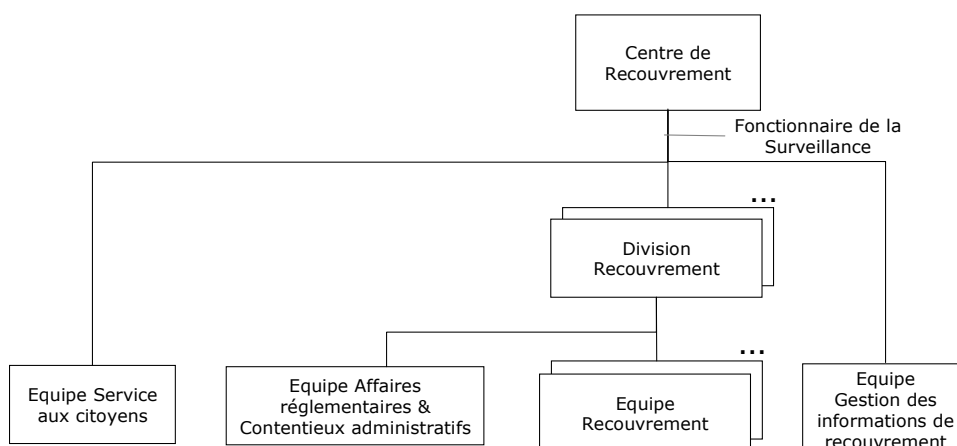
- Au sein du centre national, on trouve l'équipe Gestion des échéances des recettes & dépenses et les équipes Incidents de paiement & Dépenses qui sont regroupées en divisions. Ci-dessous vous trouverez une description :

Équipe Gestion des échéances des recettes & dépenses: se charge de la réception et de l'encodage automatisés de tous les paiements relatifs aux impôts et taxes. Ensuite, elle envoie toutes les mises en demeure. Le remboursement automatique des restitutions de l'impôt aux contribuables et aux tiers fait également partie des tâches de cette équipe.

Équipes Incidents de paiement & dépenses: se chargent principalement du traitement manuel de tous les incidents de paiement et du traitement des remboursements en cas de dettes. Ces équipes doivent également vérifier et signer la décharge des intérêts de retard et les frais de suivi. Ce sont également ces équipes qui traitent les dossiers de réclamation.

La fonction **Fonctionnaire de la Surveillance** est prévue dans le centre perception. Cette fonction va contrôler, suivre et rédiger des rapports concernant les travaux de recouvrement (exécutés ou à exécuter). Elle dirigera également d'autres personnes afin d'optimiser le déroulement de ces travaux, de résoudre les éventuels problèmes et d'éviter tout préjudice au Trésor.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre **Recouvrement**.



- Au sein des centres, on trouve les équipes Service aux citoyens et l'équipe Gestion des informations de recouvrement. Ensuite existeront les équipes Affaires réglementaires & Contentieux administratifs qui sont regroupées en divisions:

Équipe Service aux Citoyens: est responsable de toutes les activités des bureaux d'accueil et de l'établissement de bonnes relations avec les clients.

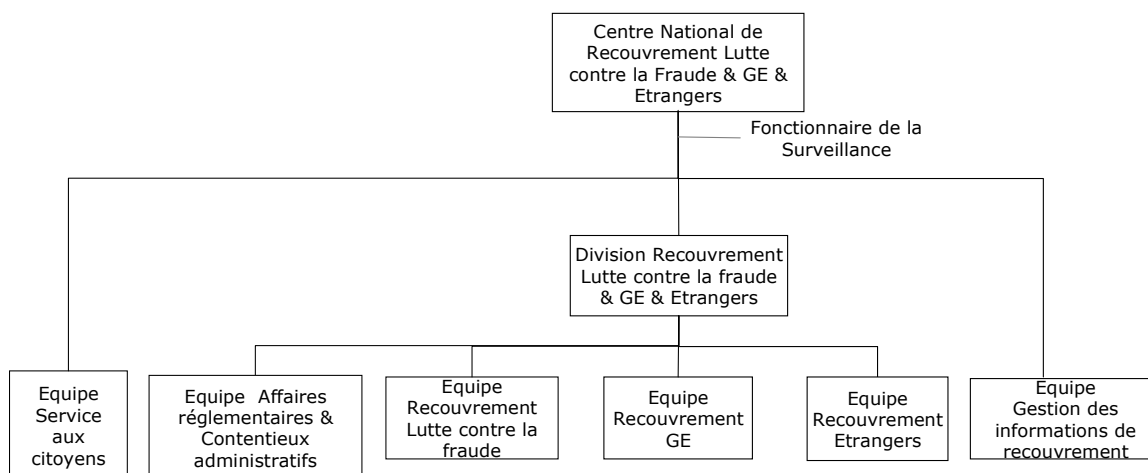
Équipe Affaires réglementaires & Contentieux administratifs: est responsable des actions juridiques. Cette équipe traite également les dossiers de recouvrement extrêmement complexes et tous les litiges juridiques et administratifs de manière uniforme.

Équipes Recouvrement: se consacrent à l'exécution des recouvrements. Ces équipes sont régulièrement en contact avec les bureaux d'accueil, notamment en ce qui concerne les accords de paiement et la délivrance d'attestations en cas de dettes.

Équipe Gestion des informations de recouvrement: réalise des enquêtes concernant la situation financière des particuliers et des entreprises. Cette équipe doit également rechercher des données financières complémentaires.

La fonction **Fonctionnaire de la Surveillance** est aussi prévue dans le centre recouvrement. Cette fonction va contrôler, suivre et rédiger des rapports concernant les travaux de recouvrement (exécutés ou à exécuter). Elle dirigera également d'autres personnes afin d'optimiser le déroulement de ces travaux, de résoudre les éventuels problèmes et d'éviter tout préjudice au Trésor. Cette fonction est aussi prévue dans le centre national de recouvrement Lutte contre la Fraude, Grandes Entreprises et Etrangers.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre national **Recouvrement Lutte contre la Fraude, Grandes Entreprises et Etrangers**.



- Au sein du centre national, on trouve l'équipe Service aux citoyens et l'équipe Gestion des informations de recouvrement. Ensuite existeront les équipes Affaires réglementaires & Contentieux administratifs, Recouvrement Lutte contre la Fraude, Recouvrement Grandes Entreprises et Recouvrement Étrangers qui sont regroupées dans une division:

Équipe Service aux Citoyens: est responsable des activités des bureaux d'accueil et de l'établissement de bonnes relations avec les clients. Cette équipe constitue un point de contact unique pour les clients des Grandes Entreprises et des Étrangers (= contribuables qui ne sont pas domiciliés en Belgique).

Équipe Affaires réglementaires & Contentieux administratif: assure les actions juridiques et se consacre principalement à des tâches liées à des dossiers de recouvrement spécifiques.

Équipes Recouvrement Lutte contre la Fraude, Grandes Entreprises et Étrangers: assurent l'exécution des recouvrements, des impôts et taxes confirmés par "Lutte contre la Fraude", par "Grandes Entreprises" ou par les équipes PME "Étrangers".
Équipe Gestion des informations de recouvrement: exécute des analyses de solvabilité et cherche les informations complémentaires en la matière.

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 a déjà été dressé.
- En fonction de cela, on a examiné si, eu égard aux nouvelles méthodes de travail, les bâtiments (nombre, infrastructure,...) conviendraient toujours aux futures activités du SPF Finances. Il semble que ce soit le cas moyennant certains investissements.
- Maintenant, il faut vérifier 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 quittés. 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 pourront couvrir 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 :

- Particuliers/PME/Grandes Entreprises
- Douanes et Accises
- Documentation Patrimoniale
- Lutte contre la Fraude

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

ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES

