

Douanes et Accises

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 des Douanes & Accises** deviendra la Direction générale '**Douanes et Accises**'.

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. 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 **Douanes et Accises**

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 pour **Douanes et Accises**, qu'un employé qui devra traiter une demande d'autorisation pourra obtenir rapidement toutes les informations pertinentes sur le demandeur. Il s'agira par exemple d'informations sur le chiffre d'affaires, le passé fiscal, le degré de risque, les entreprises liées éventuelles, les données historiques,.... Jusqu'à ce jour, toutes ces données doivent être consultées dans plusieurs banques de données, en différents endroits. En outre, ces informations pourront également être utilisées pour déterminer les risques, le traitement des litiges, etc.

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 **Douanes et Accises**, que lors de l'importation (avant l'arrivée des marchandises), des informations seront déjà envoyées à l'ordinateur de Douanes et Accises. Sur la base de ces informations, la Douane décidera si les marchandises doivent être contrôlées. Ces informations seront automatiquement réutilisées pour la déclaration sommaire qui doit être déposée lors de l'arrivée effective des marchandises pour le "mise en consommation".

Pour les déclarations, le déclarant fournira alors uniquement les informations manquantes, tandis que la déclaration "dépôt temporaire" sera apurée automatiquement ; le système calculera la dette éventuelle et effectuera l'encodage dans le "compte de crédit",

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 signifie pour **Douanes et Accises**, qu'un citoyen qui a l'intention de déménager dans un pays situé en dehors de l'Union européenne, pourra obtenir sur un site Internet ou en s'adressant par écrit ou par téléphone à un contact center les informations relatives aux formalités douanières afférentes à un tel déménagement. S'il a encore des questions spécifiques, il pourra s'adresser aux employés des bureaux d'accueil.

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 **Douanes et Accises**, que lors du traitement d'un litige débouchant sur un recouvrement, la connaissance du contrevenant fournira des informations sur les problèmes éventuels lors du recouvrement ultérieur (par exemple un contribuable étranger, un problème d'insolvabilité,...). Sur la base de ces informations, Douanes & Accises prendra les mesures conservatoires appropriées (garantie, pas de mainlevée des marchandises, saisie conservatoire,...). Lors de la procédure de recouvrement proprement dite, une bonne connaissance des avoirs offrira davantage de possibilités pour le recouvrement des dettes fiscales, par exemple par la vente de biens immeubles.

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

Concrètement, cela signifie pour **Douanes et Accises**, que lorsqu'on recevra des informations sur une fraude, on évaluera d'abord ces informations de manière approfondie. La pertinence de ces informations sera vérifiée : opportunité par rapport aux priorités, liens éventuels avec d'autres informations ou d'enquêtes en cours... En outre, un coordinateur déterminera les sites (inspections de détection) et les gestionnaires de fraudes qui traiteront cette affaire. Les gestionnaires de fraudes désignés détermineront la manière dont ils approcheront cette mission et les services de l'administration - le SPF ou des services externes- qui devront être concernés ou informés. Ensuite, ils sélectionneront les membres de l'équipe qui les assisteront dans cette mission en fonction de la nature des tâches à assurer. Ils dresseront également un planning détaillé qui tiendra compte du délai imposé. Le déroulement de l'enquête sera suivi par le coordinateur et ensuite, l'approche et les résultats seront évalués.

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 **Douanes et Accises**, qu'en cas de modification de la loi, et pour s'assurer l'applicabilité de cette modification, on procédera à des vérifications dans les domaines de l'automatisation, du personnel, des infrastructures...

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 **Douanes et Accises**, que le comportement du fonctionnaire des douanes influence le comportement des personnes avec lesquelles il est en contact, tant de manière positive que négative. On doit donc prêter une importance particulière à l'accueil, à la tenue vestimentaire, au style, à la communication,... De meilleures relations avec les différents intéressés feront des citoyens et des fonctionnaires plus satisfaits et cela incitera les utilisateurs de nos services à honorer plus rapidement leurs obligations fiscales.

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 Douanes et Accises, 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 aux Douanes et Accises. 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 **Douanes et Accises**.

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 - 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 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
Assistant d'Applications	Servir d'interlocuteur pour toute question et soutenir les autres utilisateurs d'applications informatiques afin de garantir un bon fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre le fonctionnement des applications - Examiner le besoin en nouvelles applications - Assister ICT pour les applications de gestion
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
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"> - 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
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

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
Coordinateur de risques d'entreprises	Identifier les profils de risques pour un groupe d'entreprises actives dans un secteur spécifique afin de pouvoir exécuter des contrôles ciblés au sein de ce groupe d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier les clusters de permis-type et des dossiers de clients concernés - Evaluer les risques et les besoins en prestations de services des entreprises titulaires de permis-type, définition de priorités et suivi de ces risques et besoins - Gérer les relations avec les instances et personnes en interaction/concernées et communiquer l'évolution des différentes entreprises au Coordinateur de risques d'entreprise Senior - Déterminer une approche de contrôle standard et des actions nécessaires pour les permis-type - Contrôler la cohérence et l'uniformité de la couverture des risques en fonction du permis-type
Coordinateur Nouvelles Entreprises	Informar de façon proactive les nouvelles entreprises et les entreprises développant de nouvelles activités économiques concernant les droits et devoirs fiscaux afin de pouvoir délivrer les permis appropriés	<ul style="list-style-type: none"> - Développer et entretenir une relation avec les clients potentiels/individuels d'une délivrance de permis - Communiquer au client/à l'entreprise des droits et devoirs fiscaux - Identifier intérêts et des besoins de l'entreprise, outre les garanties qu'elle peut fournir quant au respect de ses obligations vis-à-vis de l'Etat - Contrôler l'utilisation et de l'application des permis par les entreprises individuelles - Apport d'innovations dans les permis et les liens de collaboration entre l'entreprise titulaire d'un permis et l'Etat
Correspondant externe	Représenter (l'entité du) SPF Finances par rapport à d'autres entités ou instances au sein de l'Etat Fédéral ou en-dehors de celui-ci, afin d'exposer et de défendre un point de vue	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser dossier et prendre position - Rédiger rapports et/ou protocoles, définir priorités - Expliquer, argumenter et discuter un point de vue - Fonction d'interlocuteur direct pour toutes sortes de questions - Etablir relations à l'intérieur et à l'extérieur du SPF Finances
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
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

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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 - 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 - 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
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 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

FONCTION DE BASE	DESCRIPTION	EXEMPLES DE TÂCHES
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
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
Spécialiste Technique	Exécuter une tâche technique spécifique et soutenir d'autres personnes afin d'optimiser les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser la mission - Appliquer techniques spécifiques répondant aux besoins de la mission
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 des Douanes et Accises** actuelle deviendra à l'avenir la Direction générale **Douanes et Accises**.

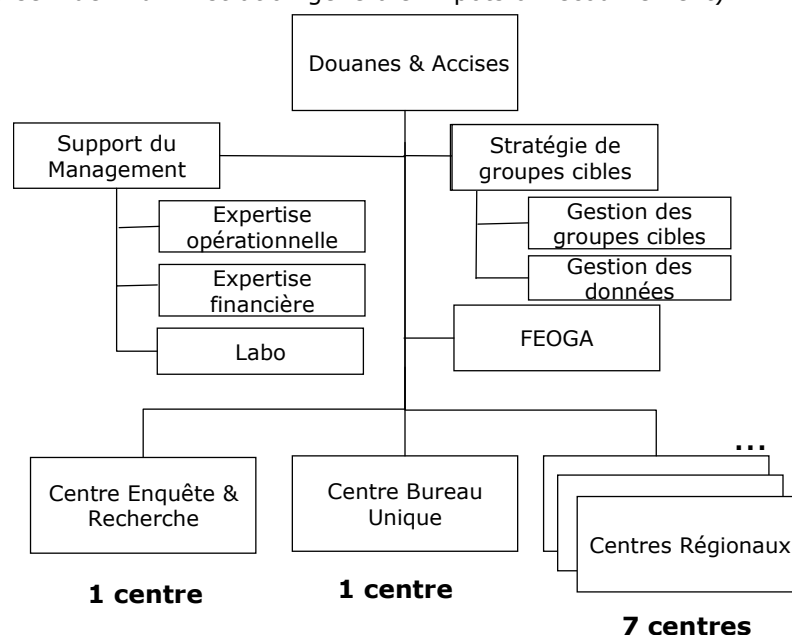
Chaque Direction générale est elle-même composée de **centres**, dirigés par un Directeur de Centre.

Cet organigramme, datant de novembre 2000, a été peaufiné par les groupes de travail Coperfin et si nécessaire adaptée. 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.

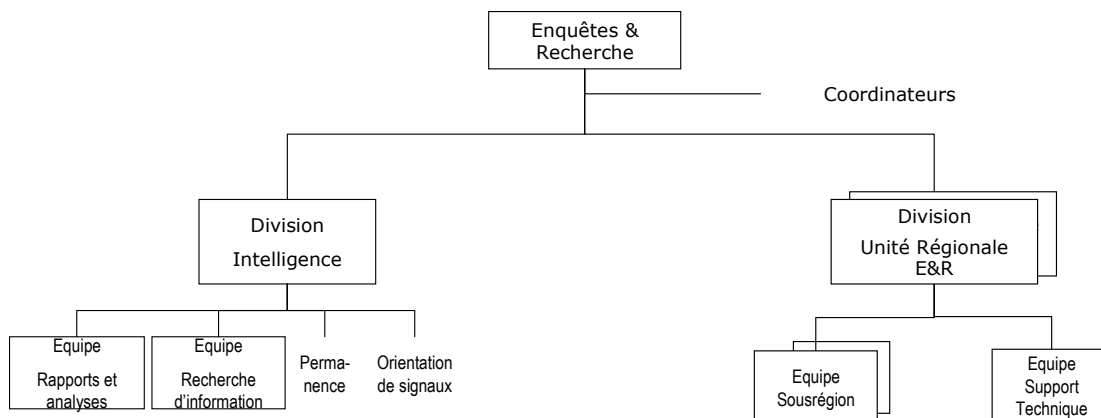
Ci-dessous, vous trouverez la structure d'organisation de la Direction générale **Douanes et Accises** (au sein de l'Administration générale Impôts & Recouvrement).



- Le Directeur général et les Directeurs de Centres assument ensemble la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de **Douanes et Accises**. 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 Douanes et Accises, 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, d'une division Expertise financière et d'un Labo:
 - **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).
 - **le Labo** : fournit des conseils fiscaux concernant les échantillons qui lui sont envoyés. Ces échantillons sont prélevés pendant des contrôles administratifs et comptables ou des contrôles physiques lors de surveillances mobiles. On fait également appel au labo afin de réaliser certaines études pour que D&A puisse prendre position dans certaines matières fiscales.
- 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 contrôle.
- L'Europe impose aux États membres, dans le cadre de la politique agricole commune, d'organiser des contrôles a posteriori par un service indépendant des services qui effectueront les contrôles préalables à l'octroi des subventions. C'est la raison d'être du service de contrôle "**FEOGA**".
- **7 centres** ont une compétence régionale pour les activités générales de Douanes et Accises. Le **Centre Bureau Unique** a une compétence nationale en matière de recettes, de dépenses, de gestion administrative des garanties et de traitement des déclarations électroniques. En outre, il y a aussi **1 centre national** exclusivement compétent pour les activités **d'Enquêtes & Recherche**.

Dans les pages suivantes, nous examinerons ces centres plus en détails.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre national **Enquêtes et Recherche**.

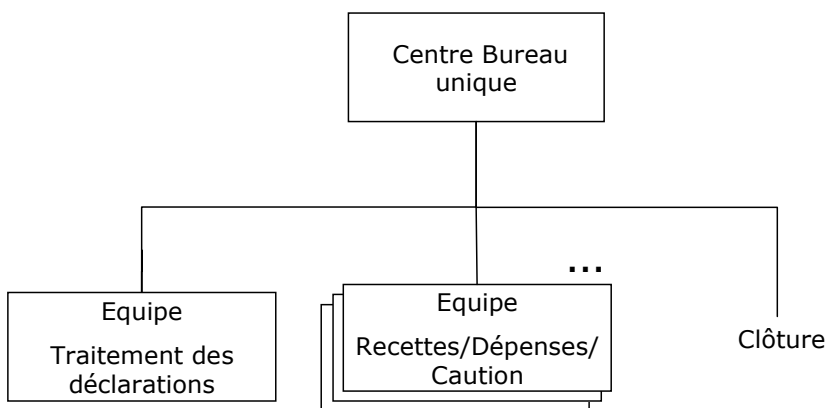


- Le centre E&R fonctionne dans le cadre de 22 législations différentes qui concernent de nombreuses matières. Il est nécessaire de coordonner au niveau national l'approche retenue par chacune de ces législations. C'est ici qu'interviennent les **coordinateurs**. Ils coordonneront et piloteront les affaires de fraude au niveau national. C'est indispensable vu la complexité et la multiplicité des matières, le lien possible entre une affaire de fraude et d'autres affaires, les moyens limités qui doivent être utilisés de manière efficace et efficiente, les multiples contacts avec les partenaires internes et externes. Dans le centre E&R, on trouve également les divisions Intelligence et Unité Régionale E&R :

Division Intelligence: fournit tant à destination interne ou externe, des produits ou des services en matière d'intelligence (collecte, traitement, analyse et mise à disposition d'informations).

Divisions Unité Regionale E&R: se consacrent à l'exécution d'opérations d'enquête et de recherche. En outre, au sein de l'unité régionale de Bruxelles, une équipe est responsable du soutien technique spécifique de toutes les actions d'enquêtes et de recherches.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation du centre national **Bureau unique**.



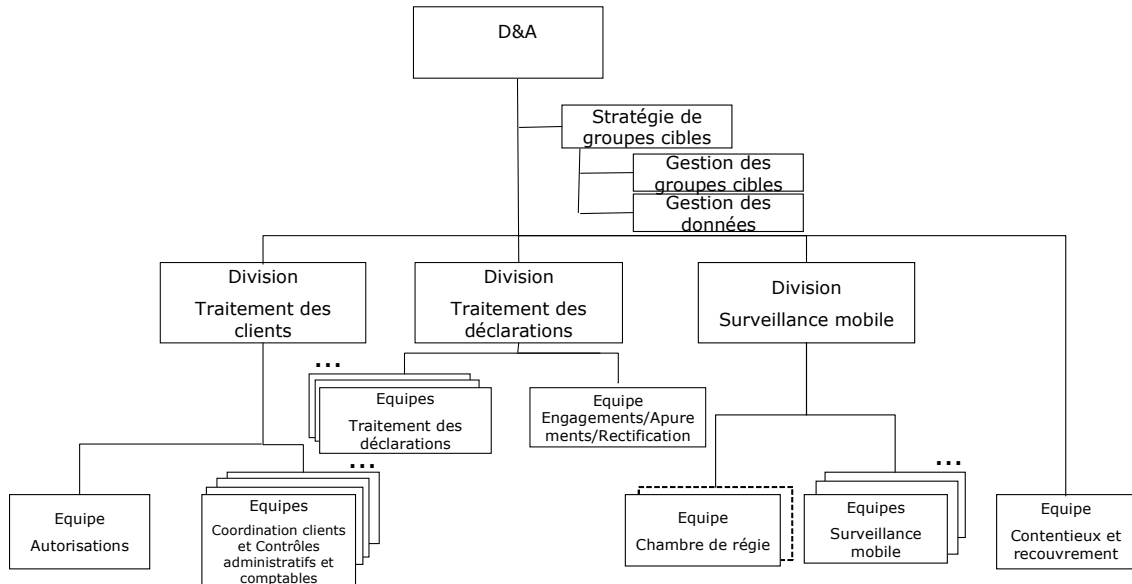
- Ce centre comprend les équipes Traitement des déclarations et Recettes/Dépenses/Caution:

Equipe Traitement des déclarations: elle assure le traitement et le support des déclarations électroniques et internationales.

Equipes Recettes/Dépenses/Caution: elles centralisent les recouvrements, la réception des paiements et la sortie de tous les montants par Douanes et Accises, ainsi pour l'acceptation formelle, la résiliation et la gestion administrative des cautions.

- Il y a également des fonctions prévues pour la "**Clôture**". Elles se chargent du contrôle de la cohérence, de l'exactitude et de la légitimité des opérations financières.

Ci-dessous vous trouvez la nouvelle organisation des centres **Douanes et Accises**



- Tout comme au niveau de la Direction générale, on trouve dans chaque centre un service de staff pour la **Stratégie des Groupes cibles**. Ceci afin de pouvoir coller autant que possible à la réalité du terrain pour déterminer les groupes cibles et leur approche pertinente.
- En outre, nous trouvons les équipes "Autorisation et Audit" et "Coordination clients & Contrôles administratifs et comptables" regroupées dans la division Traitement des clients. Il y a aussi les équipes "Traitement des déclarations" et "Engagements/Apurements/Rectifications" regroupées dans la division Traitement des déclarations et les équipes "Chambre de régie" et "Surveillance mobile" regroupées dans la division Surveillance Mobile. Enfin, l'équipe "Contentieux et recouvrement" dépend directement du Directeur du centre. Cela garantit l'indépendance nécessaire pour le traitement des réclamations et des recours administratifs qui sont déposés contre des décisions prises par les divisions "Traitement des clients" et "Surveillance mobile". Voici donc une description de ces équipes :

Equipe Autorisations: se consacre principalement à la simplification des formalités qui régissent les relations et les transactions entre les clients et Douanes & Accises. Le but est de rendre les choses plus faciles pour le client sans toutefois nuire au respect de la loi. Avant de passer aux autorisations, des contacts préalables seront pris avec les clients pour leur expliquer les différentes possibilités des régimes d'autorisation. Pour ce faire, des contacts fréquents avec le client sont nécessaires. C'est pourquoi cette entité fait partie de la division Traitement des clients.

Equipes Coordination Clients et Contrôles administratifs et comptables: analysent des risques et la réalisation de Contrôles administratifs et comptables. Tandis que l'équipe Autorisations joue davantage un rôle de prestataire de services, on met ici l'accent sur le contrôle.

Equipes Traitement des déclarations: reçoivent et valident les informations de déclarations (verbales et écrites).

Equipe Engagements/ Apurements/ Rectifications: rassemble toutes les activités qui exigent une intervention dans le processus de déclaration, comme la correction et l'annulation de déclarations, le traitement des demandes de remboursements et remises de dettes, l'acceptation et l'enregistrement des engagements pour ne pas nuire à la circulation des biens,...

Equipe Chambre de Régie: assure la planification des missions de contrôle des équipes de surveillance mobile et l'attribution de ces missions aux équipes adéquates.

Equipes Surveillance Mobile: sont basées au niveau local et se consacrent à l'exécution des missions de contrôle et à la rédaction des rapports y afférents.

Equipe Contentieux et Recouvrement: traite les contentieux avec les "clients" et d'autre part, procède au recouvrement des montants dus par les clients.

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
- Lutte contre la Fraude
- Documentation Patrimoniale
- Recouvrement

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

ANNEXE – ORGANIGRAMME DU SPF FINANCES

