

Livre de fonctions SPF Finances

- > Introduction
 - Objectifs et étendue
 - Définitions
 - Structure du livre de fonctions
- > Méthodologie de définition des futures fonctions du SPF Finances
 - Introduction
 - Consolidation des fonctions par processus en futures fonctions
 - Consolidation des fonctions futures jusqu'au niveau des noms de famille des fonctions
- > Aperçu des futures fonctions du SPF Finances
 - Aperçu synthétique
 - Fiches de fonction
- > Annexes
 - Modèle de détermination des compétences génériques
 - Approche de détermination des compétences techniques

Introduction

- > Le livre de fonctions présente les résultats de la définition des **futures fonctions** telles qu'elles ont été identifiées à l'issue de la redéfinition des processus et de la structure organisationnelle du SPF Finances.
- > Les futures fonctions sont essentiellement définies sur la base des résultats de la redéfinition des processus du SPF Finances. Si le lecteur de ce livre des fonctions souhaite mieux comprendre le contexte spécifique et les détails relatifs aux tâches, domaines de résultat et compétences de certaines fonctions individuelles dans le contexte spécifique à leur processus, il est important qu'il ou elle se réfère simultanément aux schémas de processus (documents T4-T5). Ces documents présentent une description détaillée des tâches, domaines de résultat et compétences pour chaque fonction individuelle dans un contexte de processus spécifique.
- > **L'étendue de ce livre des fonctions** regroupe toutes les fonctions pouvant être identifiées sur la base des schémas de processus redéfinis du SPF Finances. Il comprend aussi bien les processus fonctionnels que les processus de support, les processus de direction, les processus de traitement spécifique et ceux ayant trait à la réglementation et aux procédures de travail. Ces processus concernent l'organisation des Impôts et du Recouvrement et de la Documentation patrimoniale (la Trésorerie est en-dehors du champ d'application de Coperfin).

En outre, des fonctions ont été définies pour les dirigeants (chefs de division et d'équipe des services opérationnels aussi bien que les directeurs, chefs de division et chefs d'équipe staff).
- > Les fonctions de management (de N à N-3 inclus) et leur secrétariat ainsi que les fonctions trouvant leur origine dans les directions horizontales (P&O, B&B, ICT, Secrétariat & Logistique), **Bureau de projet pour la solution du problème de l'an 2000 dans les pouvoirs publics** et Etude & Enquêtes ne font pas partie de ce livre des fonctions.

- > Une **fonction** est un ensemble de tâches et de responsabilités exigeant une certaine connaissance et une certaine expérience au sein de l'Etat Fédéral, ayant pour but d'apporter une contribution fonctionnelle et opérationnelle précise (par la résolution de problèmes ou l'exécution) à la réalisation des objectifs de l'Etat*.
- > Il est important de noter qu'il existe une différence entre « fonction » et « grade ».
Dans la situation actuelle (« As-Is »), un même grade, par exemple inspecteur, peut couvrir de nombreuses fonctions ne requérant pas nécessairement un même niveau d'exigences. Par ailleurs, une même fonction, par exemple gestionnaire de dossiers, peut être exécutée par des fonctionnaires possédant des grades différents. Dans le cadre de la nouvelle carrière fédérale, la fonction et les exigences s'y rapportant constitueront un élément plus important. Il existera également une relation plus claire entre la fonction et le grade correspondant **.
- > Dans le cadre du BPR du SPF Finances, les différents groupes de travail ont défini des fonctions futures et non des grades ou niveaux.
- > Les **compétences** sont l'ensemble de connaissances, de capacités, de valeurs et d'attitudes que le fonctionnaire applique pour exercer sa fonction de façon adéquate, c'est-à-dire pour atteindre les résultats qu'on attend de lui. Il existe deux types de compétences :
 - **Compétences génériques** : compétences se rapportant plutôt à la manière dont la fonction est exécutée (p. ex. collaboration, interaction avec le client, etc.)
 - **Compétences techniques** : les connaissances et capacités spécifiques requises par une fonction (p. ex. connaissance d'une certaine législation)**
- > Enfin, dans le contexte de ce livre des fonctions, il est important d'observer la différence entre une fonction et un **job**. Un job regroupe les tâches et responsabilités confiées à une personne. Autrement dit, une même personne peut remplir plusieurs fonctions. Cette interprétation fait partie de la phase d'implémentation et du degré de liberté du manager engagé.

* Source : SPF P&O, définition utilisée lors de l'élaboration d'un modèle de compétence pour l'Etat Fédéral

** Source : La nouvelle carrière fédérale, SPF P&O, 29 novembre 2001

Introduction

Structure du livre de fonctions

- > Le premier chapitre suivant cette introduction fournit un aperçu de la **méthodologie** suivie pour définir les fonctions futures. Ce chapitre décrit la manière dont les fonctions de base ont vu le jour.
- > Ensuite vient un **aperçu** des futures fonctions du SPF Finances. Cet aperçu présente toutes les fonctions développées dans le cadre de Coperfin, définies dans une fiche d'information par fonction.
- > Enfin, les **annexes** présentent le modèle utilisé pour la détermination des compétences génériques de ces fonctions et la méthodologie de détermination des compétences techniques par fonction future.

Méthodologie de définition des futurs fonctions du SPF Finances

- > La définition des futures fonctions du SPF Finances s'est déroulée 3 phases :
 - Au cours d'une première phase, les tâches des processus futurs ont été regroupées sur la base de critères tels que la similarité au niveau de la nature de la tâche, au niveau de l'interaction requise avec les groupes-cibles concernés, de la proximité du terrain, des compétences requises, etc. Ces groupes ont été appelés « **swimlanes** » et ont obtenu une désignation de fonction (par exemple : inspecteur dans le processus de suivi de la situation fiscale, gestionnaire de données dans le processus de gestion des données fiscales, gestionnaire de dossiers dans le processus d'acquisition de biens immobiliers).
 - Au cours d'une deuxième phase, toutes ces « swimlanes » ont été comparées entre elles au niveau des tâches et des compétences génériques. Les « swimlanes » possédant des tâches et compétences génériques similaires ont été consolidées en fonctions de base. Nous nous référons à l'appellation de ces fonctions de base par le terme « **nom de famille** ». Une cinquantaine de fonctions de base ont été définies pour le SPF Finances. Ces fonctions possèdent les mêmes tâches et compétences génériques dans l'ensemble du SPF, indépendamment du processus ou de l'entité organisationnelle dans laquelle elles se présentent (par exemple : gestionnaire de dossiers, analyste, inspecteur et enquêteur sont des fonctions de base).
 - Enfin, au cours d'une troisième et dernière phase, des compétences techniques ont été déterminées pour chaque fonction de base, aussi bien que le niveau de compétence exigé.
Dans ce stade de projet le niveau de compétence exigé a été défini pour quatre catégories générales de compétences techniques.
- > De cette manière, un set de fonctions futures est défini pour le SPF Finances. Chaque fonction possède un « nom de famille » qui renvoie à la partie commune (tâches et compétences génériques). Certaines fonctions renvoient également à un ou plusieurs niveau(x) de compétences techniques exigé(s).
- > La méthodologie suivie dans les phases 1 et 2 est décrite dans la suite de ce chapitre. La méthodologie pour la phase 3 est présentée dans les annexes.

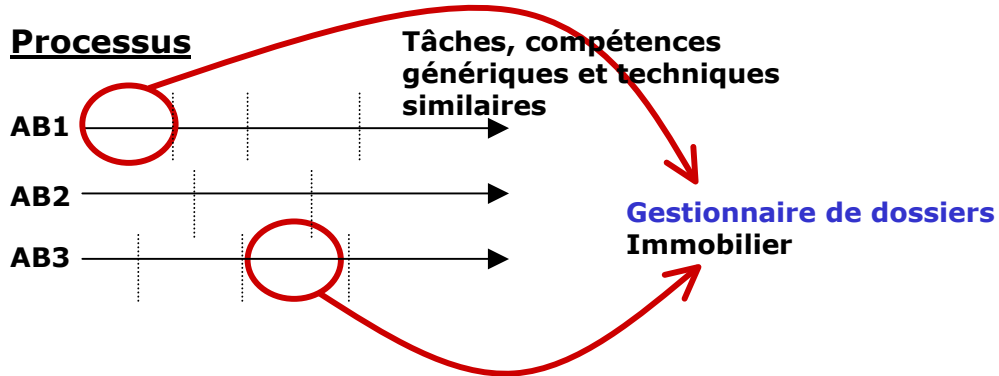
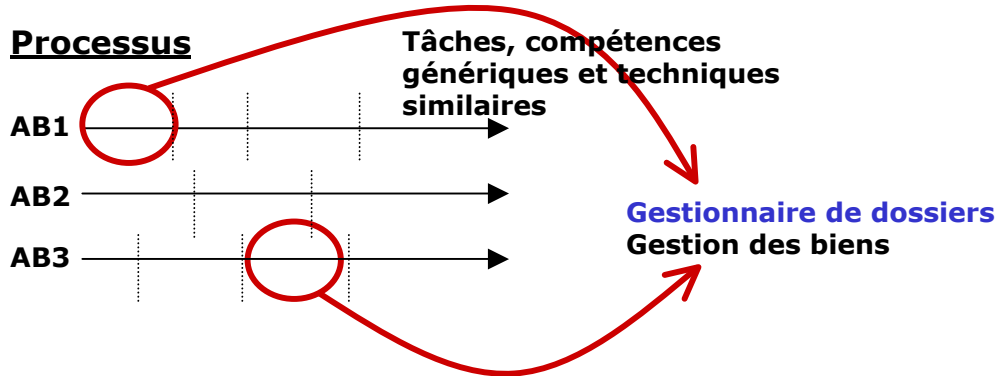
Méthodologie phase 2 : Consolidation en fonctions de base

Consolidation des « swimlanes » en « noms de famille »

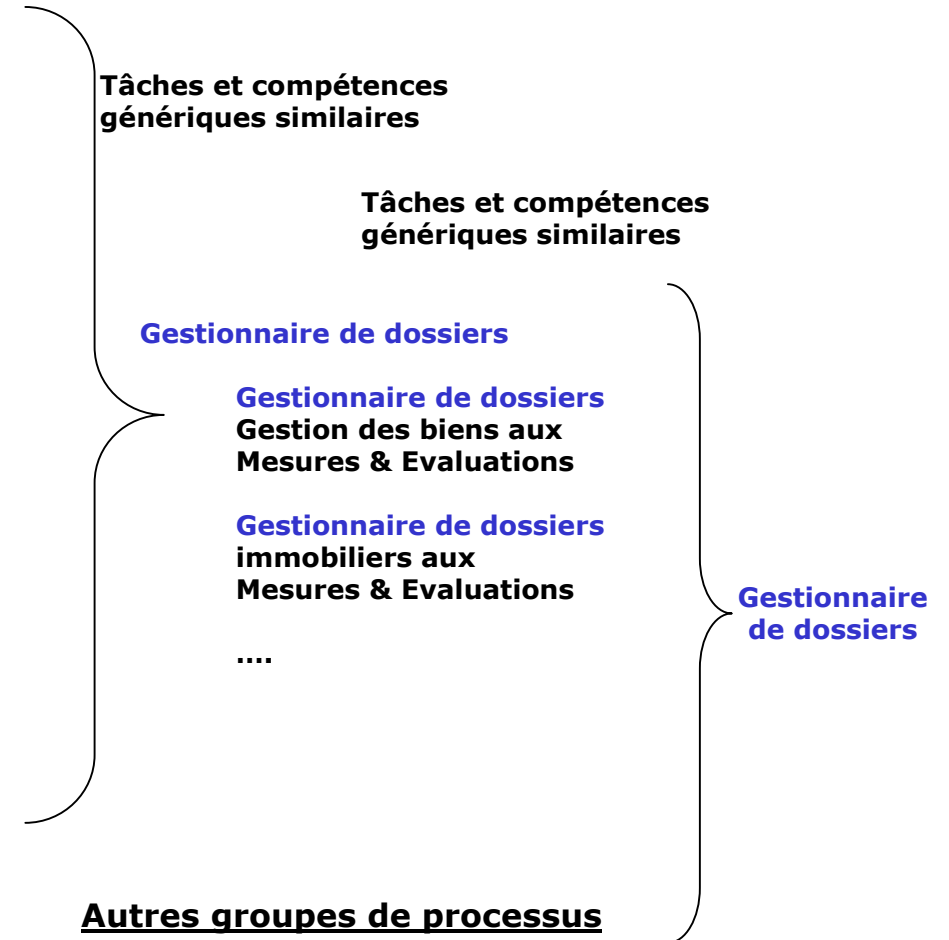
- > Dans chaque processus redéfini, un certain nombre de « swimlanes » ont été déterminées. Ces « swimlanes » sont définies comme fonctions.
- > Au cours de la deuxième phase de la définition des fonctions, ces « swimlanes » sont consolidées en un nombre limité de fonctions de base à partir des tâches et compétences génériques communes. Ces fonctions de base reçoivent enfin un « **nom de famille** ». Ce dernier est indépendant du processus et/ou de l'entité organisationnelle dans lesquels apparaît la fonction.
- > Cette consolidation s'est déroulée en 3 étapes :
 - Les « swimlanes » comprenant des tâches similaires sont regroupées en fonctions.
 - Les fonctions impliquant des tâches comparables sont regroupées sous un même nom de famille.
 - Les fonctions possédant le même nom de famille sont comparées et consolidées sur la base des compétences génériques. Le cas échéant, ces compétences génériques sont adaptées.
- > Dans chacune de ces étapes, la comparaison et la consolidation ont été effectuées à 3 niveaux (voir également la page suivante) :
 - Au sein d'un processus
 - Entre les processus apparentés
 - Pour l'ensemble des processus

Méthodologie phase 2 : Consolidation en fonctions de base

Consolidation des « swimlanes » en « noms de famille »



Processus



Méthodologie phase 2 : Consolidation en fonctions de base

Détermination des « noms de famille » en fonction des tâches

11/07/2002

- > Au cours de la deuxième étape, les fonctions impliquant des **tâches similaires** ont été regroupées en un nom de famille de fonction.
- > Pour ce faire, les 5 tâches principales de chaque fonction (telles que déterminées à partir des « swimlanes ») ont été définies et comparées entre elles. Ces tâches ont principalement trait aux responsabilités fonctionnelles dans les processus et pas aux éventuelles activités de direction ou d'accompagnement. Nous avons toujours utilisé les 5 tâches les plus importantes pour cette comparaison. Par conséquent, il se peut qu'une fonction remplisse un certain nombre de tâches secondaires différentes de celles d'une autre fonction portant le même nom de famille.
- > Exemple :
 - Dans de nombreux processus, on rencontre des « swimlanes » comprenant les 5 tâches principales suivantes :
 - × Introduction de données plus complexes/constitution d'un dossier plus complexe
 - × Première analyse de données et (ré)orientation du dossier
 - × Exécution et présentation de recherches et/ou calculs relatifs à des documents ou attestations
 - × Accusé de réception ou de décision au client, demande de données manquantes
 - × Echange d'informations avec les personnes qualifiées
 - Ces « swimlanes » ont donc été regroupées en un nom de famille de fonction « Gestionnaire de données ».

Méthodologie phase 2 : Consolidation en fonctions de base

Détermination des « noms de famille » en fonction des compétences génériques



11/07/2002

- > Au cours de la troisième et dernière étape, les **compétences génériques** ont été déterminées pour chaque nom de famille de fonction.
 - Les compétences génériques ou capacités intrinsèques d'une fonction se situent à **5 niveaux**
 - Gestion de l'information
 - Gestion des tâches
 - Direction
 - Relations interpersonnelles
 - Fonctionnement personnel
 - Chacune de ces 5 compétences génériques se compose de 8 niveaux de compétence. Ces derniers sont décrits dans une matrice des compétences génériques (voir Annexes pour cette description).
- > Après avoir déterminé un certain nombre de noms de famille de fonction à partir de la comparaison des tâches, nous avons défini pour ces noms de famille un niveau de compétences génériques approprié. Au cours de cet exercice, nous avons également vérifié si ces niveaux de compétences génériques sont applicables dans tous les processus et/ou entités organisationnelles dans lesquels le nom de famille apparaît.
- > Lors de la détermination des compétences génériques, certaines fonctions impliquant des tâches similaires, regroupées sous un même nom de famille au cours de la première étape, ont parfois dû être scindées en plusieurs noms de famille. Ainsi par exemple, la complexité de la matière à traiter ainsi qu'une plus grande marge d'autonomie et d'orientation ont souvent donné lieu à une division. Ces noms de famille de fonction sont représentés par la gradation « *nom de famille de fonction junior* » – « *nom de famille de fonction* » – « *nom de famille de fonction senior* ».

Aperçu des futures fonctions du SPF Finances

Aperçu synthétique

Aperçu des 50 noms de famille de fonction opérationnelles et des 5 noms de famille de fonction de direction (1/2)*

Administratief medewerker / Collaborateur administratif
Junior Analyst / Analyste Junior
Analist / Analyste
Senior Analyst / Analyste Senior
Applicatie-assistent / Assistant d'Applications
Applicatie-analist / Analyste d'Applications
Beheerder Planning / Gestionnaire de Planning
Senior Beheerder Planning / Gestionnaire de Planning Senior
Communicatie- en promotiedeskundige / Spécialiste de Communication et Promotion
Coördinator / Coordinateur
Coördinator bedrijfsrisico's / Coordinateur de risques d'entreprises
Senior Coördinator bedrijfsrisico's / Coordinateur de risques d'entreprises Senior
Documentalist / Documentaliste
Senior Documentalist / Documentaliste Senior

Junior Dossierbeheerder / Gestionnaire de dossiers Junior
Dossierbeheerder / Gestionnaire de dossiers
Senior Dossierbeheerder / Gestionnaire de dossiers Senior
Economisch coördinator / Coordinateur Economique
Extern Correspondent / Correspondant Externe
Gegevensanalist / Analyste de données
Junior Gegevensbeheerder / Gestionnaire de données Junior
Gegevensbeheerder / Gestionnaire de données
Senior Gegevensbeheerder / Gestionnaire de données Senior
Gegevensbeheerder Belastingplichtige / Gestionnaire de données Contribuable
Junior Informatie-ambtenaar / Fonctionnaire d'information Junior
Informatie-ambtenaar / Fonctionnaire d'information
Senior Informatie-ambtenaar / Fonctionnaire d'information Senior
Inlichtinganalist/ Analyste d'informations

* Quelques noms de fonctions présentés peuvent encore être modifiés pendant la phase d'implémentation

Aperçu des 50 noms de famille de fonction opérationnelles et des 5 noms de famille de fonction de direction (2/2)*

Junior Inspecteur / Inspecteur Junior
Inspecteur/ Inspecteur
Senior Inspecteur / Inspecteur Senior
Intern Correspondent / Correspondant Interne
Junior Jurisconsult / Juris Consult Junior
Jurisconsult / Juris Consult
Senior Jurisconsult / Juris Consult Senior
Junior Onderzoeker / Enquêteur Junior
Onderzoeker / Enquêteur
Senior Onderzoeker / Enquêteur Senior
Junior Projectbeheerder / Gestionnaire de projet Junior
Projectbeheerder / Gestionnaire de projet
Senior Projectbeheerder/ Gestionnaire de projet Senior
Sectorcoördinator / Coordinateur de Secteurs
Specialist / Spécialiste

Starterscoördinator / Coordinateur Nouvelles Entreprises
Technisch medewerker / Collaborateur Technique
Technisch deskundige / Spécialiste Technique
Toezichtambtenaar / Fonctionnaire de la surveillance
Vertaler / Traducteur

Ontvanger / Receveur**
Reglementair bemiddelaar / Conciliateur Réglementaire**

Teamchef / Chef d'équipe
Afdelingshoofd / Chef de division
Teamchef Stafdienst / Chef d'équipe Staff
Afdelingshoofd Stafdienst / Chef de division Staff
Directeur Stafdienst / Directeur Staff

* Quelques noms de fonctions présentés peuvent encore être modifiés pendant la phase d'implémentation.

** Les fonctions de receveur et conciliateur réglementaire seront toujours exécutées par le chef d'équipe et le chef de division. Par conséquent un profil n'a pas été développé pour ces fonctions

Processus fonctionnels

Gestionnaires de dossiers

Gestionnaires de données

Traitement Spécifique

Inspecteurs

**Gestionnaires de données &
Enquêteurs**

Processus dirigeants & de support

Analystes

**Gestionnaires de données &
Collaborateurs administratifs**

Spécialistes : avis ad hoc

**Gestionnaires de projets :
direction de projet**

**Coordinateur :
coordination du processus**

Aperçu des noms de famille de fonction par pilier ou programme (1/2)

| Pilier | Collaborateur Administratif | Analyste Junior | Analyste | Analyste Senior | Assistant d'Applications | Analyste d'Applications | Gestionnaire de Planning | Gestionnaire de Planning Senior | Spécialiste de Comm. & Promotion | Coordinateur | Coordinateur de risques d'entreprises | Coordinateur de risques d'entreprises Senior | Documentaliste | Documentaliste Senior | Gestionnaire de dossiers Junior | Gestionnaire de dossiers | Gestionnaire de dossiers Senior | Coordinateur Economique | Correspondant Externe | Analyste de données | Gestionnaire de données Junior | Gestionnaire de données | Gestionnaire de données Senior | Gestionnaire de données Contribuable | Fonctionnaire d'information Junior | Fonctionnaire d'information | Fonctionnaire d'information Senior | |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|----------|-----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------------|--|----------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---|
| D&A (sauf E&R) | | | X | X | X | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D&A Staff | | X | X | X | | X | X | X | X | X | | | | | X | X | X | | | X | X | X | X | X | | | | |
| D&A Staff N3 | | X | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| E&R | | X | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | |
| Fraude | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| Fraude Staff | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| Recherches | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | | | | | | | X | | | | | | | | X | X | | | | | | X | | | | X | X | |
| P Staff | X | X | X | X | | X | | X | X | X | | | | | | | | | | X | | | X | X | | | | |
| PME | | | | | | | X | | | | | | | | X | X | | | | | | X | | | | X | X | X |
| PME Staff | X | X | X | X | | X | | X | X | X | | | | | | | | | | X | | | X | X | | | | |
| GE | | | | | | | X | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| GE Staff | X | X | X | X | | X | | X | X | X | | | | | | | | | X | | X | | X | X | | | | |
| Perception | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | X | | | | | | | |
| Recouvrement | | | X | | | | | | | | | | | | | X | X | | X | | X | | | | | | X | X |
| Recouvrement Staff | | | X | X | | X | | | X | X | | | | | | X | X | | | X | | | X | X | | | | |
| SP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | |
| RNF | | | | X | | | | | | | | | | | X | X | X | | X | | X | X | | | | | X | |
| M&E | | X | | X | | | | | | | | | X | | | X | X | | | | | X | | | | | X | |
| SJ | | | | | | | | | | | | | | X | | X | X | | | | | X | X | | | | X | X |
| SSE | | | X | X | | | | | X | X | | | | | X | | | | X | | X | | X | X | | X | X | X |
| ESF | X | | X | X | | | | | | | | | X | | | | | | | X | | X | | X | | X | X | X |
| Programme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRM | | | X | X | X | | | | X | X | X | | | | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Gestion de risques | | | X | X | | X | | | | X | X | | | | | X | X | | | X | | | X | | | | | |

Aperçu des noms de famille de fonction par pilier ou programme (2/2)

| Pilier | Analyste d'informations | Inspecteur Junior | Inspecteur | Inspecteur Senior | Correspondant Interne | Juris Consult Junior | Juris Consult | Juris Consult Senior | Enquêteur Junior | Enquêteur | Enquêteur Senior | Gestionnaire de projet Junior | Gestionnaire de projet | Gestionnaire de projet Senior | Coordinateur de Secteurs | Spécialiste | Coordinateur Nouvelles Entreprises | Collaborateur Technique | Spécialiste Technique | Fonctionnaire de la surveillance | Traducteur | Receveur | Conciliateur Réglementaire | Chef d'équipe | Chef de division | Chef d'équipe Staff | Chef de division Staff | |
|--------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------|----------------------|---------------|----------------------|------------------|-----------|------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|----------|----------------------------|---------------|------------------|---------------------|------------------------|---|
| D&A (sauf E&R) | | | X | X | | | | | X | X | | | X | | | X | X | | | X | | X | X | X | X | | | |
| D&A Staff | | | | X | | | | | | | | | X | | | X | | | X | | X | | | X | | X | X | X |
| D&A Staff N3 | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | X | | X | | | | | X | X | |
| E&R | X | | X | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Fraude | X | | X | X | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Fraude Staff | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | X | X | |
| Recherches | | X | | | | | | | X | X | | X | | | | | | | | | | | | X | X | | | |
| P | | X | X | X | | | | | | X | | | | | X | X | | | | | | X | | X | X | | | |
| P Staff | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | X | X | |
| PME | | X | X | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | X | X | | | |
| PME Staff | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | X | X | |
| GE | | | X | X | | | | | | | X | | | | X | X | | | | | | | | X | X | | X | X |
| GE Staff | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | X | X | |
| Perception | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | X | X | | | |
| Recouvrement | | | | | | | | | | X | | | X | | | X | | | | X | | X | X | X | X | | | |
| Recouvrement Staff | | | | | X | | | | | | | | X | | | X | | | | | | X | | | | X | X | |
| SP | | | | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | | | | X | | | X | X | | |
| RNF | | | | | | | | | | | | | X | | | X | | X | | X | | X | | | X | X | | |
| M&E | | | | | | | | | | | | | X | | | | | X | X | | | | | | X | X | | |
| SJ | | | X | X | | | | | | | | | | | | X | | | | | | X | | | X | X | | |
| SSE | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | | X | X |
| ESF | X | | | | | X | X | X | | | | | X | X | | X | | | | | | X | | | | X | X | X |
| Programme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRM | | X | X | X | | | | | | | | X | X | | X | X | X | | | | | X | | | | X | X | |
| Gestion de risques | X | X | X | X | X | | | | X | X | | X | X | | X | | | | | | | X | | | | X | X | |

Aperçu des noms de famille de fonction par processus (1/4)

| Processus | Collaborateur Administratif | Analyste Junior | Analyste | Analyste Senior | Assistant d'Applications | Analyste d'Applications | Gestionnaire de Planning | Gestionnaire de Planning Senior | Spécialiste de Comm. & Promotion | Coordinateur | Coordinateur de risques d'entreprises | Coordinateur de risques d'entreprises Senior | Documentaliste | Documentaliste Senior | Gestionnaire de dossiers Junior | Gestionnaire de dossiers | Gestionnaire de dossiers Senior | Coordinateur Economique | Correspondant Externe | Analyste de données | Gestionnaire de données Junior | Gestionnaire de données | Gestionnaire de données Senior | |
|-----------|---|-----------------|----------|-----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------------|--|----------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---|
| P01 | Collecter et gérer données personnelles | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| P02 | Collecter et gérer données fiscales | X | | | | | | | | X | | | | | X | | | | | | | | | X |
| P03 | Collecter et gérer données préavis d'arriv. et déclarations | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | | | | X | | |
| P04 | Autorisations | | | X | | | | | | | X | | | | X | | | | | | | | | |
| P05 | Calculer dettes, créances, risques fin. ou droit de remb. | | | | | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| P06 | Action sur le bilan fiscal | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| P07 | Recettes | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | |
| P08 | Dépenses | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | X | | | X | | |
| P09 | Clôture et vérification | | | | | | | | | | | | | | X | | | | X | | | X | | |
| P10 | Réclamer des droits | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | X | X | |
| P11 | Acquérir et aliéner des biens | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | |
| P12 | Evaluer des biens | | | | | | | | | | | | X | | X | X | | | | | | X | X | |
| P13 | Rédiger et passer un acte authentique | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | X | X | |
| P14 | Conserver et mettre à jour la documentation | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | X | X | |
| P15 | Livrer de l'information patrimoniale | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | X | X | |
| P16 | Traitement des désaccords | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | X | X | |
| P17 | Gestion des risques | | | X | | X | | | | X | X | | | | | | | | | | X | | | X |
| P18 | Déterminer l'approche de contrôle | | X | X | | | | | | X | X | | | | | | | | | | X | | | X |
| P19 | Sélection contrôle | | | | | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| P20 | Vérification de la situation fiscale | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P21 | Contrôle administratif et comptable | | | X | | | | X | | | | | | | X | | | | | | | | X | |
| P22 | Contrôle mobile | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P23 | Gestion des inputs de Fraude / E&R | X | X | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | X | | |
| P24 | Traitement des affaires de Fraude / E&R | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | X | | | X | | |
| P25 | Traitement des dossiers de Fraude / E&R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |

Aperçu des noms de famille de fonction par processus (2/4)

| Processus | Gestionnaire de données Contribuable | Gestionnaire de données Contribuable | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------|----------------------|---------------|----------------------|------------------|-----------|------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|--|
| | | Fonctionnaire d'information Junior | Fonctionnaire d'information | Fonctionnaire d'information Senior | Analyste d'informations | Inspecteur Junior | Inspecteur | Inspecteur Senior | Correspondant Interne | Juris Consult Junior | Juris Consult | Juris Consult Senior | Enquêteur Junior | Enquêteur | Enquêteur Senior | Gestionnaire de projet Junior | Gestionnaire de projet | Gestionnaire de projet Senior | Coordinateur de Secteurs | Spécialiste | Coordinateur Nouvelles Entreprises | Collaborateur Technique | Spécialiste Technique | Fonctionnaire de la surveillance | Traducteur | |
| P01 | Collecter et gérer données personnelles | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| P02 | Collecter et gérer données fiscales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P03 | Collecter et gérer données préavis d'arriv. et déclarations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P04 | Autorisations | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| P05 | Calculer dettes, créances, risques fin. ou droit de remb. | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P06 | Action sur le bilan fiscal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| P07 | Recettes | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P08 | Dépenses | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P09 | Clôture et vérification | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| P10 | Réclamer des droits | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P11 | Acquérir et aliéner des biens | | | | | | | | | | | | | | | X | | X | | | | X | | | | |
| P12 | Evaluer des biens | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| P13 | Rédiger et passer un acte authentique | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| P14 | Conservier et mettre à jour la documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | X | X | | | |
| P15 | Livrer de l'information patrimoniale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P16 | Traitement des désaccords | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | X | | | | | |
| P17 | Gestion des risques | | | | | X | X | X | X | | | | X | X | | X | X | | | | | | | | | |
| P18 | Déterminer l'approche de contrôle | | | | | | X | X | | | | | | | | | | X | | | | | | | X | |
| P19 | Sélection contrôle | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| P20 | Vérification de la situation fiscale | | | | | X | X | X | | | | X | X | | X | | | | | | X | | | | | |
| P21 | Contrôle administratif et comptable | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| P22 | Contrôle mobile | | | | | | | X | | | | X | | | | | | | | | | X | | | | |
| P23 | Gestion des inputs de Fraude / E&R | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P24 | Traitement des affaires de Fraude / E&R | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | X | | | | | |
| P25 | Traitement des dossiers de Fraude / E&R | | | | | | | X | X | | | | X | X | X | X | X | | | | X | | | | | |

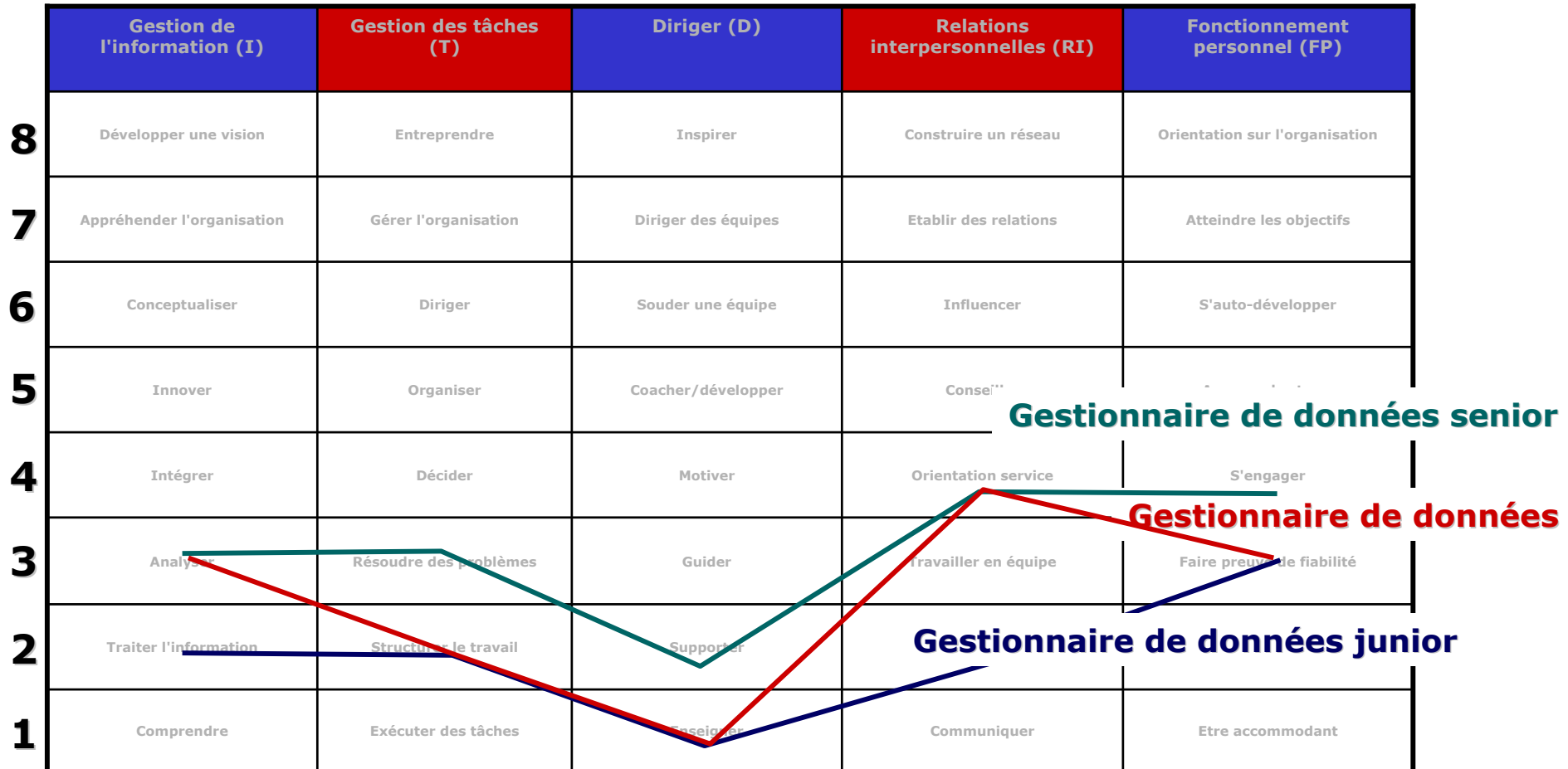
Aperçu des noms de famille de fonction par processus (3/4)

| Processus | | Collaborateur Administratif | Analyste Junior | Analyste | Analyste Senior | Assistant d'Applications | Analyste d'Applications | Gestionnaire de Planning | Gestionnaire de Planning Senior | Spécialiste de Comm. & Promotion | Coordinateur | Coordinateur de risques d'entreprises | Coordinateur de risques d'entreprises Senior | Documentaliste | Documentaliste Senior | Gestionnaire de dossiers Junior | Gestionnaire de dossiers | Gestionnaire de dossiers Senior | Coordinateur Economique | Correspondant Externe | Analyste de données | Gestionnaire de données Junior | Gestionnaire de données | Gestionnaire de données Senior |
|-----------|--|-----------------------------|-----------------|----------|-----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------------|--|----------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| P26 | Gestion des inputs de Recouvrement | | X | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | X | | |
| P27 | Déterminer l'approche de recouvrement | | X | X | | | | | | | X | | | | | | X | X | | | X | | | X |
| P28 | Proposition d'action de recouvrement | | | | | X | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| P29 | Cautions | | | | | | | | | | | X | | | | | X | X | | | | | | |
| P30 | Mesures conservatoires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P31 | Recouvrement | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | X | | X | | |
| P32 | Compréhension des clients | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | | X | | | |
| P33 | Déterminer l'approche de prestation de services | | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| P34 | Interaction générale | | | | X | X | | | | | | X | | | | | X | X | | | | X | X | X |
| P35 | Strat. Et dével. des modèles de prestation de services | | | X | | | | | X | X | | | | | | X | X | X | | | | X | | X |
| P36 | Gestion des modèles de contrôle | | X | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P37 | Gestion des modèles de recouvrement | | | | X | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| P38 | Expertise opérationnelle | X | X | | X | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | |
| P40 | Intégration cycle économique des entreprises | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| P41 | Réglementation | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | X | |
| P42 | Commentaire | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| P43 | Méthodes de travail | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| P44 | Information | X | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| P45 | Avis externe et collaboration | X | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | X |
| P46 | Gestion des impulsions | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| P47 | Suivi | X | X | X | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | X |

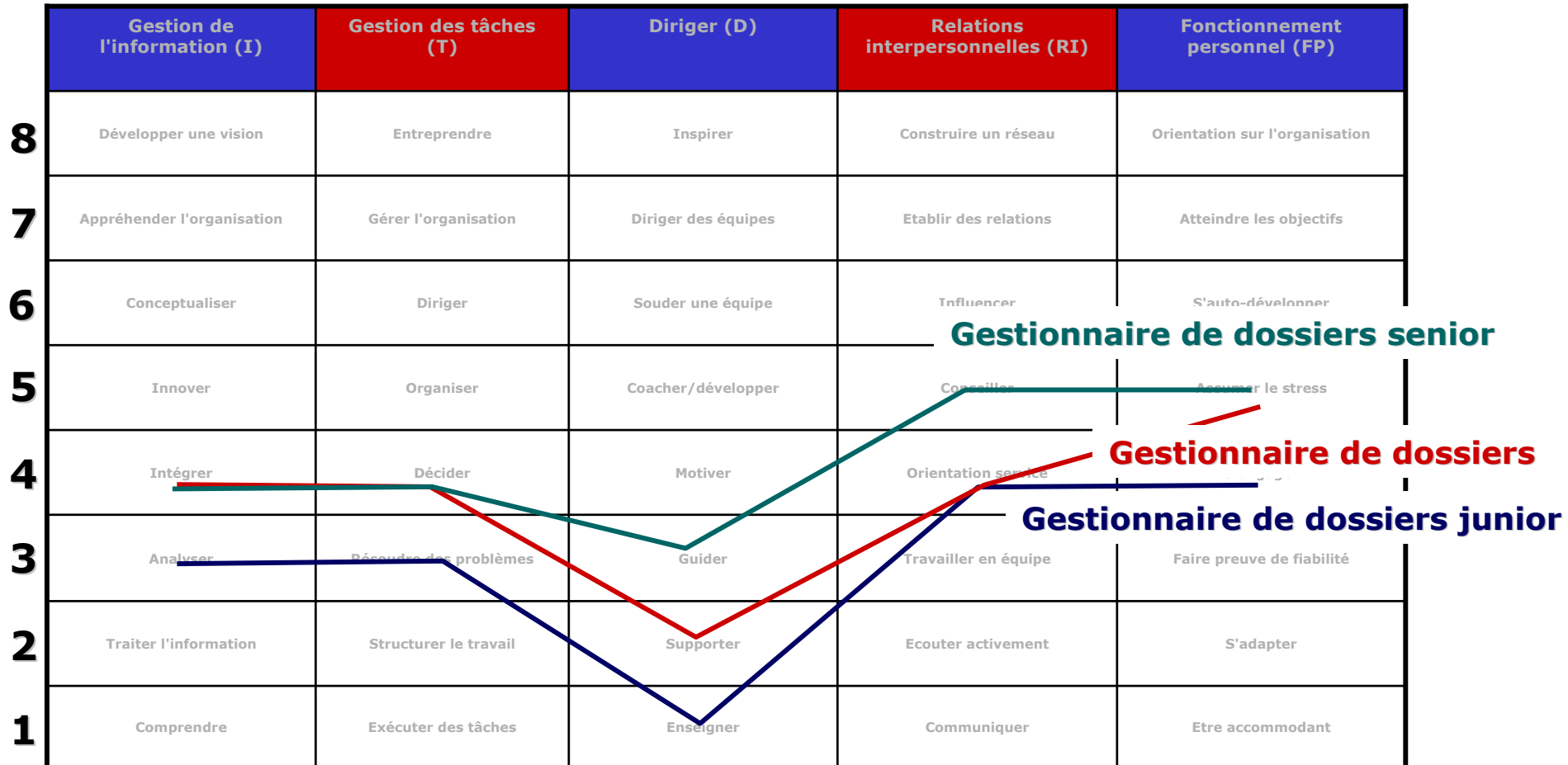
Aperçu des noms de famille de fonction par processus (4/4)

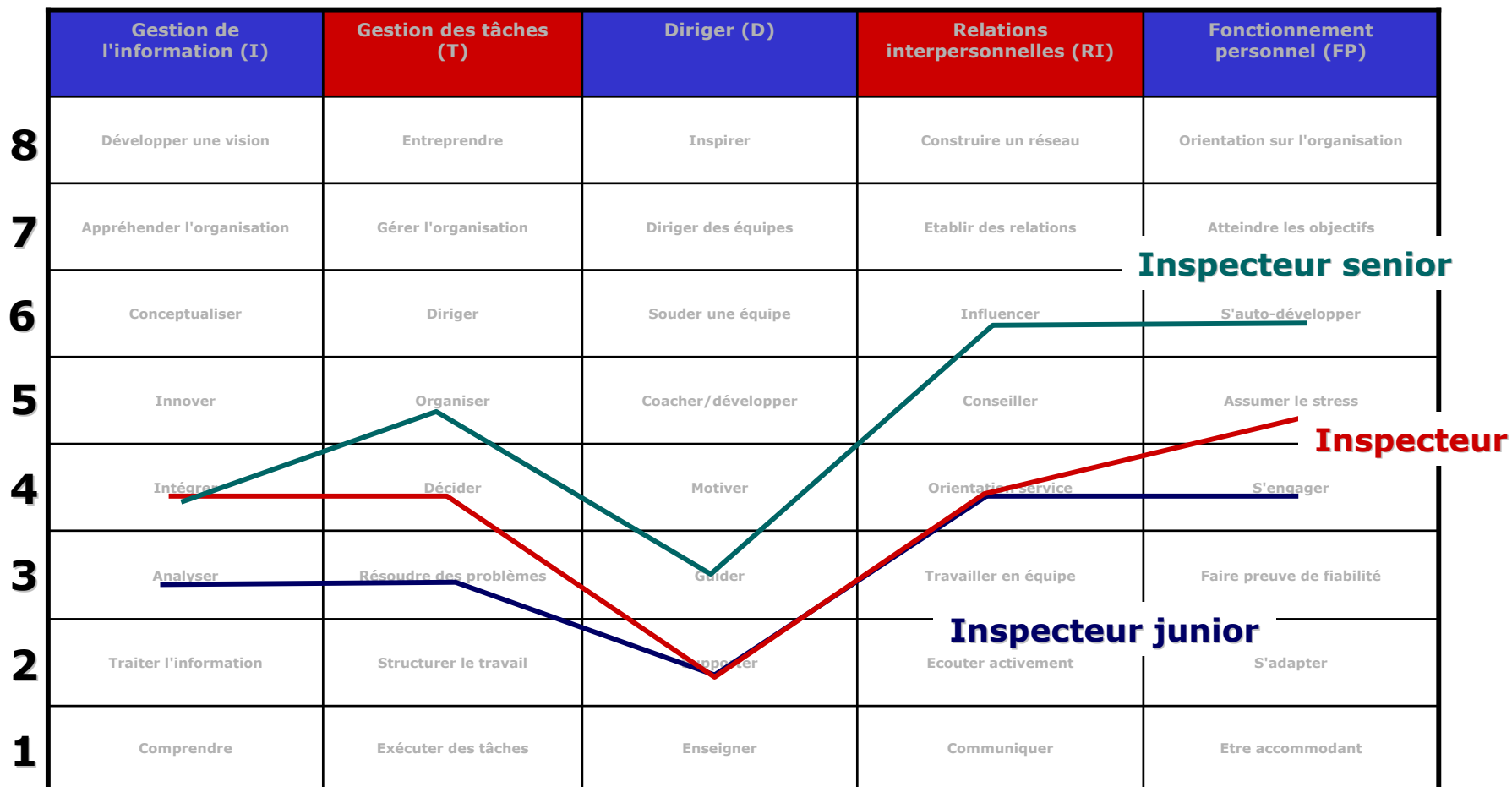
| Processus | | Gestionnaire de données Contribuable | Fonctionnaire d'information Junior | Fonctionnaire d'information | Fonctionnaire d'information Senior | Analyste d'informations | Inspecteur Junior | Inspecteur | Inspecteur Senior | Correspondant Interne | Juris Consult Junior | Juris Consult | Juris Consult Senior | Enquêteur Junior | Enquêteur | Enquêteur Senior | Gestionnaire de projet Junior | Gestionnaire de projet | Gestionnaire de projet Senior | Coordinateur de Secteurs | Spécialiste | Coordinateur Nouvelles Entreprises | Collaborateur Technique | Spécialiste Technique | Fonctionnaire de la surveillance | Traducteur |
|-----------|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------|----------------------|---------------|----------------------|------------------|-----------|------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|
| P26 | Gestion des inputs de Recouvrement | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| P27 | Déterminer l'approche de recouvrement | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | X | | | | | X |
| P28 | Proposition d'action de recouvrement | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| P29 | Cautions | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| P30 | Mesures conservatoires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| P31 | Recouvrement | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | X | | | | X | |
| P32 | Compréhension des clients | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P33 | Déterminer l'approche de prestation de services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P34 | Interaction générale | | X | X | X | | X | X | | | | | | | | | X | | | X | X | X | | | | X |
| P35 | Strat. Et dével. des modèles de prestation de services | | | X | | | X | X | X | | | | | | | | X | X | | | | X | | | | X |
| P36 | Gestion des modèles de contrôle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| P37 | Gestion des modèles de recouvrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | X |
| P38 | Expertise opérationnelle | | | | | | | X | X | | | | | | X | | X | X | X | | X | | | X | | X |
| P40 | Intégration cycle économique des entreprises | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P41 | Réglementation | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | X | | | | | | X |
| P42 | Commentaire | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | X | | | | | | X |
| P43 | Méthodes de travail | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | X | X | | | | | | | X |
| P44 | Information | | | | | | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | X |
| P45 | Avis externe et collaboration | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | X | | | | | | | X |
| P46 | Gestion des impulsions | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| P47 | Suivi | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | X |

Profil des gestionnaires de données

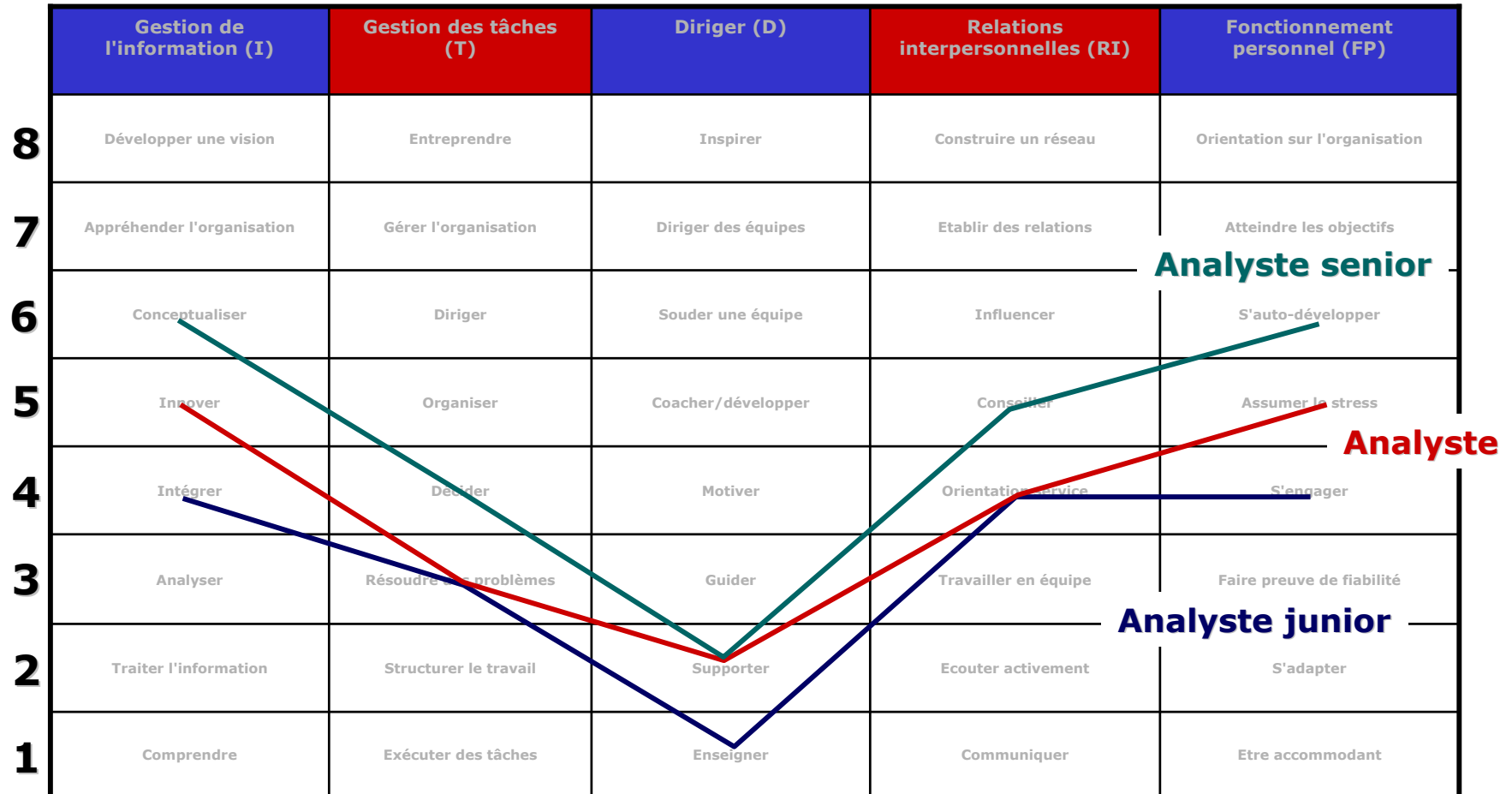


Profil des gestionnaires de données

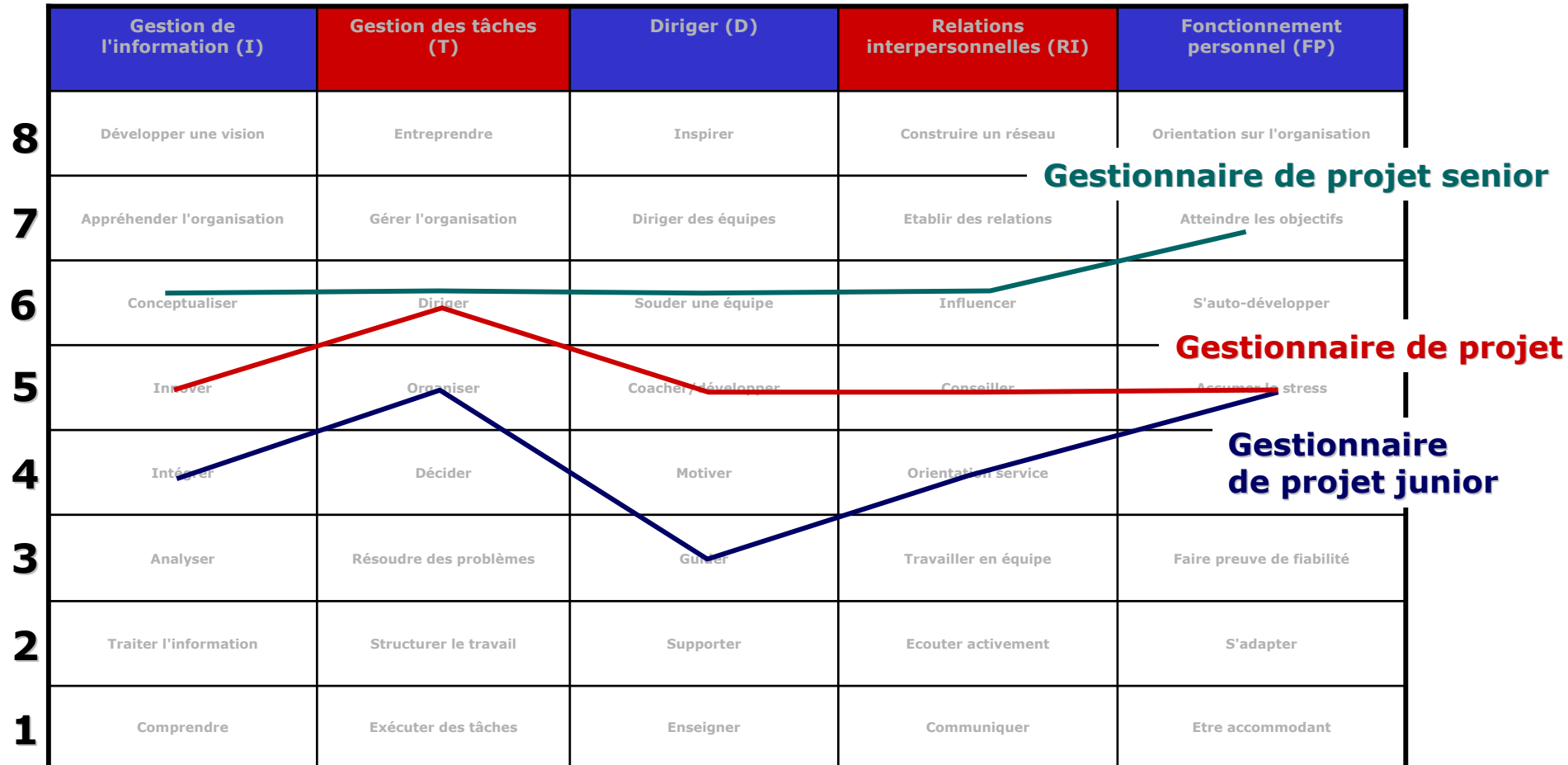




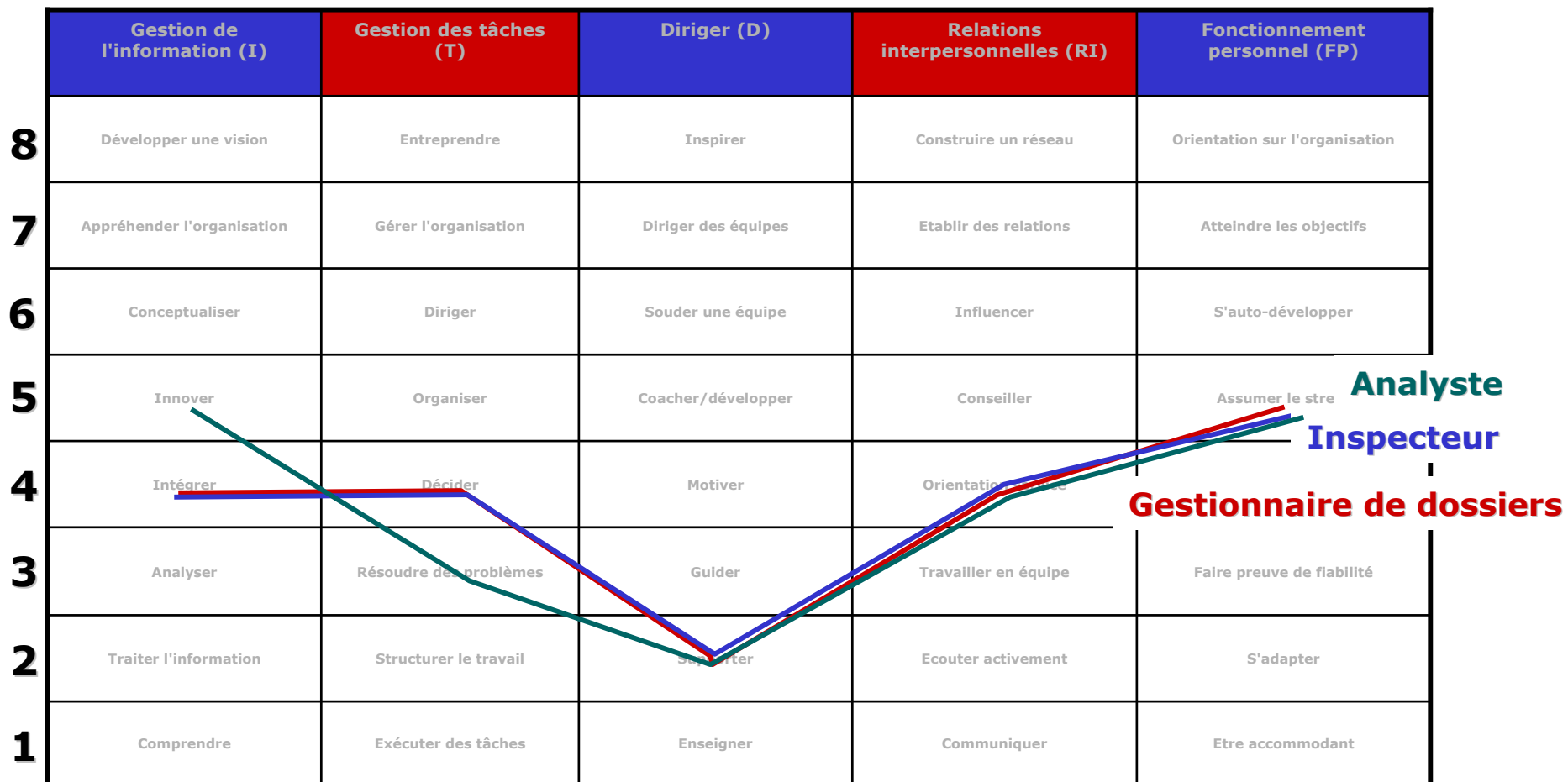
Profil des analystes



Profil des gestionnaires de projets



Comparaison des profils les plus fréquents



Fiches de fonction

Objectif et justifications :

Exécuter des tâches (souvent informatisées) selon des procédures établies afin de soutenir au maximum les processus

Tâches principales :

- × Introduction de données/constitution de dossier
- × Suivi et contrôle standard des données reçues (données manquantes, exactitude, exigences de forme)
- × Accusé de réception/données manquantes/décision par rapport au citoyen
- × Transmission de l'information à la personne adéquate et archivage

Compétences génériques :

I.1.

T.1.

D.1.

RI.2.

FP.3.

Objectif et justifications :

Analyser et déchiffrer une information (dans un domaine de connaissance spécifique) et formuler des conclusions et/ou des propositions afin de contribuer au fonctionnement efficace et effectif du SPF Finances

Tâches

principales :

- × Détermination autonome de l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission/d'une analyse et des actions nécessaires
- × Exécution d'une analyse approfondie/structurelle
- × Rédaction de rapport, formulation de proposition et apport de suggestions aux personnes concernées

Compétences génériques :

I.4.

T.3.

D.1.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Détermination autonome de l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission et des actions nécessaires
- × Elaboration d'une proposition par étude et analyse, demande de conseils auprès des experts et groupes de connaissance, ...
- × Rédaction de rapport, formulation de proposition et apport de suggestions aux personnes concernées
- × Correction des modèles et processus sur la base de l'analyse réalisée
- × Test de l'impact et de l'efficacité de l'action entreprise

Compétences génériques :

I.5.

T.3.

D.2.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Détermination autonome de l'approche d'un projet/d'un sujet d'étude/d'une mission complexes et des actions nécessaires
- × Elaboration d'une proposition par étude et analyse, demande de conseils auprès des experts et groupes de connaissance, exécution d'enquêtes et de tests, ...
- × Rédaction de rapport, formulation de proposition et apport de suggestions aux personnes concernées
- × Correction des modèles et processus sur la base de l'analyse réalisée
- × Test de l'impact et de l'efficacité de l'action entreprise

Compétences génériques :

I.6.

T.4.

D.2.

RI.5.

FP.6.

Objectif et justifications :

Servir d'interlocuteur pour toute question et soutenir les autres utilisateurs d'applications informatiques afin de garantir un bon fonctionnement

Tâches

principales :

- × Suivi du fonctionnement des applications
- × Examen du besoin en nouvelles applications
- × Assistance ICT pour les applications de gestion

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Suivi du fonctionnement des applications et examen des besoins en nouvelles applications
- × Développement de nouvelles fonctionnalités en collaboration avec l'ICT et prise de décision à ce sujet en concertation avec l'ICT et les utilisateurs
- × Suivi et assistance lors de l'implémentation

Compétences génériques :

I.5.

T.4.

D.2.

RI.5.

FP.5.

Objectif et justifications :

Mettre en correspondance les ressources et les priorités dans le cadre d'une planification à court terme afin de générer une valeur ajoutée optimale

Tâches

principales :

- × Sélection et définition de priorités pour les dossiers/missions de contrôle
- × Elaboration d'un plan de travail opérationnel à court terme
- × Motivation de la sélection/désélection de dossiers, contrôles exécutés/non exécutés

Compétences génériques :

I.3.

T.4.

D.1.

RI.2.

FP.4.

Objectif et justifications :

Mettre en correspondance les ressources et les priorités dans le cadre d'une planification à long terme et soutenir d'autres personnes afin de générer une valeur ajoutée optimale

Tâches

principales :

- × Sélection et définition de priorités pour les dossiers/missions de contrôle
- × Elaboration d'un plan de travail à long terme (priorités en fonction du risque - en accord avec la politique suivie)
- × Motivation de la sélection/désélection de dossiers, contrôles exécutés/non exécutés

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.2.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Exécution d'une étude stratégique avec pour objectif l'élaboration d'une proposition de stratégie de communication
- × Elaboration d'un plan de communication
- × Développement d'une approche de communication/promotion
- × Implémentation/correction de la communication/promotion

Compétences génériques :

I.5.

T.5.

D.1.

RI.5.

FP.6.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Ebauche conceptuelle du contenu général et détermination des orientations stratégiques ayant un impact sur l'organisation
- × Evaluation et établissement de priorités des risques et des besoins en prestations de services
- × Gestion des 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
- × Validation de résultats de processus
- × Etablissement de relations avec divers niveaux organisationnels

Compétences génériques :

I.7.

T.6.

D.4.

RI.7.

FP.7.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Etude des clusters de permis-type et des dossiers de clients concernés
- × Evaluation des risques et des besoins en prestations de services des entreprises titulaires de permis-type, définition de priorités et suivi de ces risques et besoins
- × Gestion des relations avec les instances et personnes en interaction/concernées et communication de l'évolution des différentes entreprises au Coordinateur de risques d'entreprise Senior
- × Détermination d'une approche de contrôle standard et des actions nécessaires pour les permis-type
- × Contrôle de la cohérence et de l'uniformité de la couverture des risques en fonction du permis-type

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.1.

RI.4.

FP.6.

Objectif et justifications :

Identifier les profils de risques pour un nombre limité de grandes entreprises et/ou d'entreprises à risque et soutenir le coordinateur des risques d'entreprise afin de pouvoir exécuter des contrôles ciblés auprès des entreprises concernées

Tâches principales :

- × Etude des (dossiers des) clients individuels
- × Evaluation des risques et des besoins en prestations de services d'entreprises spécifiques, définition de priorités et suivi de ces risques et besoins
- × Gestion des relations avec les instances et personnes en interaction/concernées et coordination entre les entités organisationnelles
- × Détermination d'une approche de contrôle standard et des actions nécessaires pour les entreprises individuelles
- × Contrôle de la couverture des risques en fonction des différentes entreprises

Compétences génériques :

I.6.

T.5.

D.2.

RI.6.

FP.6.

Objectif et justifications :

Gérer l'information afin de garantir la mise à disposition d'une information actuelle

Tâches

principales :

- × Recherche, classification et analyse de l'information (reçue)
- × Détermination de la pertinence, sélection et synthèse de l'information
- × Mise à jour de la base de données
- × Gestion des informations utiles

Compétences génériques :

I.3.

T.2.

D.1.

RI.3.

FP.4.

Objectif et justifications :

Gérer, valider l'information et soutenir d'autres personnes afin de garantir la mise à disposition d'une information actuelle

Tâches

principales :

- × Recherche, classification et analyse de l'information (reçue)
- × Détermination de la pertinence, sélection et synthèse de l'information
- × Mise à jour de la base de données et gestion des informations utiles
- × Certification de l'exactitude de l'information

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.3.

FP.4.

Objectif et justifications :

Assumer la responsabilité de dossiers simples et traiter ces dossiers afin de garantir un règlement correct et consciencieux du dossier

Tâches principales :

- × Détermination autonome de l'approche de gestion d'un dossier simple et des actions nécessaires après analyse et interprétation des données
- × Règlement de l'ensemble du dossier par recherche/demande d'informations supplémentaires, calculs, rédaction de documents, etc.
- × Interaction avec le citoyen et les fournisseurs d'information
- × Prise de la responsabilité de décision, si nécessaire après discussion avec les gestionnaires de données (seniors) et rédaction de rapport/documents simples
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.1.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

Assumer la responsabilité des dossiers, traiter ces dossiers et soutenir d'autres personnes afin de garantir un règlement correct et consciencieux du dossier

Tâches principales :

- × Détermination autonome de l'approche de gestion d'un dossier et des actions nécessaires après analyse et interprétation des données
- × Règlement de l'ensemble du dossier par recherche/demande d'informations supplémentaires, calculs, rédaction de documents, etc.
- × Interaction avec le citoyen et les fournisseurs d'information
- × Prise de la responsabilité de décision et rédaction de rapport/documents
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.4.

T.4.

D.2.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

Assumer la responsabilité de dossiers complexes, traiter de ces dossiers et orienter d'autres personnes afin de garantir un règlement correct et consciencieux du dossier

Tâches principales :

- × Détermination autonome de l'approche de gestion d'un dossier complexe et des actions nécessaires après analyse et interprétation des données
- × Règlement de l'ensemble du dossier, le cas échéant avec l'assistance de gestionnaires de dossiers (junior)
- × Interaction proactive avec le citoyen et les fournisseurs d'information et établissement d'une relation
- × Prise de la responsabilité de décision et rédaction de rapport/documents
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.4.

T.4.

D.3.

RI.5.

FP.5.

Objectif et justifications :

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

Tâches
principales :

- × Développement d'une connaissance approfondie du tissu économique et de ses besoins
- × Développement d'une relation durable entre les différents acteurs du réseau économique et le SPF Finances
- × Collecte d'informations auprès de différents acteurs économiques et communication d'informations à ces mêmes acteurs
- × Apport de conseils au SPF Finances afin que son évolution reste en phase avec le développement économique
- × Promotion des investissements nationaux et étrangers

Compétences génériques :

I.5.

T.5.

D.1.

RI.7.

FP.6.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Analyse de dossier et prise de position
- × Rédaction de rapports et/ou protocole, définition de priorités
- × Explication, argumentation et discussion d'un point de vue
- × Fonction d'interlocuteur direct pour toutes sortes de questions
- × Etablissement de relations à l'intérieur et à l'extérieur du SPF Finances

Compétences génériques :

I.5.

T.4.

D.1.

RI.6.

FP.7.

Objectif et justifications :

Analyser de grandes quantités de données informatisées afin d'identifier des tendances et de tirer des conclusions

Tâches

principales :

- × Identification de l'approche/méthodologie adaptée à l'exécution de l'analyse
- × Analyse de grandes quantités de données informatisées
- × Identification de grandes lignes, des groupes cibles et des tendances sur la base de l'analyse

Compétences génériques :

I.4.

T.3.

D.1.

RI.3.

FP.5.

Objectif et justifications :

Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures et contacts avec le citoyen bien définis afin de soutenir au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances

Tâches principales :

- × Introduction de données simples/constitution d'un dossier simple
- × Suivi des données et (ré)orientation du dossier par sélection d'une des procédures établies ; suivi des tâches automatisées
- × Exécution de recherches et/ou calculs simples et rédaction de documents ou attestations simples
- × Accusé de réception ou de décision au citoyen, demande de données manquantes
- × Echange d'informations avec les collaborateurs

Compétences génériques :

I.2.

T.2.

D.1.

RI.2.

FP.3.

Objectif et justifications :

Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures établies, effectuer les premières analyses et contacts éventuel avec le citoyen afin de soutenir au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances

Tâches principales :

- × Introduction de données plus complexes/constitution d'un dossier plus complexe
- × Première analyse des données et (ré)orientation du dossier
- × Exécution de recherches et/ou calculs et rédaction de documents ou attestations
- × Accusé de réception ou de décision au citoyen, demande de données manquantes
- × Echange d'informations avec la personne qualifiée

Compétences génériques :

I.3.

T.2.

D.1.

RI.4.

FP.3.

Objectif et justifications :

Gérer les données de base d'un dossier selon des procédures établies, procéder à des analyses, gérer les contacts avec le citoyen et soutenir les gestionnaires de données moins expérimentés afin d'accompagner au maximum la gestion du dossier au sein du SPF Finances

Tâches principales :

- × Introduction de données complexes/constitution de dossier complexe
- × Analyse approfondie des données et (ré)orientation du dossier
- × Exécution de recherches et/ou calculs et rédaction de documents ou attestations
- × Accusé de réception ou de décision au citoyen, demande de données manquantes
- × Accueil du citoyen par contact direct ou par téléphone - Echange d'informations avec les personnes qualifiées

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

Centraliser les données fiscales éventuellement informatisées afin de regrouper toutes les informations pertinentes pour d'autres analyses

Tâches

principales :

- × Identification et collecte des données pertinentes en fonction de la méthodologie d'analyse choisie
- × Entretien de relations et discussions visant à obtenir des données externes
- × Définition du contenu et de l'étendue des RFP pour l'acquisition externe de données
- × Constitution de base de données pour la classification et la préparation des données

Compétences génériques :

I.4.

T.3.

D.1.

RI.2.

FP.4.

Objectif et justifications :

Répondre aux questions arrivant par courrier (électronique) 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

Tâches

principales :

- × Traitement des lettres/e-mails entrants contenant des questions de citoyens
- × Transmission d'informations de base, de procédures et du timing à partir d'un schéma de réponse, communication du statut d'un dossier
- × Demande des données nécessaires au citoyen pour le traitement de la demande
- × Transfert de la demande à la personne qualifiée par le canal le plus approprié

Compétences génériques :

I.2.

T.2.

D.1.

RI.4.

FP.3.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Premier contact téléphonique ou direct avec le citoyen
- × Transmission d'informations de base, de procédures et du timing, de mémoire ou sur la base d'un schéma de réponse, communication du statut d'un dossier, situation du compte
- × Demande proactive des données nécessaires au citoyen pour le traitement de la question/des questions connexes, ouverture d'un dossier et mise à jour de données
- × Transfert de la demande à la personne qualifiée par le canal le plus approprié

Compétences génériques :

I.2.

T.3.

D.1.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

Répondre aux questions et assister le citoyen et les entreprises, le cas échéant en collaboration avec le back-office et soutenir d'autres personnes afin d'optimiser la satisfaction du client

Tâches

principales :

- × Réponse à une question posée en fonction de sa propre expérience ou éventuellement par recherche de l'information ou consultation des collaborateurs compétents
- × Transfert de la demande à la personne qualifiée par le canal le plus approprié s'il est impossible d'apporter une réponse à la question
- × Contact et assistance proactifs vis-à-vis du citoyen

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

Filtrer l'information entrante par analyse de qualité et de pertinence, et transmettre l'information aux personnes concernées afin de garantir le bon fonctionnement de l'entité en accord avec la politique suivie

Tâches

principales :

- × Regroupement et analyse de l'information entrante
- × Vérification de l'existence de liens avec d'autres affaires/dossiers
- × Analyse de qualité et indication des actions nécessaires/de la suite à donner à l'information

Compétences génériques :

I.4.

T.3.

D.1.

RI.3.

FP.4.

Objectif et justifications :

Contrôler de façon adéquate les dossiers simples 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

Tâches principales :

- × Détermination de l'approche du contrôle et des actions nécessaires à des missions simples
- × Exécution d'activités de contrôle
- × Interaction avec le citoyen et les fournisseurs d'information
- × Prise de décision, le cas échéant en collaboration avec les inspecteurs (seniors) et rédaction de rapport/documents
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Détermination de l'approche du contrôle et des actions nécessaires à des missions plus difficiles
- × Exécution d'activités de contrôle
- × Interaction avec le citoyen et les fournisseurs d'information
- × Prise de décision et rédaction de rapport/documents
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.4.

T.4.

D.2.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

Contrôler de façon adéquate les dossiers complexes 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

Tâches

principales :

- × Détermination de l'approche du contrôle et des actions nécessaires à des missions complexes
- × Exécution d'activités de contrôle
- × Interaction avec le citoyen et les fournisseurs d'information
- × Prise de décision et rédaction de rapport/documents
- × Transmission des décisions aux activités, processus et services liés

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.3.

RI.6.

FP.6.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Réception des demandes de recherches émanant des entités/de la Gestion des risques
- × Traduction de la demande en directives internes aux équipes chargées de son exécution
- × Analyse et interprétation des résultats
- × Délibération sur les résultats avec les personnes à l'origine du besoin afin de savoir s'ils répondent à leurs attentes

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.1.

RI.5.

FP.7.

Objectif et justifications :

Rédiger des textes légaux et réglementaires, des commentaires et des directives et soutenir d'autres personnes afin de garantir la mise en oeuvre de la politique

Tâches principales :

- × Rédaction de textes de loi, de commentaires et de méthodes de travail basés sur les directives/rapports d'analyse
- × Rédaction de l'information à communiquer et élaboration du plan de communication
- × Elaboration d'une proposition pour une mission par étude et analyse, collecte d'informations auprès des experts et groupes de connaissance, ...
- × Implémentation et correction de la proposition

Compétences génériques :

I.5.

T.4.

D.2.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

Rédiger des textes légaux et réglementaires, des commentaires et des directives complexes et orienter d'autres personnes afin de garantir la mise en oeuvre de la politique

Tâches principales :

- × Rédaction de textes de loi, de commentaires et de méthodes de travail complexes basés sur les directives/rapports d'analyse
- × Rédaction de l'information à communiquer et élaboration du plan de communication
- × Elaboration d'une proposition pour une mission par étude et analyse, collecte d'informations auprès des experts et groupes de connaissance, ...
- × Implémentation et correction de la proposition
- × Explication, argumentation et discussion d'un point de vue

Compétences génériques :

I.6.

T.4.

D.3.

RI.5.

FP.6.

Objectif et justifications :

Rédiger des textes légaux et réglementaires, des commentaires et des directives complexes, négocier au niveau régionale et internationale et orienter d'autres personnes afin de garantir la mise en oeuvre de la politique régionale, interrégionale et supranationale

Tâches principales :

- × Rédaction de textes de loi, de commentaires et de méthodes de travail complexes basés sur les directives/rapports d'analyse
- × Rédaction de l'information à communiquer et élaboration du plan de communication
- × Elaboration d'une proposition pour une mission par étude et analyse, collecte d'informations auprès des experts et groupes de connaissance, ...
- × Implémentation et correction de la proposition
- × Explication, argumentation et discussion d'un point de vue, tant au niveau interrégional qu'au niveau supranational

Compétences génériques :

I.6.

T.4.

D.3.

RI.6.

FP.6.

Objectif et justifications :

Collecter, rechercher et vérifier des informations, communiquer avec d'autres personnes concernant ces informations afin de rassembler toutes les données nécessaires au traitement d'un dossier

Tâches

principales :

- × Recherche et vérification des données informatiques et matérielles sur demande
- × Contrôle des infractions à la loi
- × Echange d'informations avec les personnes qualifiées
- × Rédaction de rapport

Compétences génériques :

I.2.

T.1.

D.1.

RI.2.

FP.5.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Recherche et vérification des données informatiques et matérielles sur demande
- × Réalisation d'une entrevue/d'un interrogatoire standard
- × Analyse de données et rédaction de rapport
- × Contrôle des infractions à la loi
- × Echange d'informations avec les personnes qualifiées

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.3.

FP.5.

Objectif et justifications :

Collecter et rechercher des informations, analyser les résultats, communiquer avec d'autres personnes concernant ces données et orienter les enquêteurs moins expérimentés afin de rassembler toutes les données nécessaires au traitement d'un dossier

Tâches

principales :

- × Recherche et vérification de données informatiques et matérielles spécifiques
- × Réalisation d'une entrevue/d'un interrogatoire
- × Analyse de données et rédaction de rapport
- × Contrôle des infractions à la loi
- × Echange d'informations avec les personnes qualifiées et apport de conseils aux inspecteurs

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.3.

RI.3.

FP.5.

Objectif et justifications :

Gérer un projet/une mission et orienter d'autres personnes afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité

Tâches

principales :

- × Détermination de l'approche et des plans d'un projet unidisciplinaire
- × Mobilisation et accompagnement de collaborateurs pour certaines missions
- × Interaction avec les autres chefs de projet et les instances concernées

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.3.

RI.4.

FP.5.

Objectif et justifications :

Gérer un projet/une mission complexe et coacher d'autres projets afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité

Tâches principales :

- × Détermination de l'approche et gestion d'un projet/d'une mission multidisciplinaire au niveau du timing, des ressources et des résultats
- × Introduction d'idées innovatrices et créatives par intégration d'informations provenant de différents domaines
- × Accompagnement et supervision d'une équipe de collaborateurs au sein d'un projet
- × Interaction avec les autres chefs de projet et les instances concernées

Compétences génériques :

I.5.

T.6.

D.5.

RI.5.

FP.5.

Objectif et justifications :

Gérer un projet/une mission multidisciplinaire et promouvoir le travail en équipe afin d'atteindre les objectifs tout en remplissant les exigences de qualité

Tâches principales :

- × Définition de priorités, plans, affectation et coordination de différents projets/missions multidisciplinaires pour différents contrôleurs/analystes /rédacteurs législatifs/gestionnaires de projet
- × Introduction d'idées créatives et de nouveaux concepts par intégration d'informations provenant de différents domaines
- × Gestion de projets/missions au niveau du timing, des ressources et des résultats
- × Suivi de projets/missions, apport de conseils au niveau du contenu et prise de décisions importantes
- × Interaction avec les autres chefs de projet et les instances concernées

Compétences génériques :

I.6.

T.6.

D.6.

RI.6.

FP.7.

Objectif et justifications :

Développer une relation avec un (groupe d') entreprise(s) dans un secteur spécifique et informer ces entreprises sur les droits et devoirs fiscaux afin de réduire au maximum les risques aussi bien pour l'entreprise que pour le SPF Finances et d'améliorer la sécurité juridique

Tâches principales :

- × Fonction d'unique contact pour un groupe d'entreprises et établissement d'une relation à long terme avec ces mêmes entreprises afin d'optimiser les contacts avec le SPF Finances
- × Développement d'une connaissance approfondie de l'entreprise, de son fonctionnement et du secteur qu'elle occupe afin de pouvoir évaluer ses besoins en prestations de services, de fixer des priorités et d'assurer un suivi de ces besoins, et de pouvoir suivre son évolution sur le plan fiscal
- × Amélioration de la sécurité juridique de l'entreprise, d'une part par la signature et le suivi d'accords préalables et d'autre part par la communication d'informations concernant les droits et devoirs fiscaux
- × Partage de la connaissance du secteur avec les responsables pour la détermination de profils de risques
- × Participation au processus d'intégration dans la chaîne économique

Compétences génériques :

I.4.

T.4.

D.1.

RI.7.

FP.6.

Objectif et justifications :

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

Tâches

principales :

- × Apport de conseils spécialisés sur demande (ad hoc)
- × Correction d'une proposition formulée par un chef de projet/contrôleur/analyste
- × Formulation de conclusions et prise de position après consultation du dossier spécifique et des informateurs

Compétences génériques :

I.5.

T.4.

D.1.

RI.5.

FP.6.

Objectif et justifications :

Informer 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

Tâches principales :

- × Développement et entretien d'une relation avec les clients potentiels/individuels d'une délivrance de permis
- × Communication au client/à l'entreprise des droits et devoirs fiscaux
- × Identification des 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
- × Contrôle de 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

Compétences génériques :

I.4.

T.4.

D.1.

RI.5.

FP.4.

Objectif et justifications :

Exécuter une tâche technique spécifique visant à soutenir au maximum les processus

Tâches
principales :

× Exécution d'une mission technique spécifique

Compétences génériques :

I.1.

T.1.

D.1.

RI.2.

FP.2.

Objectif et justifications :

Exécuter une tâche technique spécifique et soutenir d'autres personnes afin d'accompagner au maximum les processus

Tâches principales :

- × Analyse de la mission
- × Application de techniques spécifiques répondant aux besoins de la mission

Compétences génériques :

I.3.

T.3.

D.2.

RI.3.

FP.4.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Contrôle de la gestion des comptables selon les modalités établies
- × Contrôle de l'adéquation entre le compte de gestion et les données comptables, en ce compris les droits établis et la situation de caisse du comptable
- × Examen de la gestion du comptable en cas d'arrêt temporaire ou définitif et en cas de constat d'un déficit
- × Délivrance de certificats
- × Désignation des comptables suppléants

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.3.

RI.6.

FP.7.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

× Traduction de textes, de législations et de règlements techniques spécifiques, communications, ...

Compétences génériques :

I.3.

T.2.

D.1.

RI.4.

FP.4.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Détermination des objectifs et priorités de l'équipe et prise de responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités
- × Rectification des priorités si la pratique l'impose
- × Initiation, direction, organisation, planification, répartition et coordination du travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de l'équipe (suivi opérationnel)
- × Orientation, suivi et évaluation des collaborateurs
- × Entretien des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe

Compétences génériques :

I.4.

T.5.

D.5/6*

RI.6.

FP.7.

* Le niveau de « Direction » dépend du Span of Control de l'équipe. Le span of control indique le nombre de collaborateurs opérationnels pouvant être dirigés par un chef d'équipe. Il est déterminé par les spécificités de l'équipe (diversité et complexité des activités, répartition géographique, nécessité de coordination et de mise au point, de planification, de direction et de supervision des collaborateurs).

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Détermination des objectifs et priorités au sein de la division et prise de responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités
- × Modification de ces objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales
- × Initiation, direction, organisation, planification, répartition et coordination du travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division
- × Orientation, suivi et évaluation des chefs d'équipe et éventuellement des collaborateurs
- × Entretien des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement et à l'innovation permanente au sein de la division

Compétences génériques :

I.5.

T.6.

D.6.

RI.7.

FP.7.

Objectif et justifications :

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

Tâches principales :

- × Détermination des objectifs et priorités de l'entité et prise de responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités
- × Modification des priorités à partir d'idées novatrices et originales
- × Initiation, direction, organisation, planification, répartition et coordination du travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de l'entité
- × Orientation, suivi et évaluation des collaborateurs
- × Entretien des contacts internes et externes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe

Compétences génériques :

I.5.

T.5.

D.5/6*

RI.6.

FP.7.

* Le niveau de « Direction » dépend du Span of Control de l'équipe. Le span of control indique le nombre de collaborateurs opérationnels pouvant être dirigés par un chef d'équipe. Il est déterminé par les spécificités de l'équipe (diversité et complexité des activités, répartition géographique, nécessité de coordination et de mise au point, de planification, de direction et de supervision des collaborateurs).

Objectif et justifications :

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

Tâches
principales :

- × Détermination des objectifs et priorités de l'entité et prise de responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités
- × Modification de ces objectifs et priorités à partir d'idées novatrices et originales, et développement de nouveaux concepts
- × Initiation, direction, organisation, planification, répartition et coordination du travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail de la division Staff
- × Orientation, suivi et évaluation des chefs d'équipe Staff et éventuellement des collaborateurs
- × Entretien des 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

Compétences génériques :

I.6.

T.6.

D.6.

RI.6.

FP.7.

Objectif et justifications :

Déterminer les objectifs du Staff en fonction des priorités de la politique du SPF Finances dans un cadre politique et social étendu, assumer la responsabilité finale de ces objectifs et diriger le Staff en conséquence afin d'atteindre les objectifs de façon effective et efficace, et dans le respect des collaborateurs

Tâches principales :

- × Détermination des objectifs et priorités au sein du Staff sur la base d'une vision de l'Etat Fédéral au sens large et prise de responsabilité par rapport à ces objectifs et priorités
- × Traduction des paramètres de la politique et de la société en une optimisation des processus au sein du Staff
- × Initiation, direction, organisation, planification, répartition et coordination du travail, suivi qualitatif et quantitatif du travail du Staff
- × Orientation, suivi et évaluation des chefs de division Staff et éventuellement des chefs d'équipe Staff ou des collaborateurs
- × Entretien des contacts internes et externes nécessaires pour garder à l'esprit la conception de l'organisation et la place de l'organisation dans un contexte politique et social étendu

Compétences génériques :

I.7.

T.7.

D.6.

RI.7.

FP.7.

**Modèle de détermination des
compétences génériques**

Matrice des compétences génériques*

Aperçu

11/07/2002

| Niv. | Gestion de l'information | Gestion des tâches | Diriger | Relations interpersonnelles | Fonctionnement personnelle |
|----------|---|--|--|---|--|
| 1 | Comprendre | Exécuter des tâches | Enseigner | Communiquer | S'accommoder |
| | Compréhension de base | Exécuter des tâches manuelles | Démontrer | Communication verbale | Se montrer ouvert |
| | Tolérer l'ambiguïté | Exécuter des tâches répétitives | Enseigner | Communication écrite | Accepter les procédures |
| | Se connaître soi-même | Utiliser les ressources technologiques | Partager son expertise | communiquer ouvertement | Accepter les instructions |
| 2 | Traiter de l'information | Structurer le travail | Supporter | Ecouter activement | S'adapter |
| | Rassembler de l'information | Fixer des priorités | Assurer le parrainage | Comprendre | S'adapter aux changements |
| | Traiter de l'information | Travailler de façon systématique | Montrer l'exemple | Explorer | S'adapter à la diversité |
| | Rendre l'information dans son état original | Exécuter une quantité de tâches | Soutenir les autres | Faire preuve d'empathie | |
| 3 | Analyser | Résoudre des problèmes | Guider | Travailler en équipe | Faire preuve de fiabilité |
| | Pensée analytique | Gérer les imprévus | Donner des instructions | S'identifier à l'équipe | Agir avec loyauté |
| | Juger l'information | Agir de sa propre initiative | Contrôler les résultats | Partager opinion/connaissance/information | Agir avec intégrité |
| | | Implémenter des solutions | Maintenir la discipline | Promouvoir l'esprit d'équipe | Agir de manière indépendante |
| 4 | Intégrer | Décider | Motiver | Orientation service | S'engager |
| | Intégrer les données | Prendre des décisions | Reconnaître | Accompagner les citoyens/clients | S'impliquer dans le travail |
| | Générer des solutions alternatives | Initier l'action | Adapter son style de leadership | Offrir un service | Assurer la qualité |
| | Tirer des conclusions | | Déléguer | Entretenir des contacts | Persévérer |
| 5 | Innover | Organiser | Coachier/Développer | Conseiller | Assumer le stress |
| | Pensée radicalement novatrice | Fixer les objectifs | Développer les compétences | Fournir des conseils | Gérer le stress |
| | Pensée créative | Agir de façon proactive | Donner du feed-back | Soutenir des décisions | S'auto contrôler |
| | | Planifier | | Etablir des relations de confiance | Gérer la critique |
| 6 | Conceptualiser | Diriger | Souder une équipe | Influencer | S'auto développer |
| | Pensée conceptuelle | Gérer le temps/les coûts | Encourager la coopération | Avoir de l'impact | Apprentissage continu |
| | Dégager des solutions adaptées | Contrôler l'état d'avancement | Gérer les conflits | Négocier | Planifier sa progression |
| | | Gérer les ressources | Impliquer l'équipe | Convaincre un public | Être autocritique |
| 7 | Comprendre l'organisation | Gérer le business | Diriger des équipes | Etablir des relations | Atteindre les objectifs |
| | Pensée interfonctionnelle | Elaborer et façonner des processus | Gérer des équipes multidisciplinaires | Etablir des relations avec ses pairs | Savoir marquer des points |
| | Comprendre les données organisationnelles | Gérer les budgets | Orienter les activités | Etablir des relations entre niveaux | Orientation sur les résultats |
| | Définir les paramètres organisationnels | Introduire et gérer les changements | Gérer les compétences | Etablir des relations inter-culturelles | Assumer ses responsabilités techniques |
| 8 | Développer une vision | Entreprendre | Inspirer | Construire un réseau | Orientation sur l'organisation |
| | Développer la vision organisationnelle | Implementer la stratégie | Transmettre la vision | Choisir les partenaires-clés | Se porter personnellement responsable |
| | Développer la stratégie organisationnelle | Identifier les opportunités organisationnelles | Transmettre les valeurs organisationnelles | Etablir des alliances stratégiques | etre conscient de son environnement |
| | | Se focaliser sur l'organisation | Assumer le rôle de modèle | | Suivre l'évolution organisationnelle |

* Développée par le bureau de consultance TMP dans le cadre de la nouvelle carrière fédérale

- > Pour les 4 premières compétences génériques (gestion de l'information, gestion des tâches, diriger et relations interpersonnelles) les niveaux des **compétences génériques sont cumulatifs**. Par conséquent, si une personne atteint un certain niveau, on part du principe qu'elle satisfait également à toutes les exigences des niveaux inférieurs. Les compétences sont d'ailleurs toujours additionnées. En principe, on conserve toujours une compétence acquise, même en cas de changement de fonction.
- > Pour la détermination du niveau de compétences génériques approprié pour un nom de famille de fonction donné, l'accent est mis sur les « **compétences pointues** », c'est-à-dire les compétences les plus importantes pour l'exercice d'une fonction.
- > En outre, **toutes les conditions** de la définition d'un niveau de compétences génériques donné doivent être remplies pour que le niveau de compétences génériques puisse être attribué à une fonction. *Exemple : pour la direction d'équipes multidisciplinaires, on pourrait par exemple choisir le niveau 7 « Souder une équipe » pour la compétence Diriger. Cependant, si la fonction ne requiert pas l'indication d'une direction dans laquelle l'organisation doit évoluer ni la gestion des compétences des équipes multidisciplinaires, elle n'obtient pas le niveau 7 pour la compétence Diriger.*
- > La description des niveaux de compétence individuels est reprise dans les tables figurant à la fin de cette annexe (source : bureau de consultance TMP). Pour une application cohérente dans le cadre de Coperfin, on utilise également les explications reprises sur les 5 pages suivantes.

1. Gestion de l'information

- > **Le niveau 1 « comprendre »** désigne la compréhension élémentaire de l'information ; il est toujours possible de faire appel à d'autres personnes pour une interprétation plus approfondie ou en cas de doute.
- > **Le niveau 2 « traiter l'information »** implique la recherche, la rédaction et la restitution de l'information, la réalisation de calculs simples, etc. Il ne s'agit pas dans ce cas d'une analyse proprement dite, bien que la personne occupant cette fonction doive pouvoir tirer des conclusions simples (p. ex. une donnée manque, elle doit donc être réclamée).
- > **Le niveau 3 « analyser »** désigne l'analyse et l'interprétation de l'information ainsi que l'évaluation de cette information. Il est important de préciser qu'il s'agit d'informations situées dans un même contexte.
- > **Le niveau 4 « intégrer »** concerne l'intégration d'informations provenant de différents points de vue/contextes.
- > **Le niveau 5 « innover »** désigne une réflexion créative et innovatrice, mais d'une manière radicalement différente. Exemple : redéfinition d'un déroulement de processus.
- > La gestion d'un problème ou d'une information de façon créative dans un contexte de travail bien connu (p. ex. un inspecteur doit être créatif pour devancer un fraudeur) n'est pas considéré comme niveau 5.
- > **Le niveau 6 « conceptualiser »** est uniquement utilisé pour les fonctions devant être en mesure de créer quelque chose sans aucune base préexistante (par exemple un profil de risque, un texte de loi,...).
- > **Le niveau 7 « appréhender l'organisation »** renvoie à l'organisation de l'Etat fédéral et donc pas à une organisation externe. Ce niveau, ainsi que le **niveau 8 « développer une vision »**, pourront uniquement apparaître dans les fonctions impliquant une réflexion conceptuelle de haut niveau et une orientation de l'organisation.

2. Gestion des tâches

- > **Le niveau 1 « exécuter des tâches »** désigne l'exécution de tâches simples et de routine à effectuer de façon systématique et bien définie.
- > **Le niveau 2 « structurer le travail »** est utilisé pour l'exécution d'une quantité importante de tâches, mais dont les procédures de travail sont bien définies. Il s'agit donc plutôt de tâches de routine, mais dans le cadre desquelles la fonction doit déjà pouvoir fixer un certain nombre de priorités.
- > **Le niveau 3 « résoudre des problèmes »** par contre, est uniquement utilisé si la fonction dispose d'un large éventail de possibilités pour l'exécution des tâches, dans le cadre desquelles il/elle doit choisir la meilleure approche pour exécuter correctement les tâches. Dans ce cas, l'aspect « résolution du problème » est le plus important.
- > Dans ce contexte, la personne peut déjà prendre des décisions de sa propre initiative, mais ces décisions découlent presque automatiquement du travail effectué (p. ex. la décision concernant l'éventuel octroi d'une subvention s'impose automatiquement si l'intéressé répond clairement à toutes les conditions d'octroi de cette subvention).
- > **Le niveau 4 « décider »** implique la prise de décision dans le cas où certains éléments manquent ou sont déterminants pour l'interprétation. Dans ce cas, il est également important que la décision entraîne un certain nombre d'actions, initiées par la fonction.
- > La fonction planifiera elle-même son travail et fixera ses propres objectifs (au niveau individuel).
- > **Le niveau 5 « organiser »** concerne la planification et la définition d'objectifs pour plusieurs fonctions et pour une équipe. Ce niveau s'applique uniquement aux fonctions impliquant la gestion de projet ou aux fonctions de direction.
- > **Le niveau 6 « diriger »** désigne la direction d'une équipe ou entité dans le cadre de laquelle la fonction est responsable de la gestion des ressources (aussi bien financières que personnelles), du suivi des résultats de l'équipe/de l'entité, ...
- > **Le niveau 7 « gérer l'organisation »** se rapporte à la définition des processus et de la structure de l'organisation, l'exécution et le suivi de changements, ...
- > **Le niveau 8 « entreprendre »** désigne la définition de la stratégie pour l'organisation à un niveau très élevé ; il pourra donc uniquement s'appliquer aux fonctions de management.

3. Diriger

- > **Le niveau 1 « enseigner »** désigne l'accueil de nouveaux collègues et/ou la communication d'informations sur demande.
- > **Le niveau 2 « supporter »** désigne le parrainage des collaborateurs, la formation de ces collaborateurs (transmission d'informations sur initiative propre) et la fonction d'exemple pour ces collaborateurs.
- > **Le niveau 3 « guider »** désigne l'orientation des collaborateurs à partir d'une hiérarchie opérationnelle, sans que cette hiérarchie ne soit définie du point de vue organisationnel.
- > **A partir du niveau 4 « motiver »**, on parle de hiérarchie structurelle. La fonction oriente, motive, reconnaît d'autres personnes et adapte son style de leadership en fonction de l'organisation.
- > **Le niveau 5 « coacher/développer »** désigne l'évaluation et la supervision des collaborateurs pour le développement de leurs compétences.
- > **Le niveau 6 « souder une équipe »** implique la même compétence à un niveau plus élevé. Dans ce cas, la promotion du travail en équipe, la résolution des conflits et la création d'une culture au sein de l'entité organisationnelle sont les compétences centrales.
- > **Le niveau 7 « diriger des équipes » et le niveau 8 « inspirer »** désignent la direction de grandes équipes dans un contexte très hétérogène et sont réservés au management (N-3 ou supérieur).

4. Relations interpersonnelles

- > **Le niveau 1 « communiquer »** désigne la communication ouverte, verbale et écrite.
- > **Le niveau 2 « écouter activement »** implique la compréhension de l'information et des autres personnes ainsi que l'intérêt pour les informations connexes.
- > **Le niveau 3 « travailler en équipe »** se réfère au travail en groupe, dont les éléments centraux sont la promotion de l'esprit d'équipe et le partage de la connaissance.
- > **Le niveau 4 « orientation service »** est attribué à toute fonction régulièrement en contact avec un client interne ou externe et gérant ce contact de façon proactive. La satisfaction du client constituant un pilier important de la nouvelle autorité fédérale, de nombreuses fonctions se situent à ce niveau.
- > **Le niveau 5 « conseiller »** signifie que la fonction fournit aux autres personnes des conseils qui ne sont pratiquement plus remis en question. On considère que la fonction dispose d'une telle connaissance de la matière que son conseil est pratiquement suivi sans discussion.
- > **Le niveau 6 « influencer »** implique la même compétence à un niveau plus élevé. La fonction a un impact sur les autres et peut les convaincre grâce à son expertise personnelle.
- > **Le niveau 7 « établir des relations »** se réfère à (la nécessité de) développer un réseau de contacts et de répondre à la demande/aux attentes du public.
- > **Le niveau 8 « construire un réseau »** implique la même compétence à un niveau plus élevé avec comme élément principal la création d'alliances stratégiques importantes pour l'organisation. Cette fonction se présente uniquement à un niveau très élevé de l'organisation.

5. Fonctionnement personnel

Les différents niveaux ne sont pas cumulatifs.

- > **Le niveau 3 « faire preuve de fiabilité »** s'applique à toute fonction en contact avec des informations confidentielles.
- > **Le niveau 4 « s'engager »** s'applique à toute fonction chargée d'atteindre des objectifs personnels.
- > **Le niveau 5 « assumer le stress »** s'applique à toute fonction impliquant un travail dans un environnement stressant et une gestion de la critique.
- > **Le niveau 6 « s'auto-développer »** est réservé aux fonctions des spécialistes nécessitant obligatoirement un développement/perfectionnement continu de leur connaissance.
- > **Le niveau 7 « Atteindre les objectifs » et le niveau 8 « orientation sur l'organisation »** concernent la responsabilité de la réalisation des objectifs (d'une partie) de l'organisation.

Modèle de détermination des compétences génériques

Gestion de l'information

| | Compétence | Définition | Composants | Définition |
|----|---------------------------|---|---|---|
| A1 | Comprendre | Comprendre désigne la compréhension de données élémentaires, la manipulation d'informations ambiguës et l'évaluation correcte de ses propres connaissances. | Compréhension de base | Comprendre les concepts, instructions, textes élémentaires. Saisir les idées de base. |
| | | | Tolérer l'ambiguïté | Travailler dans un environnement où l'information n'est ni claire, ni exhaustive. Traiter les informations ambiguës. Comprendre que l'on ne dispose pas toujours de toutes les informations voulues. |
| | | | Se connaître soi-même | Reconnaître que l'on ne peut pas tout (bien) connaître soi-même, évaluer ses propres connaissances et aptitudes et connaître ses limites. Jauger dans quelle mesure on a compris les choses. |
| A2 | Traiter de l'information | Traiter de l'information désigne le décodage et le traitement efficace et efficace d'un grand nombre de données dans les délais impartis et pouvoir restituer l'information de manière visuelle | Rassembler de l'information | Traiter et chercher de l'information, y découvrir les lacunes éventuelles, la décoder et la recomposer de façon structurée. |
| | | | Traiter de l'information | Traiter de grandes quantités d'information, de manière objective et dans les délais impartis. |
| | | | Rendre l'information de manière originale | Rendre l'information de manière originale, visuelle et adaptée au public-cible |
| A3 | Analyser | Analyser désigne l'analyse critique de données et l'évaluation de l'information. | Pensée analytique | Décortiquer les données pour en extraire les composants. Identifier les modèles et comprendre les tenants et aboutissants. Distinguer l'essentiel de l'accessoire. |
| | | | Jauger l'information | Étudier l'information de manière critique et se forger une opinion rationnelle sur l'information disponible et les alternatives dont on dispose. |
| A4 | Intégrer | Intégrer désigne l'intégration des données de divers contenus, la génération de solutions alternatives et l'élaboration de conclusions cohérentes. | Intégrer les données | Établir des liens corrects et pertinents entre les divers contenus et intégrer ceux-ci de manière synthétique dans un tout cohérent. |
| | | | Générer des solutions alternatives | Imaginer une série de solutions alternatives. Énumérer et produire davantage de solutions alternatives. |
| | | | Tirer des conclusions | Interpréter les synthèses et les solutions alternatives; traduire celles-ci sous forme de résumé valable et utile. |
| A6 | Innover | Innover désigne une manière de penser novatrice par le biais d'un apport d'idées radicalement innovatrices et créatives | Pensée novatrice | Apporter des idées nouvelles, originales qui ne découlent pas de processus existants mais qui s'avèrent radicalement novatrices. |
| | | | Pensée créative | Découvrir des modèles, des perspectives ou des combinaisons originales qui ne s'imposeraient pas de prime abord. |
| A4 | Conceptualiser | Conceptualiser désigne la pensée conceptuelle et le développement de solutions appropriées. | Pensée conceptuelle | Abstraire, conceptualiser et dépasser le court terme. Penser en termes globaux aux valeurs, systèmes, processus, sans se perdre dans les détails. |
| | | | Dégager des solutions adaptées | Au départ de concepts abstraits, dégager des solutions concrètes appropriées et élaborer des conseils utilisables. |
| A5 | Comprendre l'organisation | Comprendre l'organisation concerne la pensée interfonctionnelle, la compréhension et la définition des paramètres organisationnels internes. | Pensée interfonctionnelle | Développer une vision globale des diverses fonctions/départements et évaluer/quantifier correctement l'impact de décisions sur d'autres secteurs. |
| | | | Comprendre les données organisationnelles | Comprendre les paramètres organisationnels et l'environnement extérieur |
| | | | Définir les paramètres organisationnels | Définir les paramètres professionnels internes en fonction de la vision et de la stratégie de l'organisation et en vue d'optimiser les processus. |
| A8 | Développer une vision | Développer une vision désigne le développement d'une mission, d'une vision et d'une stratégie pour l'organisation | Développer la vision organisationnelle | Intégrer des données du marché dans une mission et une vision cohérentes ainsi que dans des lignes directrices générales ayant un impact positif à moyen et long termes |
| | | | Développer la stratégie organisationnelle | Développer une stratégie organisationnelle et un plan stratégique cohérent, en rapport avec la mission et la vision de l'organisation, sur base d'informations incomplètes et ambiguës relatives à un ensemble de variables de marché |

Modèle de détermination des compétences génériques

Gestion de tâches

| | Compétence | Définition | Components | Définition |
|----|------------------------|---|--|---|
| B1 | Exécuter des tâches | Exécuter des tâches désigne l'utilisation des moyens disponibles et l'exécution autonome, correcte et systématique de tâches manuelles et répétitives. | Exécuter des tâches manuelles | Exécuter des tâches simples, manuelles de manière autonome, correcte et systématique, suivant les prescriptions et les normes en vigueur (sécurité, environnement, qualité, etc.) |
| | | | Exécuter des tâches répétitives | Exécuter des tâches répétitives de manière autonome, correcte et systématique, suivant les prescriptions et les normes en vigueur (sécurité, environnement, qualité, etc.) |
| | | | Utiliser les ressources technologiques | Utiliser de manière autonome et correcte des moyens techniques pour l'exécution des tâches suivant les prescriptions et les normes en vigueur (sécurité, environnement, qualité, etc.) |
| B2 | Structurer le travail | Structurer le travail désigne la structuration de son propre travail en fixant des priorités et en exécutant de façon systématique un grand | Fixer des priorités | Déterminer et appliquer des priorités pour ses propres tâches. Dresser une liste des tâches. |
| | | | Travailler de façon systématique | Exécuter ses propres tâches de façon systématique et logique dans les délais impartis. |
| | | | Exécuter une quantité de tâches | Exécuter de manière organisée un grand nombre de tâches différentes. |
| B3 | Résoudre des problèmes | Résoudre des problèmes désigne traiter de manière autonome des situations imprévues, rechercher des alternatives et implémenter des solutions | Gérer les imprévus | Affronter et gérer les situations imprévues en approfondissant, en comprenant, en canalisant ou en transformant la situation. |
| | | | Agir de sa propre initiative | Se débrouiller seul, sans se référer inutilement à d'autres. Exécuter les tâches avec un minimum d'assistance, de sa propre initiative. |
| | | | Implémenter des solutions | Dans des domaines précis d'activités, sur base de l'expérience et des connaissances et en fonction des éléments-clés, considérer de manière objective les alternatives possibles et implémenter la solution la plus appropriée. |
| B4 | Décider | Décider désigne la prise de décisions adaptées au moment adéquat et l'initiation d'actions nécessaires à la mise en pratique de la décision | Prendre des décisions | Prendre la bonne décision sur base d'une information (in)complète, en tenant compte des avantages et des désavantages ainsi que des diverses options qu'elle renferme. |
| | | | Initier l'action | Initier des actions pertinentes, en partant d'une idée et sans jamais perdre de vue la réalisation des objectifs. |
| B5 | Organiser | Organiser désigne la définition proactive d'objectifs, l'élaboration précise des plans et l'organisation des activités. | Fixer les objectifs | Traduire la stratégie, les lignes d'action tactique ou opérationnelle en objectifs concrets et mesurables. |
| | | | Agir de façon proactive | Evaluer correctement les obstacles qui pourraient survenir et, en fonction de ceux-ci, entreprendre les actions qui s'imposent. |
| | | | Planifier | Elaborer des plans efficaces et clairs en étapes logiques et en fonction des priorités. Définir correctement les ressources requises. |
| B6 | Diriger | Diriger désigne la gestion et le suivi du temps, des coûts, des activités et des ressources. | Gérer le temps/les coûts | Évaluer de manière réaliste et gérer efficacement les coûts et le temps. Structurer les projets en tenant compte des délais à respecter et de la gestion des coûts. |
| | | | Contrôler l'état d'avancement | Suivre régulièrement la progression de la situation et, si nécessaire, corriger le trajectoire de manière adéquate et cohérente en fonction des objectifs à atteindre. |
| | | | Gérer les ressources | Mettre en place, gérer et assurer efficacement le suivi des ressources (personnel, moyens, budget). |
| B7 | Gérer l'organisation | Gérer l'organisation désigne l'instauration de structures et de processus, la gestion des budgets et l'implémentation de changements | Elaborer et façonner des processus | Développer et instaurer les processus et la structure organisationnelle à travers plusieurs fonctionnalités et domaines d'activités. |
| | | | Gérer les budgets | Déterminer les budgets d'un service/département /organisation et les gérer de manière réaliste et logique; assurer un suivi et une rectification en fonction des circonstances. |
| | | | Introduire et gérer les changements | Introduire et implémenter les changements. Rechercher de nouveaux défis et rester à l'affût de pistes d'actions alternatives. Tester de nouvelles méthodes dans un but d'amélioration. |
| B8 | Entreprendre | Entreprendre désigne l'élaboration d'un plan stratégique, des structures et des processus organisationnels, l'identification et la saisie d'opportunités avec comme objectif l'optimisation des résultats | Implémenter la stratégie | Implémenter la stratégie en développant les structures et la politique organisationnelles ainsi que les objectifs à long terme. Réagir aux changements au sein de cette structure. |
| | | | Identifier les opportunités organisationnelles | Être attentif aux opportunités et aux menaces qui se présentent sur le plan du business, les comprendre et y réagir. Dépasser le niveau de la réaction aux possibilités évidentes |
| | | | Se focaliser sur l'organisation | Comprendre les conséquences des décisions sur l'organisation et la société et s'efforcer d'optimiser les résultats de l'organisation. . |

Modèle de détermination des compétences génériques

Diriger

| | Compétence | Définition | Components | Définition |
|----|---------------------|---|--|---|
| C1 | Enseigner | Enseigner consiste à présenter, transmettre et partager, de manière formelle ou informelle, son savoir, son expertise et ses méthodes. | Démontrer | Transmettre ses propres connaissances et idées sur base d'un accompagnement formel sur le terrain. |
| | | | Enseigner | Transférer aux autres, de manière formelle, les connaissances et idées au cours de sessions spécifiques organisées à cet effet. |
| | | | Partager son expertise | Transférer sa propre expertise aux autres. Montrer aux autres comment aborder chaque chose de la meilleure façon possible. |
| C2 | Supporter | Parrainer les nouveaux collaborateurs, donner l'exemple et soutenir les autres dans leur fonctionnement au quotidien | Assurer le parrainage | Accompagner les autres dans leur fonctionnement au quotidien. Etre le premier point de contact et leur proposer des solutions |
| | | | Montrer l'exemple | Servir d'exemple pour les autres, exercer la fonction en tant que modèle |
| | | | Soutenir les autres | Soutenir les autres, faciliter leur travail et les défendre. Offrir de l'aide lorsque c'est nécessaire et aider les autres dans leurs difficultés |
| C3 | Guider | Donner des instructions claires, à suivre et à rectifier les résultats des autres ainsi qu'à maintenir la discipline | Donner des instructions | Donner des instructions claires du type "qui doit faire quoi et pour quand". |
| | | | Contrôler les résultats | Suivre et rectifier éventuellement les résultats (partiels) des autres, en fonction des objectifs et des ressources. |
| | | | Maintenir la discipline | Définir et imposer des normes pour un comportement adapté. Veiller à ce que chacun s'en tienne aux règles du jeu. |
| C4 | Motiver | Motiver consiste à reconnaître les qualités des autres, à leur laisser prendre des initiatives, à attribuer des responsabilités et à adapter son style de leadership en fonction de chacun. | Reconnaître | Reconnaître et valoriser les autres pour leur contribution en attirant l'attention sur ce qu'ils ont fait de bien, en expliquant le pourquoi et en soulignant l'impact de leur action. |
| | | | Adapter son style de leadership | Etre disposé à adapter son propre style en fonction des autres pour encourager, de cette manière, la qualité du fonctionnement. |
| | | | Déléguer | Confier les responsabilités aux personnes adéquates sur base de la connaissance que l'on a de leurs possibilités et des moyens dont elles disposent. |
| C5 | | | Développer les compétences | Développer les autres, leur donner des conseils pertinents et les accompagner dans leur progression. Permettre l'expérimentation de nouveaux types de comportements. |
| | | | Donner du feedback | Donner à ses collaborateurs, de manière constructive et pertinente, un feedback tant positif que négatif quant à leur mode de fonctionnement. Accroître leur compréhension de leurs forces et faiblesses. |
| | | | | |
| C6 | Souder une équipe | Souder une équipe désigne le fait de forger une véritable équipe, de gérer les conflits et de consulter les membres de l'équipe. | Encourager la coopération | Accorder une plus-value aux individus en établissant des relations de travail efficaces et en encourageant la collaboration entre les membres de l'équipe. |
| | | | Gérer les conflits | Affronter les conflits et les résoudre en identifiant correctement les points-clés, faire en sorte que l'avantage soit clair pour les intéressés et entreprendre des actions adéquates. |
| | | | Impliquer l'équipe | Consulter les autres sur une large base pour les problèmes importants et veiller à ce que chacun ait le sentiment de pouvoir participer. |
| C7 | Diriger des équipes | Diriger des équipes concerne le pilotage des équipes multidisciplinaires, l'orientation de l'organisation et l'évaluation des compétences. | Gérer des équipes multidisciplinaires | Piloter des équipes multidisciplinaires; diriger chaque membre des équipes vers un but unique et coordonner les activités de groupe. |
| | | | Orienter les activités | Définir l'orientation dans laquelle l'organisation doit évoluer par la suite. Amener les gens dans cette direction. |
| | | | Gérer les compétences | Évaluer les compétences des autres de manière correcte, objective et nuancée et les mettre en oeuvre de la façon la plus efficace possible. |
| C8 | Inspirer | Inspirer concerne l'inspiration les autres en assumant le rôle de modèle et en faisant rayonner autour de soi la vision et les valeurs de l'entreprise. | Transmettre la vision | Enthousiasmer les autres à long terme sur base d'une vision. Transmettre et faire rayonner la vision d'entreprise. |
| | | | Transmettre les valeurs organisationnelles | Enthousiasmer les autres à long terme en transmettant les valeurs de l'organisation |
| | | | Assumer le rôle de modèle | Etre un exemple pour les autres en adoptant un mode de fonctionnement modèle au sein de l'organisation. |

Modèle de détermination des compétences génériques

Rélations Interpersonnelles

11/07/2002

| | Compétence | Définition | Composants | Définition |
|----|-----------------------|---|---|---|
| D1 | Communiquer | Communiquer consiste à s'exprimer de manière rapide et nuancée, tant verbalement et non-verbalement que par écrit. | Communication verbale | Communiquer oralement les données, idées et points de vues de manière correcte et structurée et accompagner le message verbal par un comportement non-verbal adapté (intonations, attitude, expression, rythme, débit, volume, articulation, contact oculaire...) |
| | | | Communication écrite | Transmettre par écrit les données, idées et points de vue de manière correcte, sur base d'une structure et d'une terminologie justes et sans fautes d'orthographe. |
| | | | Communiquer ouvertement | Adapter son propre style de communication et d'interaction à son(ses) interlocuteur(s). Inciter à un dialogue ouvert. |
| D2 | Ecouter activement | Écouter activement consiste à apprendre à connaître, à écouter, à comprendre les autres et à se mettre à leur place. | Comprendre | Comprendre le message global au sens large |
| | | | Explorer | Demander des éclaircissements et contrôler sa compréhension sur base de synthèses. |
| | | | Faire preuve d'empathie | Être attentif au bien-être des autres. Répondre à leurs besoins émotionnels et se mettre à leur place. |
| D3 | Travailler en équipe | Travailler en équipe signifie collaborer de manière flexible afin de s'intégrer rapidement dans l'équipe, de s'identifier à l'équipe, d'échanger des connaissances et des informations et de favoriser l'esprit d'équipe pour collaborer à l'atteinte des résultats de l'équipe | S'identifier à l'équipe | S'intégrer rapidement à l'équipe et s'identifier à elle. Trouver l'équilibre entre les objectifs personnels et ceux de l'équipe. Atteindre ses résultats personnels en atteignant ceux de l'équipe |
| | | | Partager les opinions/la connaissance/l'information | Partager des connaissances, idées et conceptions avec les autres de façon ouverte afin d'arriver rapidement à des résultats au sein de l'équipe |
| | | | Promouvoir l'esprit d'équipe | Créer un sentiment de groupe en encourageant la communication, la collaboration et l'harmonie. Par sa manière d'agir, promouvoir un climat de collaboration. |
| D4 | Orientation service | Agir en fonction du service signifie être axé sur le citoyen et le client interne en faisant preuve de convivialité, en accompagnant le client et en lui fournissant un excellent service. | Accompagner les citoyens/clients | Accompagner le citoyen et le client interne afin de trouver la solution la plus opportune. |
| | | | Offrir un service | Le citoyen et le client interne occupent une position centrale et l'on répond à leurs besoins de façon proactive. Fournir un service rapide et personnalisé et prendre les plaintes au sérieux |
| | | | Entretenir des contacts | On aborde toujours le citoyen et le client interne avec gentillesse. Entretenir des contacts de qualité avec les citoyens et les clients |
| D5 | Conseiller | Donner des conseils ciblés aux autres, soutenir leurs décisions et établir des relations de confiance avec | Fournir des conseils | Conseiller les clients, citoyens au sein de l'organisation et en dehors en fonction de sa propre expertise |
| | | | Soutenir les décisions | Soutenir les décisions de la ligne par le biais de conseils basés sur un contenu |
| | | | Etablir des relations de confiance | Etablir des relations avec les autres en gagnant leur confiance en fonction de la fiabilité et de l'expertise dont on fait preuve |
| D6 | Influencer | Influencer signifie avoir de l'impact, négocier afin d'arriver à une situation gagnante pour le 2 parties et convaincre un public | Avoir de l'impact | Faire bonne impression sur les autres, faire accepter ses idées et stimuler les autres à passer à l'action. |
| | | | Négocier | Atteindre un but prédéterminé en utilisant des arguments convaincants, en acceptant des compromis réalistes, en créant une relation gagnant-gagnant. |
| | | | Convaincre un public | S'adapter au public en ajustant son style de communication. Répondre efficacement aux remarques et aux questions ainsi que maintenir l'attention en éveil. |
| D7 | Etablir des relations | Établir des relations désigne la mise en place de relations et de réseaux avec d'autres personnes, au sein et en dehors de l'organisation, et de différentes cultures. | Etablir des relations avec ses pairs | Mettre en place et entretenir des contacts formels et informels au niveau du business de manière à rester informé des développements les plus récents dans sa spécialité. |
| | | | Etablir des relations entre niveaux | Maintenir de bonnes relations avec les différents niveaux de l'organisation. Bien s'entendre avec les niveaux tant supérieurs qu'inférieurs. |
| | | | Etablir des relations interculturelles | Rester attentif à la sphère internationale. S'entendre avec des personnes d'autres cultures. Comprendre les choses du point de vue d'autres cultures. |
| D8 | Construire un réseau | Construire un réseau consiste à identifier des partenaires adéquats pour l'organisation et à élaborer des alliances stratégiques. | Choisir les partenaires-clés | Identifier les partenaires adéquats pour l'organisation, mettre en place et utiliser des réseaux formels et informels pour atteindre l'objectif. |
| | | | Elaborer des alliances stratégiques | Elaborer des alliances stratégiques prépondérantes pour le maintien de l'organisation. |

Modèle de détermination des compétences génériques

Fonctionnement Personnel

11/07/2002

| | Compétence | Définition | Components | Définition |
|----|--------------------------------|--|---|---|
| E1 | Être accommodant | Être accommodant consiste à s'ouvrir aux autres et à leurs idées, à se plier aux procédures et aux instructions. | Se montrer ouvert | Adopter une attitude et un esprit ouverts à l'égard des autres, de leurs idées, avis et points de vues. |
| | | | Accepter les procédures | Approuver la gestion, les procédures et la structure de l'organisation et les respecter strictement. |
| | | | Accepter les instructions | Obéir aux instructions écrites ou orales de ses supérieurs. Se montrer respectueux et être disposé à collaborer. |
| E2 | S'adapter | S'adapter consiste à adopter une attitude flexible face à des circonstances fluctuantes et une diversité de situations. | S'adapter aux changements | Adopter un comportement flexible face à des circonstances et des situations fluctuantes et, si nécessaire, s'y adapter. |
| | | | S'adapter à la diversité | Identifier et accepter la diversité des situations et, face à celles-ci, adopter un comportement flexible et s'y adapter si nécessaire. |
| | | | Agir de façon loyale | Acquérir la crédibilité par l'exécution loyale des décisions du pouvoir législatif, exécutif et judiciaire |
| E4 | S'engager | S'engager désigne la prise des responsabilités dans le travail et l'implication totale dans le but de garantir la qualité. | Agir avec intégrité | Inspirer la confiance par un comportement objectif et impartial, en respectant la confidentialité et en se montrant intègre dans son approche des autres. |
| | | | Agir de manière indépendante | Agir de manière disciplinée, indépendante et objective dans le respect de ses propres principes et des attentes de l'organisation. |
| | | | S'impliquer dans le travail | S'impliquer à fond dans son travail et essayer de le faire le mieux possible. Toujours donner le meilleur de soi-même. |
| | | | Assurer la qualité | Se fixer des normes élevées en termes de qualité. Contrôler le travail pour en éliminer les erreurs et refuser ce qui est de moindre qualité. Invariablement fournir de la qualité, même dans les détails. |
| E5 | Assumer le stress | Assumer le stress désigne l'assurance et la maîtrise de soi pour gérer le stress et pour encaisser la critique. | Persévérer | Savoir réagir de manière appropriée et sensée lorsque l'on est confronté à des frustrations, à des oppositions ou au stress. Toujours persévérer. |
| | | | Gérer le stress | Réagir de manière appropriée aux frustrations, obstacles et oppositions. Garder son calme dans les situations professionnelles stressantes et continuer à produire de bons résultats même sous la pression. |
| | | | S'auto contrôler | Faire preuve d'une véritable confiance en soi. Bien contrôler ses émotions et veiller à ce que des émotions négatives ne nuisent pas au fonctionnement. |
| E6 | S'auto développer | S'auto développer désigne l'attention que l'on consacre à son propre développement et à l'apprentissage continu de nouvelles aptitudes et connaissances. | Gérer la critique | Accepter la critique sans adopter une attitude défensive ou même hostile. Malgré la critique, même injustifiée, poursuivre de manière constructive et en tirer les leçons utiles. |
| | | | Apprentissage continu | S'enrichir sans cesse par de nouvelles connaissances en fonction de la progression ou des besoins professionnels. |
| | | | Planifier sa progression | Planifier et gérer activement sa propre progression en fonction des possibilités, des intérêts et des ambitions. |
| E7 | Atteindre les objectifs | Atteindre des objectifs désigne l'enthousiasme, la volonté et l'ambition que l'on déploie pour obtenir des résultats et atteindre les objectifs de l'organisation. | Être autocritique | Remettre en question son propre fonctionnement de manière critique. Ne pas considérer automatiquement que l'on fait tout parfaitement. |
| | | | Savoir marquer des points | Reconnaître les opportunités, entreprendre les bonnes démarches au bon moment et atteindre un résultat. |
| | | | Orienté sur les résultats | Générer des résultats en entreprenant des actions ciblées dans les délais impartis, indépendamment de l'environnement. |
| E8 | Orientation sur l'organisation | Être impliqué dans l'organisation consiste à se porter garant de l'atteinte des résultats escomptés par l'organisation. | Assumer ses responsabilités techniques | Assumer la responsabilité de la qualité des prestations effectuées dans son domaine spécifique et cela face aux collègues, l'organisation et les actionnaires. |
| | | | Se porter personnellement responsable | Reconnaître sa part de responsabilité personnelle dans l'atteinte des résultats escomptés; en revendiquer la responsabilité finale absolue face à l'organisation et aux actionnaires. |
| | | | Se tenir au courant de la société | Être axé sur et rester bien informé des évolutions politiques et sociales et d'autres facteurs d'environnement. |
| | | | Suivre l'évolution organisationnelle | Être conscient de la structure de l'organisation, développer la politique et les objectifs de l'organisation et les perpétuer. S'adapter aux changements en ce domaine ayant trait à la société. |

Approche de détermination des compétences techniques

Approche de détermination des compétences techniques

Approche



11/07/2002

- > A base des tâches et des compétences génériques, des noms de famille de fonctions ont été définis.
- > La dernière étape de la définition des futures fonctions consiste à déterminer **les compétences techniques et leur niveau exigé.**

- > La détermination du niveau des compétences techniques nécessaires se déroule en **quatre étapes** expliquées dans les pages suivantes :
 1. Détermination de clusters de compétences techniques par fonction
 2. Attribution d'un niveau à chaque cluster de compétences techniques nécessaire à la fonction
 3. Détermination de fonctions sans renvoie au niveau de compétences techniques et des fonctions avec renvoie au niveau de compétences techniques
 4. Epreuve de consistance

Approche de détermination des compétences techniques

1. Détermination de clusters de compétences techniques par fonction

11/07/2002

- > Les compétences techniques sont subdivisées en **quatre catégories** :
 - Connaissances générales de chaque fonctionnaire au sein du SPF Finances
 - Connaissance de la Législation Fiscale
 - Connaissance de la Législation Non Fiscale
 - Connaissance des Techniques

- > La première catégorie de compétences techniques décrit les « **Connaissances générales de chaque fonctionnaire au sein du SPF Finances** », applicable à toutes les fonctions. Elle comprend les éléments suivants :
 - Connaissance générale du régime, de l'Etat Fédéral et des valeurs devant être respectées par la fonction publique
 - Connaissance d'une gestion conforme
 - Compétences informatiques générales

- > Les trois dernières catégories se composent de différents **clusters de compétences techniques**. Un cluster regroupe un certain nombre d'éléments de connaissance et de capacité apparentés. Les pages suivantes la description de l'approche présentent une liste de ces clusters avec leur description.

- > Les principaux clusters de compétences techniques nécessaires à l'exercice de la fonction sont déterminés pour chaque fonction définie dans un processus.

Approche de détermination des compétences techniques

2. Attribution d'un niveau à chaque cluster de compétences techniques

11/07/2002

- > Dans la deuxième étape, chaque cluster de compétences techniques déterminé lors de la première étape se voit attribuer un **niveau de 1 à 4**
 - Niveau 1: Connaissance de base (professionnelle)
 - Niveau 2: Connaissance professionnelle
 - Niveau 3: Connaissance professionnelle avancée
 - Niveau 4: Connaissance d'expert
- > La définition de ces 4 niveaux diffère légèrement selon la catégorie. Les descriptions de ces niveaux sont reprises dans les pages suivantes la description de l'approche.
- > En ce qui concerne la législation fiscale et non fiscale, le terme connaissance (de base) professionnelle est utilisé. Ceci implique, dès le niveau 1, une éducation théorique et pratique, combinée avec des tests adéquats.

| | Connaissances générales | Législation Fiscale | Législation Non Fiscale | Techniques |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Connaissance de base | Connaissance de base professionnelle | Connaissance de base professionnelle | Connaissance de base |
| 2 | Connaissance professionnelle | Connaissance professionnelle | Connaissance professionnelle | Connaissance professionnelle |
| 3 | Connaissance professionnelle avancée | Connaissance professionnelle avancée | Connaissance professionnelle avancée | Connaissance professionnelle avancée |
| 4 | Connaissance d'expert | Connaissance d'expert | Connaissance d'expert | Connaissance d'expert |

3. Détermination de fonctions sans/avec renvoie au niveau de compétences techniques

11/07/2002

- > Dans la troisième étape, la nécessité de renvoyer au niveau de compétence technique est indiqué.
- > Dans le cas que la fonction requiert **uniquement un niveau 1 ou 2** pour les catégories de compétences techniques, on parle de **compétences de base**. Aucune référence n'est indiquée à la fonction.
Ce type de fonction est interchangeable avec d'autres fonctions portant le même nom de famille au sein du SPF Finances dans une période de rodage limitée.
- > Des fonctions exigeantes un **niveau 3 ou 4**, il est **référé** au niveau de connaissance pour le(s) catégorie(s) dont la connaissance professionnelle avancée ou la connaissance d'expert est exigé.
- > *Exemple*
 - *Gestionnaire de dossiers Junior exigeant un niveau 1-2 pour les 4 catégories des compétences techniques*
 - *Gestionnaires de dossiers junior*
 - *Gestionnaire de dossiers exigeant*
 - *niveau 1-2* → *Gestionnaire de dossiers*
 - *niveau 3 en Législation Fiscale* → *Gestionnaire de dossiers Législation Fiscale 3*
 - *Gestionnaire de dossiers Senior exigeant*
 - *niveau 1-2* → *Gestionnaire de dossiers Senior*
 - *niveau 3 en Législation Fiscale* → *Gestionnaire de dossiers Senior Législation Fiscale 3*
 - *niveau 4 en Législation Fiscale* → *Gestionnaire de dossiers Senior Législation Fiscale 4*

Approche de détermination des compétences techniques



4. Epreuve de consistance

11/07/2002

- > Pour finir une épreuve de consistance est exécutée. Il est examiné si les niveaux de compétences techniques attribués aux fonctions avec un même nom de famille ou un nom de famille équivalent sont comparables dans différents programmes. Une comparaison semblable est faite pour les programmes et les piliers dans leur ensemble.
- > Les anomalies sont expliqués ou redressés par correction des niveaux de compétences techniques exigés.

Définition des niveaux de compétences : catégorie « Connaissance générale »

> Niveau 1 - Connaissance de base :

La fonction possède une **connaissance** de l'organisation et des valeurs générales de l'Etat Fédéral et du SPF Finances et les applique dans le cadre de ses **activités quotidiennes**

> Niveau 2 – Connaissance professionnelle :

La fonction possède une **bonne connaissance** de l'organisation et des valeurs générales de l'Etat Fédéral et du SPF Finances et utilise et diffuse cette connaissance dans son **environnement de travail**

> Niveau 3 – Connaissance professionnelle avancée :

La fonction possède une **connaissance étendue** de l'organisation et des valeurs générales de l'Etat Fédéral et du SPF Finances et est en mesure d'appliquer cette connaissance de façon active pour l'exécution de ses tâches dans divers environnements de travail (**multi-contexte**)

> Niveau 4 – Connaissance d'expert :

La fonction possède une **connaissance approfondie** de l'organisation et des valeurs générales de l'Etat Fédéral et du SPF Finances, maîtrise les bases, concepts, méthodes et processus s'y rapportant, peut les analyser, les perfectionner et les développer de façon critique, **indépendamment du contexte**

Définition des niveaux de compétences : catégorie « Législation (non) fiscale »

> Niveau 1 - Connaissance professionnelle de base :

La fonction possède une **connaissance professionnelle** orientée sur l'application des principes de base d'une législation (non) fiscale (acquise par l'expérience professionnelle et l'étude) et est en mesure d'appliquer des éléments des procédures de travail et règlements s'y rapportant dans le cadre de ses **activités quotidiennes**

> Niveau 2 – Connaissance professionnelle :

La fonction possède une **bonne connaissance professionnelle** orientée sur l'application des principes de base d'une législation (non) fiscale (acquise par l'expérience professionnelle et l'étude) et est en mesure d'appliquer les procédures de travail et règlements s'y rapportant de façon indépendante dans **un environnement de travail donné**

> Niveau 3 – Connaissance professionnelle avancée :

La fonction possède une **connaissance professionnelle étendue** orientée sur l'application des principes de base d'une législation (non) fiscale et est en mesure d'appliquer les procédures de travail et règlements s'y rapportant de façon indépendante dans divers environnements (**multi-context**)

> Niveau 4 – Connaissance d'expert :

La fonction possède une **connaissance professionnelle approfondie** orientée sur l'application des principes de base d'une législation (non) fiscale, maîtrise les bases, concepts, méthodes et processus s'y rapportant, peut les analyser de façon critique et contribuer à leur perfectionnement et/ou leur développement, **indépendamment du contexte**

Définition des niveaux de compétences : catégorie « Techniques »

> Niveau 1 - Connaissance de base :

La fonction possède une **connaissance** de la technique et peut l'appliquer dans le cadre d'une mission clairement définie **dans un contexte simple**

> Niveau 2 – Connaissance professionnelle :

La fonction possède une **bonne connaissance** de la technique et peut l'appliquer pour effectuer des analyses simples de façon indépendante **dans un large contexte opérationnel**

> Niveau 3 – Connaissance professionnelle avancée :

La fonction possède une **connaissance étendue** de la technique et peut, sur la base de cette technique, établir des liens entre des informations issues de **différents contextes**, tirer des conclusions plus avancées et en faire usage dans le cadre de ses travaux

> Niveau 4 – Connaissance d'expert :

La fonction possède une **connaissance approfondie** de la technique, peut l'analyser de façon critique et contribuer à leur perfectionnement ou leur développement, **indépendamment du contexte**

Categories et clusters des compétences techniques (1/2)

| Catégories et Clusters des Compétences Techniques |
|---|
| Connaissance Générale |
| Connaissance Générale |
| Législation Fiscale |
| Législation fiscale - catégorie complète |
| Impôt des personnes |
| Impôt des sociétés |
| Taxes assimilées au droit de timbre |
| TVA |
| Impôts assimilés à l'impôt sur le revenu |
| Droits de douanes |
| Accises |
| Taxes environnementales |
| Fiscalité internationale |
| Techniques de contrôle |
| Droit de greffe |
| Droit d'enregistrement |
| Droit d'hypothèque |
| Droit de timbre |
| Droit de succession |
| Législation fiscale spécifique - Documentation patrimoniale |

| Législation Non Fiscale |
|---|
| Législation non fiscale - catégorie complète |
| Droit civil |
| Droit institutionnel |
| Droit financier |
| Droit judiciaire |
| Droit pénal |
| Droit social |
| Droit commercial |
| Droit des sociétés |
| Droit administratif |
| Législation environnementale |
| Législation domaniale |
| Législation concernant la circulation |
| « Droit de recouvrement » |
| Législation fiscale spécifique - Recouvrement |
| Techniques de recouvrement |
| Droit international |
| Droit européen |
| Protection de la vie privée |
| Rijkscomptabiliteit en boekhouding??? |
| Comptabilité commerciale |
| Autre législation non fiscale spécifique - contrôlée par les D&A |
| Expropriations |
| Autre législation non fiscale spécifique en rapport avec l'immobilier |
| Autre législation non fiscale spécifique en rapport avec les biens mobiliers |
| Documentation patrimoniale |
| Droit notarial |
| Autre législation non fiscale spécifique - contrôlée et appliquée par la Documentation patrimoniale |
| Loi concernant le financement des communautés et régions |
| Droit pour le traitement des différends |

| Techniques |
|--|
| Techniques législatives pour les R&P |
| Techniques en rapport avec les méthodes de travail |
| Audit ICT |
| Audit comptable |
| Analyse financière |
| Audit organisationnel |
| Analyse de fraude stratégique |
| Analyse de risques stratégique |
| Analyse de risques opérationnelle |
| Statistiques |
| Techniques de laboratoire |
| Techniques de mesurage |
| Techniques CRM |
| Techniques de communication |
| Recherche sociale |
| Techniques d'adjudication et de vente |
| Materiële vaststellingstechnieken??? |
| Techniques d'enquête |
| Connaissance de la gestion des archives et de la documentation |
| Analyse d'application |
| Connaissance linguistique spécifique* |
| Techniques de négociation |
| Techniques d'évaluation des biens immobiliers |
| Techniques d'évaluation des biens mobiliers |
| Applications spécifiques |
| Techniques CAD |
| Techniques de planification |
| Techniques de traitement des données |
| Connaissance du secteur |