



AGFisc EN MOUVEMENT IN BEWEGING

**APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE
ORIENTÉE GROUPE CIBLE
DOELGROEPGERICHTE
MULTIDISCIPLINAIRE AANPAK**

07.02.2017

Polyvalence



- En quoi consiste la polyvalence ?
 - En contrôle
 - En expertise
 - En gestion
- Quelles sont les mesures d'accompagnement mises en œuvre ?
- Pourquoi la polyvalence ?

En quoi consiste la polyvalence ?

- Qu'entend-on par polyvalence ?
 - Les collaborateurs savent effectuer des tâches requérant une connaissance de niveau utilisateur dans deux matières :
 - Soit en IPP et en TVA
 - Soit en ISOC/IPM et en TVA
- Que n'entend-on **pas** par polyvalence ?
 - Être expert dans les deux matières.



Polyvalence

LA POLYVALENCE DANS LES SERVICES DE CONTRÔLE

Un collaborateur polyvalent en contrôle

- Chaque collaborateur connaît **deux matières**, dans lesquelles il effectue des **missions de contrôle standard de manière autonome**.
- Chaque collaborateur conserve un **domaine d'expertise**, dans lequel il peut être impliqué dans le traitement de **missions complexes**.
 - Un spécialiste TVA effectue des missions TVA complexes
 - Un spécialiste ISOC effectue des missions ISOC complexes
 - Un spécialiste IPP effectue des missions IPP complexes

Un collaborateur polyvalent en contrôle

- Chaque collaborateur a donc une connaissance de niveau utilisateur dans deux matières et un domaine d'expertise dans l'une de ces matières.
- Il effectuera des missions plus faciles dans les deux matières et des missions plus complexes dans son domaine d'expertise (matière de prédilection).

En quoi consiste la polyvalence en contrôle ?

- Les actions de contrôle seront réparties centralement entre 4 catégories :
 - Actions polyvalentes standards
 - (actions avec des volets dans deux matières)
→ ex. actions chiffre d'affaires
 - Actions polyvalentes complexes
 - (actions avec des volets dans deux matières)
 - Actions standard dans une seule matière
→ ex. STOP-TVA
 - Actions complexe dans une seule matière
→ ex. Fusions et scissions

Un collaborateur polyvalent en contrôle

- Les actions complexes
 - Sont effectuées par les collaborateurs uniquement dans leur domaine d'expertise.
- Les actions standards
 - Peuvent être effectuées par tous les collaborateurs pour les matières dont ils ont une connaissance de niveau utilisateur.



Catégorisation des actions de contrôle

- Le niveau de difficulté des actions est déterminé centralement
- Le chef d'équipe a la possibilité de déroger à la catégorisation initiale d'une mission :
 - Lorsqu'il a une motivation convaincante
 - Moyennant validation du chef de division
- Monitoring: via benchmarking

Schéma



Actions et missions de contrôle	Complexité moindre Connaissance de niveau utilisateur	Complexité importante Connaissance approfondie
Action multidisciplinaire (deux matières fiscales)	1 collaborateur	1 (ou 2) collaborateur(s)
Action non-multidisciplinaire (relative à une matière fiscale)	1 collaborateur	1 collaborateur ayant une connaissance approfondie de la matière visée

Attentes relatives aux collaborateurs de contrôle

2016-2018

- ▶ Participation aux formations
- ▶ Apprentissage progressif de la polyvalence en effectuant des missions de l'autre matière fiscale.

2018

- ▶ Les collaborateurs qui ont commencé leur apprentissage en 2016/2017 effectuent des missions polyvalentes de manière autonome.

2019

- ▶ Tous les collaborateurs qui ont eu la possibilité de participer aux formations organisées travaillent de manière polyvalente.



Polyvalence

LA POLYVALENCE DANS LES SERVICES D'EXPERTISE

En quoi consiste la polyvalence en expertise ?

- Précontentieux standard => polyvalence :
 - Chaque collaborateur connaît deux matières et il traite des dossiers de **précontentieux standards dans ces deux matières** de manière autonome.
- Le précontentieux complexe
 - Est pris en charge par des experts chacun pour son domaine d'expertise.

Catégorisation des dossiers en expertise

- Le chef de l'équipe expertise détermine la complexité du précontentieux
- Sous supervision du chef de division
- Monitoring: via benchmarking

Attentes relatives aux collaborateurs d'expertise

2017-2018

- ▶ Participation aux formations
- ▶ Apprentissage progressif de la polyvalence en gérant des dossiers de l'autre matière fiscale

2018-2019

- ▶ Les collaborateurs qui ont commencé leur apprentissage en 2017/2018 traitent des dossiers polyvalents de manière autonome.

2020

- ▶ Tous les collaborateurs qui ont eu la possibilité de participer aux formations organisées travaillent de manière polyvalente.



Polyvalence

LA POLYVALENCE DANS LES SERVICES DE GESTION

En quoi consiste la polyvalence en gestion ?

- Toutes les tâches de gestion sont regroupées en 9 groupes de tâches cohérents :
 - Composition des paquets de tâches : synergies logiques entre les différentes matières fiscales
 - Au sein de ces paquets de tâches, chaque collaborateur traite des tâches dans les matières TVA-IPP ou TVA-ISOC/IPM.

Paquets de tâches



Collaboration
AGPR

Anomalies
déclarations

Soutien
administratif

Prestation de
services

Divers

B57

Non
déposants

Signalétique

Tableaux
ISOC

Paquets de tâches



- Les tâches sont regroupées par degré de difficulté
 - 1 (simple) : les tâches pouvant être traitées avec une connaissance fiscale limitée (+/- 60% des tâches)
 - ▶ Ex. Encoder la date de réception des déclarations
 - 2: tâches d'une complexité moyenne
 - ▶ Ex. Tâche B4 : Liste d'anomalies des déclarations tardives
 - 3: tâches complexes
 - ▶ Ex. Requalification d'un dossier IPM en dossier ISOC ou d'un dossier ISOC vers un dossier IPM.

Paquets de tâches



Tous les collaborateurs doivent-ils connaître toutes les tâches de tous les paquets ? Non

- Ils peuvent être impliqués dans 1 à 3 paquet(s) de tâches déterminé(s).

Tous les collaborateurs doivent-ils connaître toutes les tâches des paquets dans lesquels ils sont impliqués ? Non

- Le chef d'équipe détermine la quantité, la diversité et les tâches qu'un collaborateur doit pouvoir traiter de manière autonome, en fonction du niveau (D, C, B et A) et des capacités de chaque collaborateur.

Attentes relatives aux collaborateurs de gestion

2016-2017

- ▶ Participation aux formations relatives à la polyvalence

2017

- ▶ Attribution des tâches et lancement du traitement des tâches de manière polyvalente dans deux matières.

2018

- ▶ Pouvoir traiter les tâches de manière autonome dans les deux matières.



polyvalence

PRÉOCCUPATIONS DES COLLABORATEURS

Préoccupations des collaborateurs

- Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un changement important pour l'organisation.
- Les collaborateurs sont préoccupés par :
 - leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances ;
 - leur aptitude à répondre aux questions des contribuables ;
 - leur faculté à traiter de manière efficace les missions de contrôle dans les deux matières.

Préoccupations des collaborateurs

- La confiance que nous avons dans la capacité de nos collaborateurs d'apprendre de nouvelles matières ;
- La conviction qu'après la participation aux formations et une période d'apprentissage raisonnable, ils seront en mesure de travailler efficacement de manière polyvalente ;
- Le fait que les collaborateurs ont déjà montré leurs capacités d'apprentissage au cours de leur carrière;
- L'AGFisc prend des mesures pour soutenir le développement de la polyvalence.

Mesures d'accompagnement



- Les collaborateurs doivent traiter des tâches de manière polyvalente après avoir participé aux formations *ad hoc*.
- A partir de 59 ans, la polyvalence est développée sur base volontaire (coaching).
- Des trajets de soutien spécifiques sont prévus pour les collaborateurs sous la forme de training *on-the-job*.

Programme de formation étendu



- Pour la gestion

- Pour chaque collaborateur d'origine IPP/ISOC/IPM est prévu un module de 10 jours d'introduction à la TVA.
- Pour chaque collaborateur d'origine TVA est prévu un module de 10 jours d'introduction à la matière IPP/ISOC.
- 1 module = 1 jour de théorie (Académie) + 1 jour workshop
- Formation théorique prévue dans les trois matières pour les chefs d'équipe (TVA/IPP/ISOC).

- Pour le contrôle

- Des cours de polyvalence sont organisés dans les 3 matières.
- Chaque collaborateur peut se former dans l'une des 2 autres matières visées par la formation.

Programme de formation étendu

Gestion : dix modules TVA :

1. Signalétique
2. La déclaration
3. Compte courant et compte spécial
4. Listing clients
5. Obligations de déclaration pour assujettis particuliers
6. Relevé intracommunautaire
7. Traitement des non déposants TVA
8. Traitement des principales listes TVA
9. Traitement des tâches diverses
10. Traitement des constructeurs occasionnels – vérification de la valeur de la construction – régime des invalides – plaques marchands – gestion administrative des faillites

Gestion : dix modules IPP/ISOC :

1. Procédure partie I
2. Procédure partie II
3. Liste d'anomalies TAXI partie I
4. Liste d'anomalies TAXI partie II
5. Liste d'anomalies TAXI partie III
6. Bases théoriques –ISOC (1ère opération)
7. Bases théoriques –ISOC (2ème-9ème opération)
8. Autres applications et lien avec les tâches quotidiennes
9. Impôt des personnes morales
10. Théorie relative aux matières complexes ISOC (liquidations/fusions et scissions)

Programme de formation étendu

- Pour le contrôle:
 - Cours de polyvalence IPP
 - Cours de polyvalence ISOC
 - Cours de polyvalence TVA
 - Cours de procédure multidisciplinaire

Formations polyvalence



- 2015
 - 359 (8%) collaborateurs participent aux cours de polyvalence
- 2016
 - 2593 (56%) collaborateurs ont pris part à un ou plusieurs cours de polyvalence
 - 11028 jours de formations ont été organisés pour ces collaborateurs
 - 27 cours de polyvalence FR, 25 NL et 5 GE ont été organisés
- 2017
 - 20 cours FR et 19 NL sont planifiés et seront organisés
 - Objectif: 75% des collaborateurs ont suivi un cours de polyvalence
 - Répondre à des besoins futurs en formation: comptabilité, procédure, techniques de contrôles et applications gestion
 - A partir de cette année, les collaborateurs âgés de 59 ans et plus n'ont pas l'obligation de devenir polyvalent.
- 2018
 - Clôture des formations de polyvalence

Documentation multidisciplinaire



- Documentation des processus et méthodes de travail :
 - Investissement important dans le développement de documents de support et de référence.
 - Meilleure documentation pratique des tâches.
Ex. Polyfiches en gestion, modèles de contrôle complets et multidisciplinaires.
- Réseau d'experts pouvant apporter du soutien aux collaborateurs pour les tâches de gestion/missions de contrôle plus difficiles.

Mesures d'accompagnement complémentaires

- A terme, tous les services de gestion seront renforcés par des collaborateurs de niveaux A et B pour le traitement des tâches les plus complexes.



Polyvalence

QUESTIONS FRÉQUENTES

Pourquoi chacun doit-il devenir polyvalent ?

- Pourquoi les collaborateurs doivent-ils être polyvalents dans les services où il existe déjà un manque de personnel ?
 - Inégalité de traitement des collaborateurs
 - Certains oui, d'autres non.
 - Impact sur les possibilités de carrière.
 - Solution potentielle à court terme, mais pas à long terme.
 - Les différences de situation entre résidences rendent nécessaire une politique générale.

Quid IPP/ISOC ?



- Un collaborateur connaissant l'IPP et l'ISOC est-il polyvalent ?
 - Non : chaque collaborateur PME/GE doit connaître la TVA.
 - Les collaborateurs d'origine IPP ayant appris l'ISOC en 2016/2017 bénéficient de deux années supplémentaires avant d'être tenu d'apprendre la TVA.

Services particuliers



- Les services suivants ont une approche propre pour leur fonctionnement, du fait du caractère spécifique de la matière traitée :
 - Services PrP, PrM, PrI
 - Centre Etrangers (INR)
 - Restitutions TVA, précomptes

Centre GE Gestion & Contrôles spécialisés

Equipes de contrôles :

- Etant donné le caractère spécialisé des tâches de contrôle (prix de transfert, taxes diverses, unités TVA, Tax Shelter), l'approche multidisciplinaire ne s'applique pas aux équipes de contrôle GE, à l'exception de l'équipe compétente pour les banques, les sociétés d'assurances et les sociétés cotées en bourse.

Division Gestion :

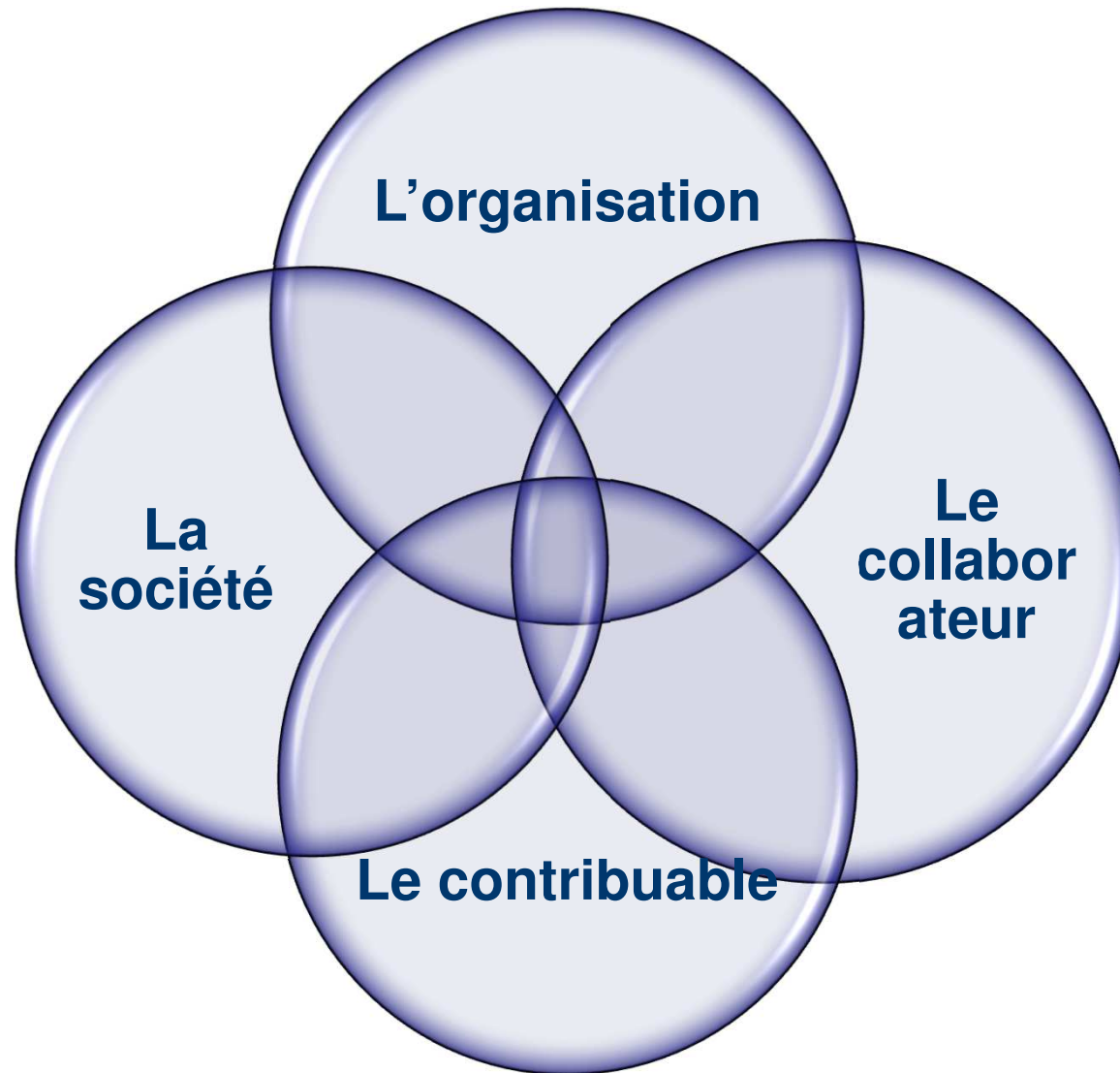
- L'approche multidisciplinaire (ISOC-TVA) s'applique à la division Gestion GE suivant les mêmes principes que les équipes de gestion PME.

Pourquoi maintenant ?



- Nous travaillons de manière orientée groupe-cible depuis la restructuration.
- Engagement de nouveaux collaborateurs formés suivant l'approche polyvalente.
- Nombreux départs dans les 5 prochaines années
 - ➔ risque de perte de connaissances

Pourquoi ? Pour qui ?



Ce que souhaite le contribuable



- Être servi rapidement et correctement
- Pouvoir s'adresser à une personne de contact capable de l'aider
- Des procédures simplifiées
 - La polyvalence va permettre de faire en sorte que :
 - La réponse à la plupart des questions des contribuables peut être prise en charge par une personne de contact.
 - Les missions de contrôle standards peuvent être traitées par un collaborateur.

Ce qui est visé par l'organisation

- **Efficiences**
 - Les dossiers qui doivent être pris en charge et traités par un seul collaborateur.
 - Les paquets de tâches sont composés de manière plus homogène/logique en vue de permettre des gains de temps.
- **Répartition du travail plus équitable**
 - La polyvalence permet une meilleure gestion des pics d'activité grâce à l'implication de tous les collaborateurs dans plusieurs matières.

Ce qui est visé par l'organisation



- Être en mesure de garantir la continuité de la prestation de service par un transfert et un développement efficaces des connaissances
 - **Polyvalence:**
 - Meilleure organisation interne des équipes.
 - Meilleure couverture des tâches en gestion.

Ce que souhaite le collaborateur



- Avoir la possibilité de faire un travail intéressant.
- Avoir l'opportunité de continuer à se développer.
 - La polyvalence offre aux collaborateurs l'opportunité d'avoir un travail intéressant et de se développer, même si nous sommes conscients que cela représente également un sujet de préoccupation pour certains collaborateurs.



Polyvalence

DES QUESTIONS ?