



POLYVALENCE

AJUSTEMENTS

26.09.2017

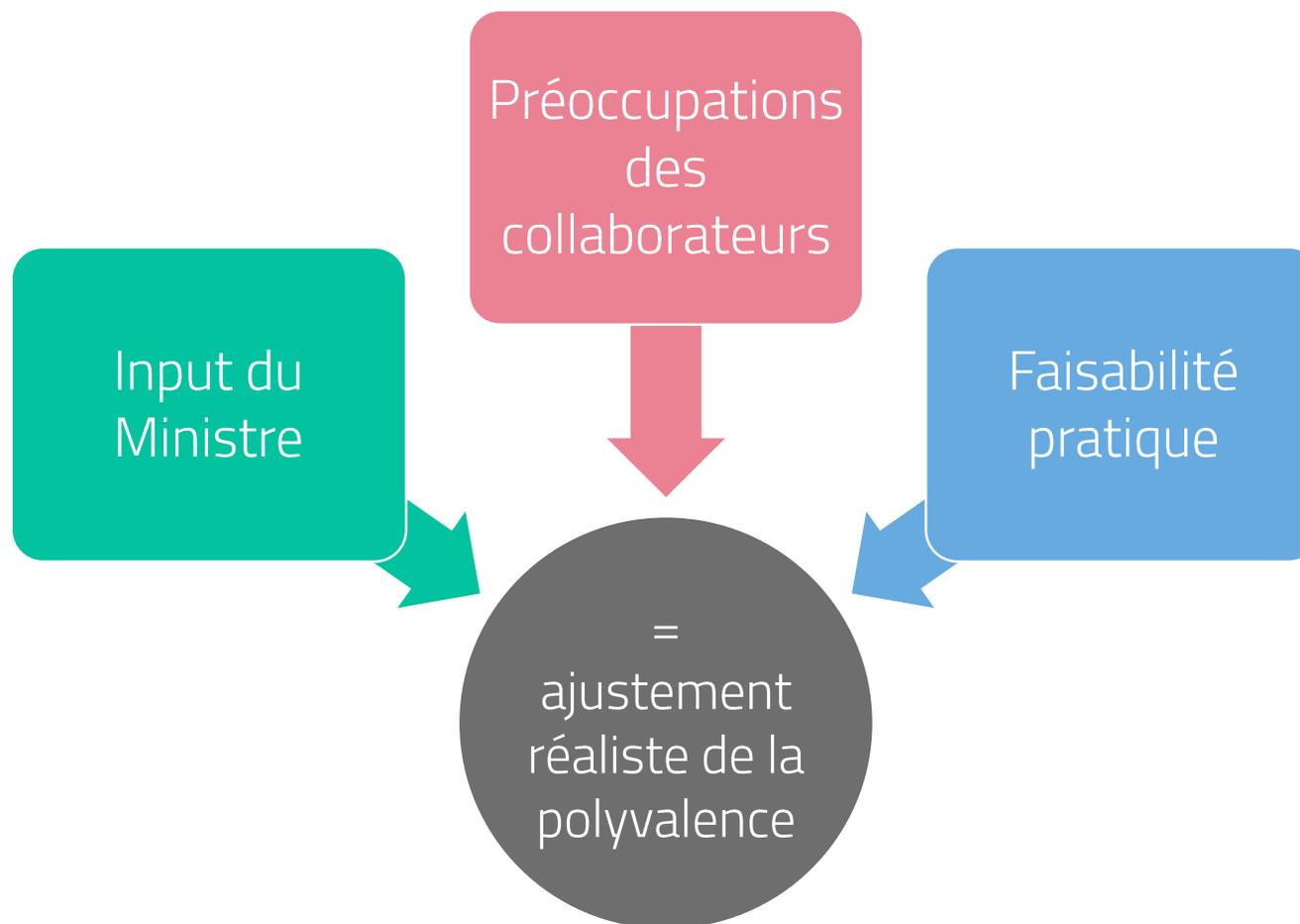


CONTEXTE

- Pourquoi la polyvalence ?
 - Compensation du déséquilibre entre les collaborateurs avec un background différent
 - Point de contact unique pour les contribuables (orienté groupe cible)
- Que constatons-nous ?
 - La polyvalence conduit à de l'anxiété chez les collaborateurs
 - La mise en place conduit à des difficultés pratiques
- Réponse à une question parlementaire (10.05.2017)



NOUVELLE VISION





Service Public
Fédéral
FINANCES
FISCALITÉ



GESTION



PRINCIPES DE BASE - COLLABORATEURS



Chaque collaborateur a
1 matière de spécialisation^(*)
(ISOC, IPP ou TVA)

Polyvalence limitée à
certaines tâches dans une
2^{ème} matière

➤ (TVA + ISOC) OU (TVA + IPP)

Paquet de tâches

- A. Tâches génériques et simples
- B. Tâches non polyvalentes
- C. Tâches complexes non polyvalentes centralisées au niveau du centre

(*) Après le suivi d'une formation de base polyvalente, une matière est attribuée aux nouveaux collaborateurs, matière dans laquelle ils doivent se spécialiser



A. TÂCHES GÉNÉRIQUES ET SIMPLES

- Quoi ?
 - Tâches indépendantes de la matière
 - Exemples : scanning, vérification des données des mandataires (S11), vérification des adresses (S14), vérification des numéros de TVA, clôture de la résidence fiscale dans SITRAN (S33)...
 - Tâches pour lesquelles une connaissance fiscale limitée est nécessaire
 - Exemples : Traitement des déclarations papier sans erreur, tâches concernant les listings clients...
- Pour qui ?
 - Il peut être demandé à chacun d'exécuter ces tâches
- Formation ?
 - Tous les collaborateurs peuvent suivre une formation

Liste des tâches à retrouver dans le fichier EXCEL



B. TÂCHES NON POLYVALENTES

- Quoi ?
 - Tâches pour lesquelles une plus grande connaissance fiscale est nécessaire
 - Exemples : comptes spéciaux, dégrèvements d'office, listes 2137 et 2139, classement définitif d'un dossier, traitement d'une déclaration tardive...
- Pour qui ?
 - Collaborateurs spécialisés dans la matière (= leur matière de spécialisation)
- Formation ?
 - Programmes de formation selon PGD

Liste des tâches à retrouver dans le fichier EXCEL



C. TÂCHES COMPLEXES NON POLYVALENTES

- Quoi ?
 - Tâches pour lesquelles une connaissance fiscale spécifique est exigée (tâches avec un volume limité)
 - TVA : tâches concernant les moins-valides, B-57, constructeurs occasionnels, contrôle des conditions 606A
 - ISOC: tâches B47 (fusions et scissions)
 - Tâches B3/4 concernant les revenus de brevet, la « recapture », les RDT, les Tax Shelter
 - Tâches IPM spécifiques
 - Ces tâches sont exécutées pour l'ensemble du centre
- Par qui ?
 - Collaborateurs qui sont spécialisés dans cette tâche (dans leur propre matière de spécialisation)
- Formation ?
 - Programmes de formation selon PGD

Liste des tâches à retrouver dans le fichier EXCEL



Service Public
Fédéral
FINANCES
FISCALITÉ



CONTRÔLE



PRINCIPES DE BASE - COLLABORATEURS



Chaque collaborateur a
une matière de
spécialisation
(ISOC, IPP ou TVA)

NON POLYVALENT SAUF POUR



- A. Actions CA spécifiques bien définies
- B. Actions FRAIS spécifiques bien définies

- Il peut être demandé à chaque collaborateur d'exécuter ces actions spécifiques bien définies de manière polyvalente après avoir suivi une formation orientée vers la pratique et immédiatement utile sur le terrain.
- Chaque collaborateur doit avoir suivi une formation light concernant une autre matière^(*) afin de pouvoir effectuer des liens entre les matières durant les contrôles et de signaler les irrégularités. La rectification effective dans l'autre matière peut être effectuée par un collègue.

(*) Combinaisons possibles (TVA + ISOC) ou (TVA + IPP)



A. ACTIONS CHIFFRE D'AFFAIRES (CA) SPÉCIFIQUES BIEN DÉFINIES

QUOI ?

- Contrôle du chiffre d'affaires / de la marge brute bénéficiaire
- Un exercice pour les plans de contrôle 2015-2016-2017 donne le résultat suivant :
 1. GKS-SCE
 2. omzet ca horeca
 3. omzet ca entreprise

CE QUI EST EXCLU ?

- Régimes TVA spéciaux (vérification du régime de la marge, régime des agences de voyage, opérations triangulaires...)
- Assujettis mixtes et occasionnels (application de l'art. 44 CTVA)
- Structures usufruit
- Vérification de la grille 62 des déclarations TVA (si > 2.000 euro)
- Autres régimes d'impôt spécifiques



B. ACTIONS FRAIS SPÉCIFIQUES BIEN DÉFINIES

QUOI ?

- Limité à des actions de contrôle simples en relation avec les frais professionnels réels des salariés et dirigeants d'entreprise
- Un exercice pour les plans de contrôle 2015-2016-2017 donne le résultat suivant :
 1. x406 kosten-frais
 2. x258 kosten-frais

CE QUI EST EXCLU ?

- Toutes les autres actions frais
 - Exemple : kosten-frais entreprise



Service Public
Fédéral
FINANCES
FISCALITÉ



EXPERTISE



PRINCIPES DE BASE - COLLABORATEURS



PAS de polyvalence
obligatoire



POLYVALENCE DES CHEFS DE TEAM (ET DES ADJOINTS AU SEIN DE LA GESTION)



POLYVALENCE DES CHEFS DE TEAM (ET DES ADJOINTS AU SEIN DE LA GESTION)

- Chefs de team
 - Les chefs de team sont réputés avoir une connaissance suffisante des trois matières afin de soutenir leurs collaborateurs et de les suivre.
- Adjoints
 - Les adjoints seront davantage spécialisés dans une matière et auront une connaissance de base de l'autre matière.



MESURES A COURT TERME



1. GESTION

- En cas de gros déséquilibres entre les matières au sein d'un team
 - Recherche d'une solution au sein de la résidence
 - Si pas possible : assistance à distance
 - Recrutement de collaborateurs ISOC et TVA en cas de pénuries
 - En cas d'excédents de collaborateurs IPP (dépendant de la situation locale)
 - Mise à disposition temporaire vers gestion P (sans changement de résidence)



2. CONTRÔLE

- En cas de déséquilibre entre les matières au sein d'un team
 - Recherche d'une solution au sein de la résidence
 - Si pas possible : assistance à distance d'un autre team ou centre



3. EXPERTISE

- En cas de déséquilibre entre les matières au sein d'un centre
 - Transfert de personnel entre contrôle et expertise



4. RECONVERSION

- Les collaborateurs^(*) reçoivent la possibilité d'apprendre l'autre matière et de se reconvertir
 - Si cela correspond aux besoins du team/centre et
 - Si le collaborateur en fait la demande par mail à son chef
- Le collaborateur pourra alors s'inscrire pour le cours de base de cette matière
- Cela entraîne un changement de la matière d'origine (= matière de spécialisation)

(*) d'application pour les collaborateurs gestion / contrôle / expertise



5. POLYVALENCE SUR BASE VOLONTAIRE

- Une polyvalence étendue^(*) reste possible
- Les collaborateurs peuvent s'inscrire volontairement pour une formation de base à la suite de laquelle un engagement est attendu
- Cela n'entraîne pas un changement de la matière d'origine (= matière de spécialisation)

(*) d'application pour les collaborateurs gestion / contrôle / expertise



6. ANALYSES

- Mesure de la charge de travail gestion PME / GE
 - Le projet mesure de la charge de travail a été initié en août 2017
 - Deadline projet = mi-2018
 - Résultat = nouvelles normes pour la gestion
- Analyse des structures actuelles sur base de l'ajustement de la polyvalence
 - Adaptation des structures nécessaire ?
 - Utile de composer des teams comportant 2 matières au lieu de 3 ?
 - Comment composer un team gestion spécialisé ?



7. CYCLE D'ÉVALUATION

- 2018
 - Polyvalence = objectif de développement
 - ⇒ Les collaborateurs reçoivent le temps nécessaire pour apprendre les nouvelles actions/tâches
- A partir de 2019
 - La polyvalence peut être reprise en tant qu'objectif de prestation



MESURES A MOYEN TERME



IMPLÉMENTATION

1. Implémentation normes gestion PME / GE

- Projet mesure de la charge de travail
 - Deadline projet = mi-2018
 - Résultat = nouvelles normes pour la gestion

⇒ sur base de ces nouvelles normes, un transfert de personnel entre les teams gestion et les teams contrôle pourra avoir lieu

2. Implémentation des structures

⇒ si l'analyse le montre, transition vers le changement de structure souhaité