



Federal  
Public Service  
FINANCE



# Credaf 21-24 mai 2016 Libreville, Gabon

*RH stratégique pour les  
administrations fiscales*

SPF Finances, Belgique  
Administration générale de la Fiscalité

.be

**AGFisc**

GENERAL ADMINISTRATION OF TAXES

# Localisation des services

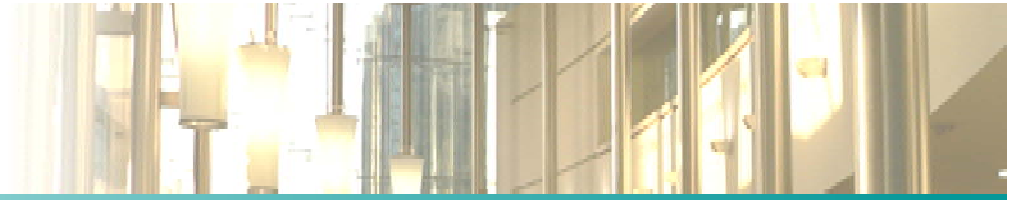


Centralisation ou décentralisation?

Avantages et désavantages

- ❑ Pour le citoyen ?
- ❑ Pour l'organisation ?

# Vision Belgique

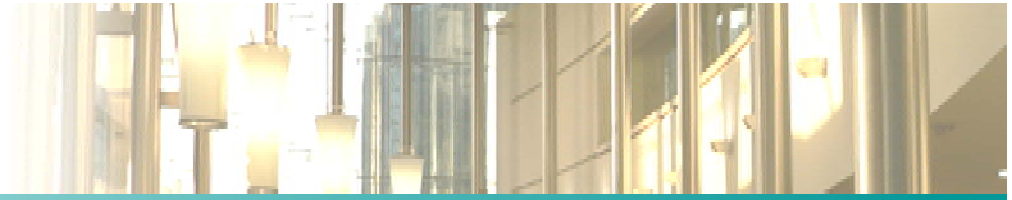


- Front-offices dans les villes les plus importantes
- Possibilités de fixer des rendez-vous dans un autre bureau
- Collaboration avec les autorités locales pour la mise à disposition de locaux (par exemple, quelques jours par mois, pendant la période d'assistance pour l'introduction des déclarations)
- Répartition égale des bureaux dans le pays (+/- 50 km)

# Politique de rémunération

- Rémunération barémique ou négociable?
  - Avantages et désavantages
- Evolution sur base de critère par
  - Ancienneté
  - Qualité des prestations
  - Évaluation des compétences
- Primes:
  - Pour les contrôles ?
  - Pour les déplacements ?
  - Risques ?
  - Au rendement ?
  - ...

# Vision Belgique



- Rémunération barémique
  - Ancienneté : augmentations bisannuelles
  - Promotion : sélection sur base de l'évaluation des connaissances techniques et génériques
  - Prestations : via les cycles d'évaluation (accélération de l'avancement barémique)
- Primes:
  - Remboursement des frais de déplacements
  - Frais de séjour pour les contrôles (plus de x km)

# Spécialisation ou polyvalence ?

- Avantages et désavantages d'une organisation :
  - orientée matière : traite tous les contribuables pour
    - la TVA
    - les Impôts sur les revenus
  - orientée groupe cible : traite toutes les matières de contribuables
  - orientée tâches
    - Gestion (introduction des déclarations et traitement,..)
    - Contrôle et audit
    - Traitement du contentieux et des litiges
  - Avec des collaborateurs
    - Spécialisés par matière
    - Spécialisés par tâches
    - Généralistes avec support d'experts, spécialistes

# Vision Belgique



- Organisation par groupes cibles
- Polyvalence des collaborateurs
  - Connaissance généraliste des trois matières (théorique + pratique):
    - ▶ ISOC,
    - ▶ TVA
    - ▶ IPP
  - Support par des nouveaux rôles d'experts (spécialistes)
- Division par tâches
  - Gestion
  - Contrôle
  - Contentieux

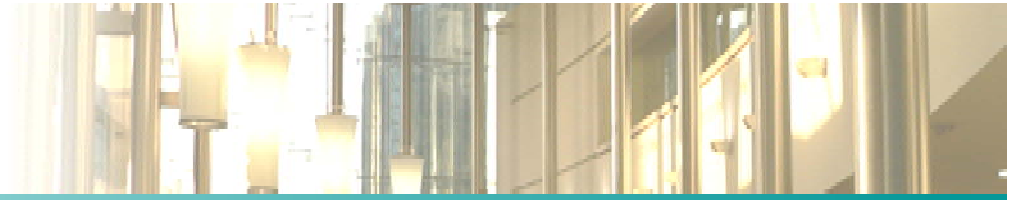
# Profils d'engagements dans l'administration fiscale



- Universitaire ou pas ?
- Diplômes spécifiques ?
- Compétences spécifiques ou expérience ?



# Vision Belgique

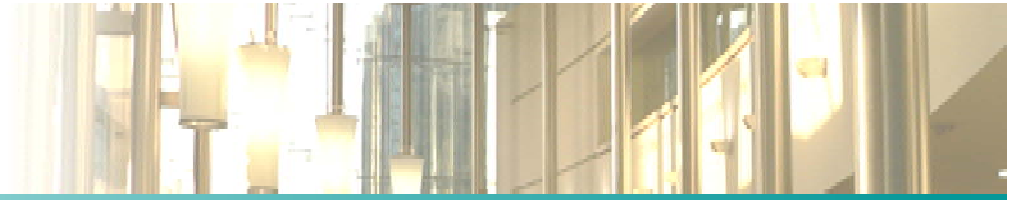


- Trois profils
  - Gestion :
    - niveau C (école secondaire)
    - Bachelier (Bac + 3)
      - ▶ droit,
      - ▶ fiscalité,
      - ▶ économie,
      - ▶ comptabilité,
      - ▶ générique
  - Contrôle :
    - Master
    - Bachelier
      - ▶ Economiste
  - Contentieux :
    - Master
    - Bachelier
      - ▶ Droit

# Attractivité de l'administration fiscale

- L'administration fiscale est-elle un employeur attractif ? ou non ?
  - Quelles sont les forces ?
  - Quelles sont les menaces (externes) ?
  - Quelles sont les faiblesses (internes) ?
- Comment attirer de nouveaux collaborateurs ?

# Vision Belgique



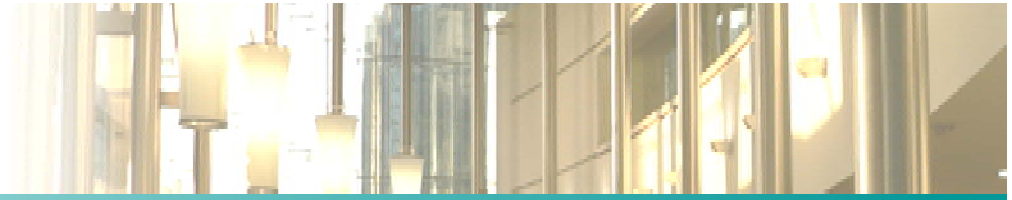
- Stage d'entreprise
  - pour aboutir à des contrats temporaires
- Publicité dans les journaux locaux
- Participation aux salons
- Possibilité de carrière via des promotions avec des tests techniques

# La rotation un atout ou un danger?



- Prévoyez- vous la rotation de certaines fonctions dans votre administration?
- Lesquelles et pourquoi?

# Vision Belgique



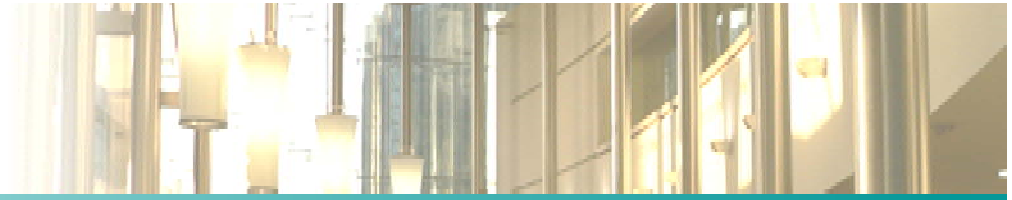
- Pas de rotation pour les fonctions
  - Contrôle
  - Gestion
  - Contentieux
    - Continuité du service
    - Politique proximité de travail
- Rotation pour les postes de Directeur de centre et Chef de division.

# Gestion des départs à la retraite



- Pyramide des âges
- Gestion des départs
  - Prévisions de l'évolution du personnel
  - Gestion du transfert de connaissances
  - Taux de remplacement prévu
  - Optimisation des ressources
    - Mesure de la charge de travail
    - Automatisation et diminution des besoins

# Vision Belgique



- Organisation d'un transfert de connaissances avant le départ à la retraite
- Mesure de la charge de travail mise en place
- Outil d'analyse des prestations en ligne
- Répartition des remplacements et recrutements sur base des besoins (cf ci-dessous)
- Recrutements directs pour des localisations en fort déficit de personnel

# Identification des besoins en RH



- Comment approcher les besoins en matière de RH ?
  - Comment informer les autorités gouvernementales des besoins ?



# Vision Belgique



- Plan de personnel
- Négociations budgétaires