

CAPSULE INFO>VEILLE

Finlande : nouveau cadre de compétences

Comme de nombreuses organisations fiscales, l'agence fiscale finlandaise (Vero Skatt) a créé au fil des années ses propres programmes informatiques pour la gestion des impôts et des taxes. Cette configuration comprenait environ 200 applications logicielles différentes, toutes intégrées les unes aux autres. Un immense système qui devenait coûteux à entretenir et difficile à changer.

Historique du projet

En 2012, Vero Skatt lance un appel d'offres pour remplacer son système informatique par des produits commerciaux ou des composants logiciels commerciaux standard (*Commercial-Off-The-Shelf* – COTS). En 2013, le contrat est alloué à Fast Entreprises pour une période de 15 ans. Cette initiative vise à réduire les coûts ainsi que les délais de production lorsqu'il faut ajouter de nouvelles fonctions aux systèmes logiciels.

L'implantation des COTS permettra d'automatiser certaines tâches et de centraliser l'information fiscale des contribuables. En regroupant les renseignements dans des entrepôts de données, Vero Skatt pourra réaliser des analyses avancées afin d'acquérir une meilleure compréhension du niveau de conformité des contribuables. De plus, la mesure de la performance par rapport aux cibles établies pourra se faire en temps réel. La gestion guidée par les données devient donc une réalité.

De 2013 à 2019, Vero Skatt a remplacé plus de 70 anciens systèmes par des COTS. Toute la mise en œuvre a été effectuée dans les délais prévus et en deçà du budget. Les économies annuelles en coûts informatiques sont de 15 à 20 millions d'euros¹. Les facteurs qui se sont avérés déterminants dans cette réussite sont le leadership, la communication et la formation. C'est sur ce dernier point que porte cette capsule.

Implantation du nouveau cadre de compétence

L'augmentation du niveau d'automatisation a permis d'affecter le personnel à des tâches différentes sans compromettre la mission de l'organisation. L'implantation d'un nouveau cadre de compétences a permis de bien soutenir la main-d'œuvre durant cette transition, en assurant son bien-être. Les formateurs ont été des agents clés du changement. Ils étaient environ 200 à donner des activités d'apprentissage à une organisation qui compte quelque 5 000 employés. De ce nombre, environ 80 % ont suivi l'une des 2 000 séances de formation organisées par Vero Skatt en collaboration avec Fast Entreprises.

¹ En mars 2020, 1 euro valait environ 1,53 dollar canadien.

En plus de suivre les formations, le personnel a eu du temps pour se familiariser avec le nouveau système. Cette phase d'apprentissage s'est faite durant les heures de travail. Les employés ont passé plus de 87 000 jours ouvrables à « étudier », ce qui représente une vingtaine de jours de formation par personne. Vero Skatt leur a même donné des devoirs, à l'aide d'un cahier d'exercices à remplir. La note moyenne obtenue par les « étudiants » est de 93 %.

Vero Skatt estime maintenant être une agence fiscale plus agile. D'abord, grâce à son nouveau système intégré, qui donne aux employés une compréhension globale des impôts, des taxes et des prestations des contribuables. Ensuite, grâce au développement des compétences du personnel et à une planification stratégique du recrutement. Les différentes directions de l'agence fiscale finlandaise entendent axer leurs efforts sur les besoins des contribuables et améliorer leur performance dans un environnement en constante évolution.

RÉFÉRENCES

OCDE (page consultée le 19 avril 2021). *Introducing a Commercial Off-The-Shelf Software Solution*, [en ligne], <https://www.oecd.org/ctp/administration/introducing-a-commercial-off-the-shelf-software-solution.htm>

OCDE (page consultée le 19 avril 2021). *Tax Administration 3.0 : The Digital Transformation of Tax Administration*, p. 62-63, [en ligne], <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.pdf>