



EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

**accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 7'286'000.-
destiné à financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux préparatoires
de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité**

Tableau des abréviations

ACI	Administration Cantonale des Impôts
ACV	Administration Cantonale Vaudoise
AFC	Administration Fédérale des Contributions
BCV	Banque Cantonale Vaudoise
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting
CAT	Centre d'Appels Téléphoniques
CAPITASTRA	Outils de gestion du Registre foncier
CCF	Contrôle Cantonal des Finances
CET	Contrôle Etat des Titres
CI	Crédit d'Inventaire de la DGNSI
CODIR	Comité de direction
COMOP	Comité opérationnel
COPIL	Comité de pilotage
CRM	Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
CSI	Conférence Suisse des Impôts
CTSI	Commission Thématique des Systèmes d'Information
DI	Déclaration d'Impôt
DFIRE	Département des Finances et des Relations Extérieures
DRUIDE	Directives et règles à usage de l'Etat
DGF	Direction Générale de la Fiscalité
DPerm	Application permettant de distribuer le travail aux collaboratrices et collaborateurs et de dématérialiser tout le courrier du contribuable
DRP	Disaster Recovery Plan
DGNSI	Direction Générale du Numérique et des Systèmes d'Information
DT	Décision de Taxation
EAR	Echange Automatique de Renseignements
EMPD	Exposé des Motifs et Projet de Décret
ERP	Enterprise Resource Planning (acronyme anglais)
ETP	Équivalent Temps Plein (correspond à un poste à 100%)
GloBE	Global Anti-Base Erosion proposal
ICC/IFD	Impôt Canton Commune / Impôt Fédéral Direct
ICI	Impôt Complémentaire sur Immeuble
IFD	Impôt Fédéral Direct
IRF	Impôt Revenu Fortune
IS	Impôt à la Source
LECF	Loi fédérale relative à l'Exécution des Conventions internationales dans le domaine Fiscal
LFin	Loi sur les Finances
LI	Loi sur les Impôts directs cantonaux
LIA	Loi fédérale sur l'impôt anticipé
LIC	Loi sur les Impôts Communaux

LIFD	Loi sur l'Impôt Fédéral Direct
LHID	Loi fédérale sur l'Harmonisation des Impôts Directs
LHR	Loi sur l'Harmonisation des Registres
LMP	Loi sur les Marchés Publics
LSE	Loi fédérale sur le Service de l'Emploi et la location de services
MIE	Moyen d'Identification Electronique
N/A	Non Applicable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIPM	Office d'Impôt des Personnes Morales
PF	Période Fiscale
PM	Personnes Morales
PP	Personnes Physiques
RF	Registre Foncier
RFFA	Loi relative à la Réforme Fiscale et au Financement de l'AVS
RH	Ressources Humaines
RIE III	Troisième Réforme de l'Imposition des Entreprises
RPT	Réforme de la Péréquation financière et de la répartition des Tâches entre cantons et confédération
SCI	Système de Contrôle Interne
SI	Système d'Information
SIPF	Système d'Information Perception et Finances
TAO-IF	Taxation Assistée par Ordinateur – Inspection fiscale
TAO-IS	Taxation Assistée par Ordinateur – Impôt Source
TAO-PP	Taxation Assistée par Ordinateur – Personnes Physiques
TAP	Taxation Annuelle Postnumerando
TCA	Tranches de Crédit Annuelles
UNIREG	Système Unifié de Registre des contribuables

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet.....	5
1.1 Résumé.....	5
1.2 But du document.....	6
1.3 Analyse de la situation actuelle.....	6
1.4 Contenu et limites du projet.....	7
1.4.1 Direction générale de la fiscalité (DGF).....	8
1.4.2 Contenu du projet.....	8
1.5 Etude d'alternatives de solutions.....	8
1.6 Solution proposée.....	8
1.6.1 Remplacement du CRM du CAT CHF 843'000.-.....	8
1.6.2 Simplifications administratives – pour l'utilisateur et pour l'administration CHF 2'017'000.-.....	10
1.6.3 Evolutions législatives CHF 2'585'000.-.....	11
1.6.4 Elargissement des outils de l'Inspectorat CHF 1'113'000.-.....	12
1.6.5 Travaux préliminaires « Métamorphose 2030 » CHF 512'000.-.....	13
1.7 Coûts de la solution.....	14
1.7.1 Coûts d'investissement - Montants financiers totaux, en CHF.....	14
1.7.2 Coûts de fonctionnement - Montants financiers totaux, en CHF.....	15
1.8 Justification de la demande de crédit.....	15
1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits.....	16
2. Mode de conduite du projet.....	17
2.1 Principales instances de conduite des projets et programmes.....	17
2.2 Gestion des risques.....	18
3. Conséquences du projet de décret.....	20
3.1 Conséquences sur le budget d'investissement.....	20
3.2 Amortissement annuel.....	20
3.3 Charges d'intérêt.....	20
3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel.....	20
3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement.....	21
3.6 Conséquences sur les communes.....	21
3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie.....	21
3.8 Programme de législation et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	21
3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA.....	21
3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD.....	21
3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer).....	23
3.12 Incidences informatiques.....	23
3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	23
3.14 Simplifications administratives.....	23
3.15 Protection des données.....	23
3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement.....	23
4. Conclusion.....	25

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Dans le cadre de sa stratégie 2018-2025 intitulée « Perspectives 2025 », la Direction générale de la fiscalité (DGF) a établi les EMPD's suivants :

- Un crédit d'investissement de CHF 7'964'000.- et un crédit d'études de CHF 1'245'000.- (EMPD 96) pour financer les études, la conception et la réalisation de solutions informatiques afin de répondre aux impératifs législatifs et stratégiques de la Direction générale de la fiscalité
- Un crédit d'investissement de CHF 10'566'000.- (EMPD 21_LEG_39) pour financer les impératifs législatifs et stratégiques de « Perspectives 2025 » et le lancement de « Métamorphose 2030 ».

Ces crédits d'investissement ont permis de financer notamment :

- Les évolutions législatives en lien avec la taxation des personnes morales à savoir la RIE III VD et la réforme RFFA
- L'intégration des outils de l'Inspectorat et de la Division de la Taxation dans le SI Fiscal et la création de l'outil TAO-IF
- Les évolutions législatives en lien avec la révision fédérale de l'impôt à la source
- Différentes évolutions légales et d'optimisation pour le Registre foncier
- De nouvelles prestations et l'amélioration de prestations existantes à l'attention du contribuable avec également des migrations techniques permettant une future intégration à l'espace sécurisé.

En outre, ces crédits d'investissement sont encore ouverts afin de finaliser différents travaux d'optimisation, de sécurisation ou nécessités pas l'obsolescence technique.

Dans la continuité de « Perspectives 2025 » et comme annoncé dans l'EMPD 21_LEG_39, la DGF a initié la poursuite de sa stratégie « Métamorphose 2030 ». Cette dernière a comme vocation de revoir toute la philosophie de taxation des personnes physiques en privilégiant la taxation automatique et des contrôles de cohérence (apporter la plus-value humaine là où elle est utile) tout en tenant compte des changements digitaux, numériques et organisationnels en constante évolution. Elle inclut également le remplacement complet de VaudTax au profit d'une déclaration d'impôt préremplie pour les contribuables vaudois au travers de l'espace sécurisé (principe once-only) ainsi que l'industrialisation de la dématérialisation de n'importe quel courrier entrant tout en gardant le lien de proximité avec le contribuable selon le principe « digital also » (administration 360° souhaitée par le gouvernement vaudois). En effet, l'obsolescence technologique et fonctionnelle de l'outil de taxation créé il y a plus de 17 ans nécessite une refonte complète. Il a été décidé de profiter de cette opportunité pour revoir toute la philosophie de taxation en tenant compte de l'évolution constante de la population ainsi que des modifications législatives, actuellement au Parlement fédéral, principalement la réforme de l'imposition de la famille où l'outil devrait être en mesure de travailler tant au niveau des individus que du ménage commun. En fonction des décisions associées, le Canton de Vaud devrait pouvoir être en mesure de taxer quasiment le double de contribuables dans le même délai tel que le prévoit la taxation postnumerando. Après le passage de la taxation praenumerando à la taxation postnumerando sous le slogan « la TAP c'est TOP » en 2003 (passage de la taxation bisannuelle à la taxation annuelle), un nouveau virage important doit être entrepris par l'Administration cantonale des impôts (ACI) pour mener à bien ses missions.

Le présent EMPD d'un montant total de CHF 7'286'000.- permettra de financer les impératifs législatifs et stratégiques et le lancement de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité par des travaux préparatoires.

1.2 But du document

Ce document décrit le projet et répond aux questions suivantes :

– **Les objectifs sont-ils bien définis ?**

Le point 1.3 donne une vision de la situation actuelle et le point 1.4 décrit les enjeux du projet.

– **Les risques du projet sont-ils maîtrisables ?**

La gestion des risques est présentée au point 2.2.

– **La rentabilité est-elle suffisante (aspects quantitatifs et qualitatifs) ?**

Le chapitre 1.7 présente les coûts de la solution et le point 1.8 aborde les aspects quantitatifs et qualitatifs.

– **Comment le financement est-il prévu ?**

Le point 1.9 présente le calendrier d'engagement des crédits et le chapitre 3 décrit les conséquences ainsi que les moyens de financement de la solution.

Son but est d'être un support à la prise de décision pour la réalisation du projet. Etant destiné aux décideurs, il évite les détails techniques qui sont analysés dans des documents spécifiques.

1.3 Analyse de la situation actuelle

Depuis les années 2000, l'Administration cantonale des impôts (ACI) puis la DGF a procédé progressivement à des implémentations majeures en créant un système d'information fiscal (SI Fiscal) permettant de gérer le flux complet (assujettissement, taxation, perception) de tous les contribuables vaudois (personnes physiques et personnes morales). De plus, l'augmentation croissante de la population a obligé la DGF à mettre en œuvre de nouveaux mécanismes de contrôles, d'automatismes, de distribution du travail et de dématérialisation afin de garantir un traitement tant qualitatif que quantitatif dans les délais impartis. A titre d'exemple en 2005, le canton de Vaud dénombrait 376'045 contribuables personnes physiques et 26'629 contribuables personnes morales contre 503'962 contribuables personnes physiques et 46'105 contribuables personnes morales en 2020.

Elle a également sécurisé, amélioré et industrialisé le Registre foncier et a créé des synergies entre le Registre foncier et l'Administration cantonale des impôts afin de bénéficier de bases de données communes permettant de garantir une exhaustivité et un contrôle d'intégrité. En effet, chaque propriétaire d'immeuble se doit d'être contribuable.

Outre la nécessité d'assurer ses missions, la DGF a également une volonté d'accompagnement de l'usager-ère (contribuable, propriétaire d'immeuble ou mandataire) et de simplification des démarches administratives pour ce-cette dernier-ère. Dans ce contexte et conformément aux programmes de législature et à la stratégie numérique du canton de Vaud, elle a mis en œuvre différentes prestations afin d'éviter à l'usager-ère un déplacement physique pour remplir ses obligations. On peut citer bien entendu le dépôt de la déclaration d'impôt où plus de 80 % des contribuables personnes physiques utilisent le canal électronique ou encore les demandes de délai, lesquelles sont plébiscitées par les mandataires et les contribuables. Toutefois, la DGF tient à éviter une fracture numérique et à conserver les principes « digital also » et « administration inclusive ». Pour ce faire, le canal électronique est à disposition des usagers-ères qui le souhaitent mais le canal papier reste le canal proposé d'office. Elle est d'ailleurs, dans un esprit d'éco-administration, passée au recto-verso pour ses documents en améliorant le contenu de ses envois avec également des envois supplémentaires de sensibilisation et d'information.

Pour rappel voici la liste des EMPD's actuels, accordés ces dix dernières années et qui ont permis le financement des évolutions du Système d'information de la Direction générale de la fiscalité :

	EMPD	Titre	Date	Montant en million CHF	Etat
1	EMPD no 289	ACI – Vision 2010 – Cyber fiscalité	Juin 2010	15.1	Terminé
2	EMPD no 211	ACI- Vision 2010 Désengagement du host	Novembre 2014	14,5	Reste à faire de 10%
3	EMPD no 96	DGF – Perspectives 2025	Octobre 2018	9,2	Reste à faire de 33%
4	EMPD no 21_LEG_39	DGF – Suite Perspectives 2025 et lancement Métamorphose 2030	Mars 2021	10.6	Reste à faire de 90%

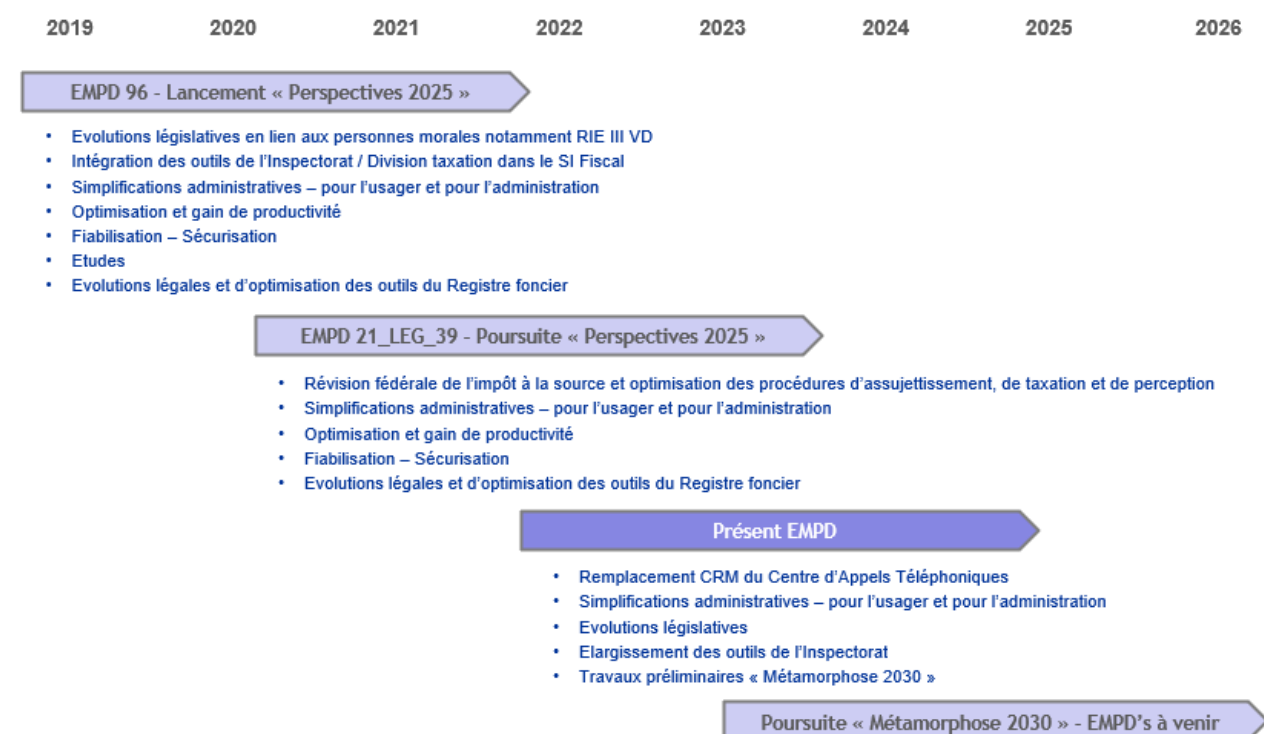
1.4 Contenu et limites du projet

Pour faire face à l'augmentation de la population, aux modifications législatives en augmentation avec des entrées en vigueur dans des délais très courts ainsi qu'aux changements digitaux, numériques, environnementaux et organisationnels en constante évolution, la DGF s'est fixée, à travers « Métamorphoses 2030 », 7 enjeux stratégiques afin de pouvoir assumer ses missions tout en maîtrisant les recettes fiscales et en garantissant le flux financier de l'Etat et ceci en tenant compte des incertitudes actuelles. Les 7 enjeux stratégiques sont les suivants :

- Repenser la philosophie de taxation des personnes physiques
- Renforcer la fiabilité de nos systèmes et prestations
- Renforcer et industrialiser le SCI
- Accroître la satisfaction des usagers-ères et l'orientation «client»
- Améliorer et promouvoir l'efficience et la performance individuelle des collaboratrices et collaborateurs
- Poursuivre la fidélisation des collaborateurs et la relève de cadres
- Développer l'innovation et la digitalisation

Le présent EMPD représente la 1^{ère} phase de « Métamorphose 2030 » et devrait permettre de lancer les travaux préparatoires. En effet, une fois les inconnues législatives levées, notamment l'imposition de la famille, des EMPD's complémentaires seront sollicités afin de permettre le développement et le remplacement de TAO-PP, les modifications nécessaires dans le SI Fiscal et l'implémentation des nouvelles règles de contrôle. La nouvelle application de taxation des personnes physiques devra contenir l'ensemble des fonctionnalités existantes mais également tous les nouveaux principes d'automatismes s'inscrivant dans la dynamique d'augmentation du nombre de dossiers taxés automatiquement en raison des impacts législatifs liés notamment à l'imposition de la famille. De plus, cette nouvelle application devra, à l'identique de maintenant, s'intégrer aux applications et prestations existantes et garantir une bonne intégration des applications à venir.

Il s'appuie également sur le socle du SI de l'ACV dont l'évolution est définie dans le Plan directeur cantonal des systèmes d'information.



1.4.1 Direction générale de la fiscalité (DGF)

La Direction générale de la fiscalité (DGF) est un des plus grands services de l'Etat. Son importance a pu être reconfirmée dans le cadre de la pandémie « Covid-19 » afin d'assurer dans la continuité la sauvegarde des intérêts de l'Etat principalement par la taxation et le recouvrement. Elle compte, au 1^{er} janvier 2022, 970 personnes (777,8 ETP) réparties dans le canton. L'ACI a comme missions principales, l'assujettissement, la taxation et la perception des personnes physiques et des personnes morales. La mission principale du Registre foncier est de garantir l'état des droits et charges sur les immeubles en vertu de la publicité foncière.

1.4.2 Contenu du projet

Cet EMPD propose les investissements suivants concernant ses outils informatiques, à savoir :

- Remplacement du CRM du CAT
- Simplifications administratives pour l'utilisateur et l'administration
- Evolutions législatives
- Elargissement des outils de l'Inspectorat
- Lancement de « Métamorphose 2030 » par des travaux préliminaires

La majorité de ces projets ont des dépendances externes, notamment des impératifs législatifs ou fixés par la Confédération.

En outre, il y a également lieu de tenir compte des interventions parlementaires y compris fédérales, en suspens ou à venir qui pourraient avoir un impact sur le système d'information de la DGF. **Dans ce contexte et compte tenu des incertitudes de planification, de nouvelles priorisations ne sont pas exclues en fonction des dates de mise en œuvre qui seront fixées par la Confédération.**

1.5 Etude d'alternatives de solutions

S'agissant principalement de l'évolution de solutions existantes ayant fait l'objet de développements spécifiques à l'ACV et d'intégrations avec le SI de l'ACV (socle du SI, solutions de partenaires telles que Capitastra), les mêmes hypothèses sont retenues pour les projets de cet EMPD : développements spécifiques répondant aux besoins, intégration chaque fois que possible de solutions existantes à l'ACV ou du marché (partenaires compris, dans le respect de la loi sur les marchés publics) ; selon les cas, les travaux s'appuieront soit sur des mandats attribués aux fournisseurs retenus, soit par des renforts en ressources.

1.6 Solution proposée

1.6.1 Remplacement du CRM du CAT CHF 843'000.-

Le Centre d'appels téléphoniques (CAT) est le point d'accès pour tous les contribuables vaudois, personnes physiques, personnes morales, mandataires ainsi que pour tout individu souhaitant des informations sur la fiscalité vaudoise. Il a été créé en 2004, lors du passage au postnumerando et de la mise à disposition de Vaudtax pour la déclaration d'impôt 2003.

Le but est d'alléger les tâches des spécialistes de la taxation et de la perception par la prise en charge de la majorité des contacts et le traitement direct par les téléconseillers-ères à hauteur 80% des cas.

Le CAT est accessible par téléphone, par courriel et visio. Le vecteur le plus utilisé étant les appels téléphoniques, un menu vocal aiguille l'appel directement vers un-e téléconseiller-ère du CAT.

Le CAT couvre les premier et deuxième niveaux de support, soit :

- répond directement, par les téléconseillers-ères, aux questions générales telles que relatives aux décisions de taxation, décomptes d'impôt, calcul des intérêts, acomptes, assujettissement et effets des changements de situation, identification du for, taux et barèmes, déductions, établissement des certificats de salaire, calcul de la valeur locative, calcul de l'impôt sur les prestations en capital ainsi que toute question liée à la fiscalité.
- décide et gère les demandes en fonction de délégations de compétences par ces mêmes téléconseillers-ères, formés-ées à cet effet.

Parallèlement aux demandes réglées directement au téléphone, le CAT traite les demandes entrant par courriel ou visio ; il couvre les heures d'ouverture de 8h à 17h non-stop du lundi au vendredi.

Les demandes qui ne peuvent pas être traitées par les téléconseillers-ères sont transférées aux experts-tes dans les différents centres de compétences (offices d'impôt et ACI) qui composent le troisième niveau de support.

Le CAT utilise un système de téléphonie de type call center. Il détecte en particulier les spécificités de l'appel :

- le numéro composé par l'appelant guidé par un menu vocal
- l'identification de la ligne de l'appelant
- des informations obtenues à partir d'une base de données de profils permettant d'optimiser la file d'attente. Par exemple, le traitement prioritaire du 2ème appel d'un appelant non-répondu dans la même journée. Parallèlement, le système reconnaît en temps réel les téléconseillers-ères disponibles auprès de la plateforme du centre d'appels.

Le CAT est également doté d'un CRM (Customers Relationship Management) soit un outil de gestion de la relation client. Ce dernier est capable de gérer les dossiers des contribuables qui comptent différentes affaires ou contacts.

S'il s'agit d'appels téléphoniques, ils sont pris en charge immédiatement par les téléconseillers-ères du centre d'appels téléphoniques et aboutissent à :

- des réponses immédiates pour ce qui rentre dans le domaine de compétence des téléconseillers-ères, ou pour des questions d'ordre général concernant la fiscalité auxquelles ils-elles sont aptes à répondre
- des réponses immédiates par des spécialistes métiers après routage de la demande par les téléconseillers-ères
- des réponses différées (appels sortants) si les téléconseillers-ères ou les spécialistes métiers doivent approfondir la demande
- des actions en faveur du contribuable en utilisant des procédures métier, par exemple : octroi d'un plan de recouvrement dans les seuils autorisés pour un-e téléconseiller-ère, envoi d'un formulaire, d'une lettre type ou personnalisée.

Les courriels arrivés dans les boîtes aux lettres génériques sont intégrés automatiquement dans le CRM et les réponses sont classées dans une fiche rattachée au dossier du contribuable.

De plus, les processus liés à l'activité du téléconseiller sont intégrés dans le CRM. Les motifs des demandes ont été ciblés et un processus pour chaque type de demande a été créé. Ainsi, quand le-a téléconseiller-ère a déterminé le motif d'appel, le processus des tâches à exécuter se déroule automatiquement en intégrant les étapes à respecter dans les applications métier ainsi que les éventuels courriers/courriels standard à éditer. Parallèlement, grâce aux mots clés du motif d'appel, le téléconseiller peut se référer à la base de connaissances.

Le CRM s'appuie sur un logiciel dont le fournisseur vient d'annoncer une fin de support en 2023. Il est donc capital de procéder à son remplacement pour permettre la continuité des services assurés par le CAT, auprès de tous les contribuables vaudois et mandataires qui le sollicitent.

Ce projet de remplacement d'outil informatique devra inclure la sélection d'un nouveau logiciel, son installation, son intégration dans le système d'information fiscal ainsi que la migration de toutes les fiches existantes et de leur historique.

L'outil, de par sa nouvelle technologie, pourrait permettre de bénéficier de nouvelles fonctionnalités de gestion de la relation client.

1.6.2 Simplifications administratives – pour l’usager et pour l’administration CHF 2’017’000.-

Deux des enjeux de « Métamorphose 2030 » sont :

- Accroître la satisfaction des usagers-ères et l’orientation client
- Renforcer la fiabilité de nos systèmes et de nos prestations

En effet, et conformément à la volonté du gouvernement, la DGF, respectivement l’ACI, tient à offrir un maximum de prestations en ligne afin de faciliter la vie du contribuable en lui évitant de se déplacer physiquement à l’un de ses guichets.

Le logiciel VaudTax, mis en production en 2004 (DI 2003) et offrant le dépôt électronique de la déclaration d’impôt depuis 2012 (DI 2011), est largement utilisé par la population vaudoise. En effet, plus de 360’000 contribuables utilisent le logiciel ou la prestation pour le dépôt de la déclaration d’impôt 2020 et 88.9 % d’entre eux ont favorisé le dépôt par voie électronique.

S’agissant d’un logiciel, il ne bénéficie pas de tous les avantages d’une prestation en ligne et ne peut s’intégrer à l’espace sécurisé de l’Etat de Vaud. De plus, au vu de son ancienneté, il utilise une technologie vieillissante et ne profite pas des nouvelles possibilités en termes d’innovation.

Fort de ce constat, l’ACI a développé progressivement et en parallèle du logiciel VaudTax, une prestation en ligne permettant de déposer la déclaration d’impôt. Cette dernière a été mise en œuvre en 3 étapes. En 2020 (DI 2019) la prestation était dédiée aux jeunes contribuables avec uniquement les formulaires les concernant. En 2021 (DI 2020), elle a été élargie aux salariés sans dette, sans immeuble et sans relevé fiscal bancaire, avec la possibilité de saisir le demi-quotient familial, service fortement sollicité et attendu des contribuables au vu de l’évolution de la société. Dès 2022 (DI 2021), la prestation est ouverte à tous les contribuables quelle que soit leur situation. De plus, grâce à un partenariat avec la Banque cantonale vaudoise (BCV), l’ACI a déployé le projet de la Conférence suisse des impôts (CSI) « eRelevé fiscal ». Ce dernier permet aux contribuables l’échange volontaire de données électroniques avec les banques et les Administrations fiscales. Le client de la banque reçoit le eRelevé fiscal sur le portail eBanking de sa banque et, en tant que contribuable, il peut l’utiliser pour importer les valeurs fiscales requises dans la déclaration d’impôt de son Administration fiscale cantonale et les adresser ainsi sans interruption de média. Le contribuable a donc le choix de soumettre le relevé fiscal manuellement sous forme papier classique comme auparavant ou sous forme de eRelevé fiscal électronique sans interruption de média. La digitalisation augmente la qualité et la transparence du processus du traitement de déclaration d’impôt et facilite l’établissement de sa déclaration d’impôt au contribuable.

Grâce à l’identification forte du Moyen d’Identification Electronique (MIE), une quatrième étape est nécessaire, à savoir l’intégration de la prestation dans l’espace sécurisé de l’Etat de Vaud avec un pré-remplissage des données. Dans un premier temps, le pedigree du contribuable et de sa famille (conjoint-e et enfants mineurs) sera pré-alimenté permettant d’appliquer le principe once-only souhaité par le gouvernement conformément à la stratégie numérique vaudoise. Avec le principe du once-only, il s’agit de permettre aux personnes ou aux entreprises, avec leur consentement exprès, de ne pas avoir à donner à un service de l’Etat des informations dont l’Etat dispose déjà.

Dans le même esprit de simplification pour l’usager, l’ACI souhaite également améliorer ses prestations à l’attention de ses partenaires. En effet l’espace sécurisé de l’Etat de Vaud prévoit à moyen terme la mise en œuvre d’un portail mandataires. D’un point de vue transverse à l’Etat, un mandataire diffère en fonction de la prestation fournie par l’Etat. A titre d’exemple, dans le cadre de l’octroi d’un permis de construire, le mandataire pourrait être l’architecte. Pour ce qui est de la fiscalité, un mandataire est généralement une fiduciaire, un notaire ou encore un avocat. Au vu du volume d’activités que l’ACI effectue avec les mandataires, elle a été proposée pour lancer le projet pilote transversal « Portail des mandataires ». Pour ce faire, des travaux préparatoires doivent intervenir. Actuellement, les mandataires des personnes physiques sont identifiés sur la base de textes libres à réception de la déclaration d’impôt dûment remplie. Il est indispensable de structurer ces données et de les rapatrier dans le registre fiscal (UNIREG) afin de pouvoir dans un second temps les exposer à destination de l’espace sécurisé. Cette première étape devra par la suite faire l’objet d’évolutions pour permettre la gestion de la pluralité des mandataires en fonction des périodes fiscales et des genres d’impôt.

En outre, la DGF souhaite améliorer le scannage de ses documents. Actuellement, tous les documents sortants (déclaration d'impôt, formulaire d'acomptes, demande de coordonnées financières, demande de pièce...) que le contribuable doit nous retourner sont munis d'un code à barres 1D (unidimensionnel) permettant d'identifier le contribuable, le type de document et la période fiscale. Ce type de code à barres, de par sa structure, peut parfois nécessiter des interventions manuelles, notamment lorsqu'il est mal imprimé ou endommagé. La DGF souhaite remplacer ce code à barres au profit d'une nouvelle technologie de type datamatrix, permettant une meilleure qualité de scannage et une plus grande fiabilité.

1.6.3 Evolutions législatives CHF 2'585'000.-

Des impératifs externes nécessitent également des évolutions du SI Fiscal. On peut citer les évolutions législatives mais également les directives ou nouveaux projets édictés par la Conférence suisse des impôts (CSI).

Projet GloBE :

Dans le cadre de la lutte contre l'érosion des bénéfices imposables par les entreprises multinationales, l'OCDE prévoit de mettre en place deux mesures (projet GloBE), appelées BEPS piliers 1 et 2, pour assurer une meilleure imposition et répartition des bénéfices de ces entreprises. L'entrée en vigueur est prévue pour l'année 2023 ou 2024. Au niveau international, la Suisse a donné son accord sur la mise en place de ces mesures.

Ces deux piliers exigent que les multinationales doivent :

- A) Payer dans chaque juridiction un impôt complémentaire (ou alternatif) pour que leur taux d'impôt calculé sur un bénéfice normé au niveau international se monte au minimum à 15% (Pilier 2 – applicable uniquement aux multinationales avec un chiffre d'affaires total supérieur à EUR 750mio, pour l'exercice commercial considéré) ;
- B) Payer un impôt complémentaire dans la juridiction de la société faitière du groupe qui correspond au manco d'impôt payé dans les juridictions qui n'ont pas adapté leur taux d'impôt à 15% (Pilier 2 – applicable uniquement aux multinationales avec un chiffre d'affaires total supérieur à EUR 750mio, pour l'exercice commercial considéré) ;
- C) Attribuer une partie de leur bénéfice aux juridictions dans lesquelles se trouvent les consommateurs même si elles ne disposent pas ou peu de sociétés dans ces juridictions (Pilier 1 – applicable uniquement aux multinationales avec un chiffre d'affaires total supérieur à EUR 20mia, pour l'exercice commercial considéré). Cette attribution correspond à une répartition internationale et cantons/communes de fait.

Le SI Fiscal doit être capable d'assurer l'exécution de ces trois nouvelles exigences. Comme le délai de mise en œuvre est extrêmement court, que les règles exactes ne sont pas encore connues et que ces nouvelles normes devraient concerner un nombre limité d'entreprises vaudoises, il est prévu dans un premier temps de mettre en place une solution informatique simplifiée au maximum et de la faire évoluer dans un second temps afin de conserver la logique de traitement des personnes morales, tant au niveau de l'assujettissement que de la taxation et de la perception.

Imposition de la famille :

Le 21 mars 2018, le Conseil fédéral a adopté le message relatif à la modification de la LIFD (imposition équilibrée des couples et de la famille). Dans ce message, le Conseil fédéral a proposé le modèle avec « calcul alternatif de l'impôt » pour éliminer la charge fiscale supplémentaire grevant certains couples mariés par rapport aux couples de concubins. Selon ce modèle, l'autorité de taxation commence par calculer l'impôt du couple selon les règles de la taxation ordinaire commune en additionnant les revenus des époux. Ensuite, elle procède à un deuxième calcul de l'impôt (calcul alternatif) qui se fonde sur l'imposition individuelle des couples de concubins.

A la fin de 2019, le Parlement a renvoyé le projet au Conseil fédéral en le chargeant de proposer d'autres modèles, notamment l'imposition individuelle. Durant la session d'automne 2020, le Parlement a décidé d'intégrer au programme de la législature 2019 à 2023 l'adoption d'un message sur l'introduction de l'imposition individuelle. Ce dernier mandat traduit la volonté d'une majorité de parlementaires d'aspirer à une imposition individuelle et rend obsolète, du point de vue du Conseil fédéral, l'analyse des modèles d'imposition commune. Le Conseil fédéral a dès lors mis l'accent sur la présentation de plusieurs modèles d'imposition individuelle.

Lors de sa séance du 24 septembre 2021, le Conseil fédéral a adopté l'analyse relative à l'imposition individuelle (le rapport étudie trois modèles d'imposition individuelle : imposition individuelle pure, modifiée et selon ECOPLAN).

Après consultation des deux commissions de l'économie et des redevances au sujet de l'imposition individuelle, le DFF élaborera un projet destiné à la consultation d'ici à fin 2022.

Même s'il est actuellement prématuré de dire quelle direction prendra la question de l'imposition des couples mariés, des changements devront intervenir dans la chaîne du SI Fiscal. Cela entraînera des modifications, plus ou moins importantes, de calcul, au niveau de la déclaration d'impôt et des documents fiscaux sortants et entrants. Les chaînes d'assujettissement, de taxation, de perception et toutes les prestations et communications externes devront être analysées et, le cas échéant, adaptées. De plus, en cas d'imposition individuelle, le nombre de déclarations d'impôt va fortement augmenter nécessitant également de trouver des axes d'optimisation.

Outre ces deux importantes modifications législatives, d'autres évolutions légales pourraient intervenir en fonction de l'actualité et des discussions aux chambres fédérales. Afin de pouvoir garantir leur mise en œuvre, la DGF se doit de provisionner une enveloppe financière pour gagner en proactivité et être en mesure de pouvoir réaliser les changements applicatifs nécessaires dans les délais requis. A titre d'exemple, on peut citer la loi d'exécution des conventions de double imposition (LECF).

A cela s'ajoute la CSI, qui est une association dont toutes les administrations fiscales cantonales, et l'AFC sont membres a notamment comme objectifs l'harmonisation de certains documents fiscaux. Dans ce contexte, elle favorise la mutualisation de projets et l'utilisation de standards normés. Un certain nombre de projets sont décidés par la CSI et doivent être implémentés dans les délais décidés par cette dernière. A titre d'exemple, on peut citer le traitement des répartitions IFD ou encore les avis de départ qui ne font pas l'objet d'une communication informatique mais sur papier, par voie postale.

Ces deux exemples ont conforté la CSI de développer un système d'échanges électronique au moyen de la norme CH-Meldewesen qui a comme vocation de régir les échanges électroniques dans le domaine des impôts. D'ici 2022 pour les avis de départ et dès 2024 pour les répartitions IFD, tous les cantons devront donc adapter leur manière de faire, mettre à jour ou faire évoluer leurs applications métier. Pour le canton de Vaud, tant les applications des personnes physiques que des débiteurs impôt source devront donc évoluer afin d'intégrer ces standards.

De plus, la CSI a initié un projet de refonte complète de l'état des titres. Outre l'application de contrôle d'état des titres qui va être remplacée, des processus d'automatisation entre cette dernière et les autorités fiscales vont être élaborées afin de faciliter les contrôles voire les automatiser lorsque la situation le permet.

1.6.4 Elargissement des outils de l'Inspectorat CHF 1'113'000.-

L'EMPD 96 de « Perspectives 2025 » contenait l'intégration des outils de l'Inspectorat et de la Division de la taxation dans le SI Fiscal pour les personnes physiques et morales. En effet, les processus étaient encore en majorité manuels provoquant une charge de travail sans valeur ajoutée. L'application TAO-IF (Taxation assistée par ordinateur – Inspection fiscale) a été mise progressivement en production depuis fin 2019 et permet de traiter les soustractions fiscales ainsi que les dénonciations spontanées non punissables pour les personnes physiques et l'EAR. Elle est en cours d'évolution afin de permettre également le traitement des personnes morales. Une seconde application « gestion des affaires » est en cours d'élaboration et permettra tant à l'Inspectorat qu'à la Division de taxation d'avoir un suivi complet des affaires traitées.

L'expérience d'utilisation de TAO-IF a permis de démontrer l'efficacité de l'outil. En effet, la majorité des dossiers de dénonciations spontanées non punissables a pu être absorbée. Fort de ce constat et au vu de l'augmentation du volume de dossiers, notamment en lien avec l'EAR, il est indispensable de la faire évoluer afin de permettre également de traiter à travers cette dernière d'autres impôts (impôts spéciaux) et de la rendre également compatible avec l'impôt à la source. Ces évolutions nécessiteront également de faire évoluer les interfaçages avec l'application TAO-PP qui traite les impôts spéciaux et avec l'application TAO-IS en charge de la taxation de l'impôt à la source. Dans le même ordre d'idée, l'outil de gestion des affaires inclura également ces nouveautés.

1.6.5 Travaux préliminaires « Métamorphose 2030 » CHF 512'000.-

TAO-PP est l'outil de taxation assistée par ordinateur pour les personnes physiques. Ce dernier a été développé en 2003 et 2004 dans le cadre du passage de la taxation *praenumerando* à la taxation *postnumerando*, à savoir le passage de la taxation bisannuelle à la taxation annuelle. Il a évolué au fur et à mesure des années et offre notamment :

- La prise en charge de plusieurs types d'imposition en complément de l'IRF, selon un modèle unifié
- Un moteur de calcul par période fiscale
- Une segmentation des plus performantes permettant, dès l'acquisition de la déclaration d'impôt, de définir sa complexité afin de l'attribuer au collaborateur-trice ayant les compétences requises
- Une taxation automatique et une taxation semi-automatique pour les dossiers « simples »
- Un système d'alertes et de contrôles croisés entre les valeurs déclarées et les valeurs des années antérieures
- Un contrôle automatique en lien avec les certificats de salaire reçus par les employeurs
- Un interfaçage complet avec tout le système d'information (SI Fiscal), composé de plus d'une trentaine d'applications

De par sa complexité et son efficacité, TAO-PP permet d'atteindre chaque année les objectifs fixés d'avancement de la taxation, soit que plus de 75 % des dossiers de la période fiscale précédente soient traités au 31 décembre de l'année N. Pour rappel, l'année fiscale débute le 1^{er} avril avec le démarrage de la taxation, le 25 % des dossiers restants devant donc être traités en majorité entre le 1^{er} janvier et le 31 mars de l'année suivante.

La technologie ayant fortement évolué ces dernières années, TAO-PP ne répond plus aux standards actuels et repose sur technologie vieillissante. De plus, des évolutions législatives telles que le mariage pour tous ou l'imposition de la famille ne peuvent être absorbées par l'outil de taxation actuel.

Au vu des dépendances législatives, de l'ampleur des travaux à mener pour le remplacement de TAO-PP et sachant qu'il n'est pas envisageable de ralentir l'avancement de la taxation, il est nécessaire d'initier de manière progressive et en plusieurs phases son remplacement afin de garantir l'exhaustivité des fonctionnalités et la continuité des activités et missions de la DGF.

Le présent EMPD fait référence à la première phase de ce remplacement qui a comme objectif de mettre en œuvre les premières adaptations de calculs d'impôt et d'interfaçages. Le remplacement complet de TAO-PP fera l'objet d'un ou plusieurs EMPD complémentaires.

Le remplacement futur de TAO-PP impliquera également des évolutions dans les autres applications du SI Fiscal au vu de l'interdépendance du système. A titre d'exemple, des évolutions importantes devront intervenir dans la chaîne de perception et d'autres applications du SI Fiscal.

En outre, l'ACI souhaite profiter de cette opportunité pour revoir toute la philosophie de taxation en augmentant le nombre d'automatismes et de contrôles afin de maintenir le taux des 75 % et de maîtriser d'une part l'augmentation de la population et d'autre part l'impact d'une éventuelle imposition individuelle. En effet, en cas d'imposition individuelle, c'est quasi le double de dossiers que l'ACI devrait traiter dans le même délai. Il est également souhaité améliorer et optimiser le traitement des impôts spéciaux avec une segmentation et des prestations associées telle qu'une déclaration des gains immobiliers en ligne.

1.7 Coûts de la solution

1.7.1 Coûts d'investissement - Montants financiers totaux, en CHF

Le **coût d'investissement** englobe l'ensemble des dépenses permettant de mettre en œuvre les projets. Ces montants proviennent de l'estimation de charge basée sur une étude des exigences liées aux processus et opérations du domaine à couvrir. La charge estimée provient du retour d'expérience suite à la réalisation de projets similaires au sein de la fiscalité.

Investissements	Renforts Ressources DGNSI		Renforts Ressources DGF		Logiciels et Applications	Autres biens et services	Total hors CI	Matériel CI
	j*h	CHF	j*h	CHF				
Pilotage	180	216'000	-	-	0	-	216'000	-
Pilotage	180	216'000	-	-	0	-	216'000	-
1.6.1 - Remplacement CRM du CAT	80	96'000	80	58'000	600'000	89'000	843'000	52'000
Etude et Réalisation	80	96'000	80	58'000	600'000	89'000	843'000	52'000
1.6.2 - Simplifications administratives pour l'usager et pour l'administration	154	185'000	371	287'000	1'488'000	57'000	2'017'000	33'000
Etude et Réalisation	154	185'000	371	287'000	1'488'000	57'000	2'017'000	33'000
1.6.3 - Evolutions législatives	145	174'000	406	305'000	2'098'000	8'000	2'585'000	5'000
Etude et Réalisation	145	174'000	406	305'000	2'098'000	8'000	2'585'000	5'000
1.6.4 - Elargissement des outils de l'Inspectorat	120	144'000	-	-	960'000	9'000	1'113'000	5'000
Etude et Réalisation	120	144'000	-	-	960'000	9'000	1'113'000	5'000
1.6.5 - Travaux préliminaires "Métamorphose 2030"	36	43'000	123	92'000	368'000	9'000	512'000	5'000
Etude et Réalisation	36	43'000	123	92'000	368'000	9'000	512'000	5'000
Totaux Bruts (I)	715	858'000	980	742'000	5'514'000	172'000	7'286'000	100'000
Recettes de tiers / subvention (II)	-	-	-	-	0	-	-	-
Totaux nets (I - II)	715	858'000	980	742'000	5'514'000	172'000	7'286'000	-

Fig. 1 - Tableau des coûts complets d'investissement

Ce coût d'investissement comprend :

Les renforts temporaires en ressources informatiques (DGNSI) et métiers (DGF) seront de 2 types :

- CDD pour la DGF lorsqu'il s'agit de compenser la perte de production des ressources de taxation ordinaire et du centre d'appels téléphoniques, qui participent au projet ;
- Contrats LSE ou mandats pour accompagner la DGF et la DGNSI dans le pilotage des projets de conduite du changement et l'assistance à maîtrise d'ouvrage/œuvre. En effet, les profils recherchés étant plus spécialisés, une contractualisation en CDD n'est pas adaptée.

Investissements	2022	2023	2024	2025	Total
Personnel Informatique (DGNSI) - L.S.E.	0	1.25	1.5	0.5	3.25
Personnel Métier (DGF) - L.S.E.	0	0.5	0.5	0	1
Personnel Métier (DGF) - C.D.D.	0.25	1.25	1.5	0.25	3.25
Total	0.25	3	3.5	0.75	7.5

La répartition par année est provisoire et prévisionnelle. A l'instar de la planification annuelle des financements (TCA), la planification de l'emploi de ces ressources sera adaptée en fonction de l'avancement des projets.

Logiciels et applications :

- Acquisition des solutions comportant l'acquisition des logiciels et la réalisation des applications, que ce soit sous forme de progiciels ou de développements spécifiques sous la responsabilité de fournisseurs
- Acquisition de ressources externes (prestations via des contrats LSE ou mandats), travaillant sous la responsabilité de l'ACV dans l'élaboration et la mise en œuvre des solutions.

Cet ensemble de travaux ne peut être pris dans le budget de fonctionnement, d'une part compte tenu de son ampleur et d'autre part étant donné que ce dernier est destiné à de la maintenance opérationnelle des applications actuelles (maintenances correctives et adaptatives techniques).

Autres Biens et Services :

- Les coûts initiaux (uniques) de mise à disposition des infrastructures associées aux solutions (prestations uniques DGNSI)
- Les coûts d'exploitation durant la phase de construction des solutions (mise à disposition des environnements de développements, tests)
- Les coûts de la plateforme projet (locaux supplémentaires pour accueillir les équipes de projets) pour les projets taxation ordinaire et projets de simplifications administratives sont inclus et estimés à CHF 6'630.- par ETP et par an. Il en est de même des coûts de maintenance et de licences des postes de travail de l'équipe projet.

Le **matériel figurant sous "CI"** (crédit d'inventaire de la DGNSI) couvre l'acquisition de matériel (postes de travail, serveurs, etc...). Ce coût n'est pas à inclure dans le coût d'investissement.

1.7.2 Coûts de fonctionnement - Montants financiers totaux, en CHF

Fonctionnement, Hors impacts RH et hors amortissements et intérêts	Coûts de fonctionnement informatique			Total
	Matériels	Logiciels	Prestations	
Pilotage	-	-	-	-
1.6.1 - Remplacement CRM du CAT	-	80'000	-	80'000
1.6.2 - Simplifications administratives pour l'utilisateur et pour l'administration	-	20'000	110'000	130'000
1.6.3 - Evolutions législatives	-	-	111'000	111'000
1.6.4 - Elargissement des outils de l'Inspectorat	-	-	29'000	29'000
1.6.5 - Travaux préliminaires "Métamorphose 2030"	-	-	-	-
T1 = Total des nouvelles charges	-	100'000	250'000	350'000
T2 = Total des anciennes charges	-	-	-	-
T3 = Total des Charges supplémentaires nettes induites par les projets de l'EMPD = T1 - T2	-	100'000	250'000	350'000

Fig. 3 - Tableau des coûts de fonctionnement, hors impacts sur les RH internes

Les coûts de fonctionnement de type « Matériels » correspondent aux nouveaux besoins en composants d'infrastructure (serveurs, bases de données, stockage) nécessaires pour gérer les applications et leur cycle de vie. Ces coûts représentent les coûts de maintenance du matériel, à savoir la part des ressources humaines nécessaires pour maintenir en conditions opérationnelles ces dits éléments d'infrastructure.

Les coûts de fonctionnement de type « Logiciels » représentent les coûts de licences des logiciels nécessaires.

Les coûts de fonctionnement de type « Prestations » correspondent aux besoins en renforts en personnel externe et mandats de Tierce maintenance applicative pour la gestion et le suivi des flux métiers en production des nouvelles applications.

1.8 Justification de la demande de crédit

Le présent EMPD s'inscrit pleinement dans la stratégie de la DGF « Métamorphose 2030 ». Les enjeux des projets qu'il contient s'inscrivent dans la dynamique de simplification administrative et de rapprochement avec l'utilisateur souhaitée par le Conseil d'Etat.

Il permettra à la DGF de mener à bien ses missions notamment en tenant compte :

- de la nécessité et de l'impératif de sécuriser tout son processus organisationnel dans une technologie récente et robuste ;
- des évolutions législatives qui nécessitent des adaptations des outils informatiques ;
- de l'augmentation constante de la population vaudoise qui demande à la DGF d'optimiser au maximum ses processus afin de garantir le traitement de tous les contribuables dans les délais ;
- de la volonté poursuivre la simplification administrative et le rapprochement avec le contribuable.

Cet EMPD permettra aussi de financer la première phase du remplacement de TAO-PP.

Comme illustré dans le document Grille VAP, fourni en annexe de cet EMPD, la valeur ajoutée des projets lui confère un caractère nécessaire et indispensable.

En effet, au-delà du caractère obligatoire que portent certains projets, d'autres éléments de cet EMPD amènent des gains de productivité importants. De plus, cet EMPD s'inscrit pleinement dans la stratégie de cyberadministration du canton de Vaud.

1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits

Les tableaux suivants partent de l'hypothèse que le projet sera approuvé en 2022 pour un démarrage des projets dès Octobre 2022.

Objet	2022	2023	2024	2025
Pilotage				
1.6.1 - Remplacement CRM du CAT				
1.6.2 - Simplifications administratives pour l'utilisateur et pour l'administration				
1.6.3 - Evolutions législatives				
1.6.4 - Elargissement des outils de l'Inspectorat				
1.6.5 - Travaux préliminaires "Métamorphose 2030"				

Fig. 4a - Calendrier de réalisation

Objet	Montant total	2022	2023	2024	2025
Pilotage	216'000	21'000	65'000	65'000	65'000
1.6.1 - Remplacement CRM du CAT	843'000	211'000	632'000	-	-
1.6.2 - Simplifications administratives pour l'utilisateur et pour l'administration	2'017'000	133'000	616'000	1'078'000	190'000
1.6.3 - Evolutions législatives	2'585'000	283'000	1'060'000	1'074'000	168'000
1.6.4 - Elargissement des outils de l'Inspectorat	1'113'000	-	371'000	742'000	-
1.6.5 - Travaux préliminaires "Métamorphose 2030"	512'000	73'000	220'000	219'000	-
Total général	7'286'000	721'000	2'964'000	3'178'000	423'000

Fig. 4b - Calendrier de l'engagement des crédits

2. MODE DE CONDUITE DU PROJET

2.1 Principales instances de conduite des projets et programmes.

Le comité de pilotage (COPIL) comprenant les directions de la DGF et de la DGNSI ainsi que les secrétaires généraux des départements respectifs suit l'ensemble des projets et prend les décisions stratégiques. Leurs travaux font l'objet d'une information continue aux deux chefs de département concernés.

La structure d'organisation retenue implique, par projet d'importance, un comité de direction (CODIR), composé des représentants de la Direction DGF, les représentants de la Direction DGNSI et éventuellement de représentants des sociétés prestataires pour les projets sous-traités.

Les points de coordination sont traités, eux, par un comité projet (COPROJ) réunissant, les responsables de projets utilisateurs et les responsables de projets informatiques.

Niveau d'intervention	Organe de gestion	Rôle et activités principales
Stratégique	Comité de pilotage (CoPil)	Définition du contenu des EMPDs Définition des priorités au niveau programme Suivi du financement de l'ensemble des programmes Suivi de la planification globale des programmes Suivi des risques majeurs et critiques
Tactique	Comité de direction (CoDir)	Organisation et pilotage opérationnel au niveau 'Programme' Arbitrages au niveau 'Programme'
Opérationnel	Comité opérationnel (CoProj) Comité technique (CoTech)	Organisation et pilotage opérationnel au niveau 'Projet' Arbitrages au niveau 'Projet'

Une analyse des risques permanente et la décision de mesures correctives est un principe majeur de la conduite des projets.

2.2 Gestion des risques

L'analyse systématique des risques est un point important pris en compte dans la gestion des projets informatiques de la DGF. Les risques seront analysés régulièrement par le comité projet (COPROJ), et suivis par le comité de direction (CODIR). Dans le cas de risques critiques ayant un impact majeur sur le financement ou sur la planification globale, l'analyse de risque sera remontée jusqu'au comité de pilotage (COPIL) des projets informatiques fiscaux. Cette analyse constitue une aide importante afin d'affecter les priorités et focaliser les efforts de l'équipe sur les éléments sensibles, au niveau de chaque projet en cours. De plus, elle s'avère utile pour établir des priorités dans le cadre de la coordination générale des projets, aussi bien que pour évaluer l'ensemble des contraintes, telles que le budget, la disponibilité des ressources ou encore les critères de qualité.

Non limitée aux seuls risques techniques, l'analyse prend aussi en compte les risques organisationnels, fonctionnels et contextuels du projet, chaque facteur de risque étant évalué selon la probabilité qu'il se produise et son degré de gravité.

Appliquée avec rigueur, cette démarche de gestion des risques évite toute dérive incontrôlée d'un projet.

Le tableau ci-dessous indique les instances de traitement des risques en fonction de leur probabilité d'apparition et de leur impact sur les projets :

Comité opérationnel	Impact du risque	Critique					
Comité de direction		Majeur					
Comité de pilotage		Fort					
		Moyen					
		Faible					
			Faible	Moyenne	Forte	Majeure	Avérée
			Probabilité d'occurrence de risque				

L'analyse des risques a fait l'objet d'une attention particulière pour la rédaction de cet EMPD. Les risques identifiés sont de quatre ordres.

- **Risques liés au changement**

Les changements identifiés concernent la mise en place de nouveaux outils et l'introduction de nouvelles règles de gestion liées aux évolutions législatives (notamment en lien avec les échanges électroniques de données, le projet GloBE ou encore l'imposition de la famille).

La mitigation de ces risques implique la mise en place durant le projet de ressources côté métier accompagnant le changement et en charge de la formation et de la communication. Les ressources associées ont été prises en compte dans le dimensionnement des renforts DGF.

- **Risques de planification**

Les risques de planification sont de deux ordres :

- Lié à l'obtention des financements pour un démarrage des activités dès octobre 2022
- Liés aux incertitudes sur les évolutions légales notamment pour le projet GloBE ou encore l'imposition de la famille. Une implication accrue des experts de la DGF dans les différentes commissions et groupes de travail ainsi que dans les projets permettront d'évaluer au plus tôt les évolutions nécessaires afin que la DGF soit en condition de respecter les délais qui seront imposés tant au niveau fédéral qu'au niveau international.

- **Risques financiers**

Les évaluations financières de cet EMPD ont été faites à partir d'analyses préliminaires menées conjointement par la DGF et la DGNSI afin d'établir les hypothèses les plus réalistes sur les besoins identifiés. Les risques financiers proviennent essentiellement d'éléments sur lesquels l'Administration Cantonale n'a pas de prise directe. Il s'agit, comme indiqué précédemment, des évolutions légales pour lesquelles les modalités de communication des échanges sont encore susceptibles d'évoluer.

Les risques de planification peuvent engendrer des risques financiers notamment dans le cas d'une prolongation de l'utilisation des renforts en ressources ou dans le cas d'un arrêt de projet en attendant des décisions fédérales. Ces risques influencent le planning d'utilisation des ressources humaines et financières, et dans une certaine mesure, les montants eux-mêmes.

Afin de maîtriser les risques financiers, il est aussi prévu de fournir, à chaque étape significative, un bilan intermédiaire sur le respect des objectifs et des budgets.

- **Risques techniques**

Le CRM du CAT est un élément clé dans la relation de la DGF avec les contribuables vaudois. La fin de support annoncée du logiciel impose un remplacement de cet outil informatique dans les plus brefs délais afin de garantir la continuité de services.

L'application de taxation des personnes physiques (TAO-PP), mise en place en 2003, repose sur une technologie vieillissante. Cette obsolescence va demander une réactualisation technique de l'application dont les besoins en financement pour les premiers éléments d'adaptation font partie du présent EMPD. Afin de minimiser les changements de cette application qui est intensivement utilisée par les taxateurs, ces premières briques d'évolutions techniques seront combinées aux évolutions fonctionnelles édictées par les évolutions législatives à mettre en place lors des ouvertures de période fiscales ou encore pour la prise en compte de l'imposition de la famille.

3. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000747.01 « DGF-Poursuite « Perspectives 2025 » » pour un montant de CHF 7.3 mios. Ce projet d'investissement est inscrit dans le budget 2022 et dans le plan d'investissement 2023-2026 avec les montants suivants :

Intitulé	2022	2023	2024	2025	2026
Budget d'investissement 2022-2026 (CHF)	-	23'000	100'000	100'000	100'000

La répartition temporelle indiquée dans le tableau ci-dessous sera adaptée lors des processus usuels de révision de TCA (tranches de crédit annuelles), en fonction de l'évolution de la planification de l'ensemble des projets informatiques de l'ACV.

Les plannings des projets présentés et les délais indiqués seront ainsi ajustés aux TCA allouées dans le cadre de ce processus.

Intitulé	2022	2023	2024	2025	Montant total
Investissement total : dépenses brutes (CHF)	721'000	2'964'000	3'178'000	423'000	7'286'000
Investissement total : recettes de tiers (CHF)	-	-	-	-	-
Investissement total : dépenses nettes à charge de l'Etat (CHF)	721'000	2'964'000	3'178'000	423'000	7'286'000

Fig. 6 - Tableau des coûts des investissements répartis annuellement sur la durée prévue

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 5 ans à compter de 2023 et à raison de CHF 1'457'200.- par an.

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 7'286'000.- x 4% x 0.55) CHF 160'300.- à compter de 2023

3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Comme mentionné au paragraphe 1.7.1, l'impact **temporaire** sur le personnel lié au présent projet est le suivant :

- 3.25 ressources additionnelle de type LSE ou mandat pour la DGNSI
- 1 ressources de type LSE ou mandat pour la DGF
- 3.25 ressources de type CDD pour la DGF

Concernant l'impact **pérenne** sur le personnel, ce projet va générer des réductions d'ETP comme décrit dans le paragraphe 3.16.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Les diminutions de charges salariales (052/3010) suivantes permettront de compenser les coûts pérennes d'exploitation (047/3158), mentionnés au paragraphe 1.7.2, comme suit :

Intitulé	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Montant total
Frais d'exploitation autres que RH - Charges supplémentaires (A1)	-	-	164'000	302'000	350'000	350'000	1'166'000
Compensation des charges par le désengagement des solutions remplacées (B1)	-	-	-	-	-	-	-
Revenus supplémentaires (B2)	-	-	-	-	-	-	-
Autres compensations proposées (B3)	-	-	164'000	302'000	350'000	350'000	1'166'000
Total net (A1-B1-B2-B3)	-	-	-	-	-	-	

3.6 Conséquences sur les communes

Le futur remplacement de TAO-PP permettra une fois toutes les adaptations effectuées (présent EMPD et EMPD's à venir) d'améliorer la communication à destination des communes des décisions de taxation et des éléments de perception.

3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

La réduction du papier ainsi que le développement de nouvelles prestations en ligne et à travers l'espace sécurisé de l'Etat de Vaud confirment la volonté de la DGF de tenir compte des préoccupations environnementales et du développement durable. La DGF contribue également à simplifier les processus et rationaliser les systèmes d'information et flux de données.

3.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

La mise en place des différents projets s'inscrit dans le programme de législature 2017-2022.

3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

L'art. 163 al. 2 Cst-VD prévoit ce qui suit : *"avant de présenter tout projet de loi ou décret entraînant des charges nouvelles, le Conseil d'Etat s'assure de leur financement et propose, le cas échéant, les mesures fiscales ou compensatoires nécessaires"*.

Aux termes de l'article 7 de la loi sur les finances (LFin), *"est considéré comme nouvelle toute charge grevant le compte de fonctionnement de l'Etat et qui ne répond pas à la définition de charge liée contenue à l'alinéa 2 ci-dessous" (al. 1). "Est liée, la charge dont le principe, l'ampleur et le moment où elle peut être engagée sont imposés par une disposition légale en vigueur ou par l'exécution d'une tâche publique préexistante au projet de loi ou de décret" (al. 2).*

En se référant à la constitution vaudoise et à la LFin, la présentation des EMPL et EMPD entraînant des charges de fonctionnement doit contenir des explications sur les points suivants :

- **Sur le principe**, l'exposé des motifs doit indiquer expressément si lesdites charges sont liées à l'application d'une loi ou d'un décret ou à l'exécution d'une tâche publique. Si tel est le cas, la ou les dispositions légales topiques ou la tâche publique visée doivent être citées et l'exposé des motifs doit mentionner en quoi elles imposent l'engagement d'une charge de fonctionnement supplémentaire
- **Sur la quotité et le moment de la dépense**, il s'agit de démontrer que celle-ci est liée l'exposé des motifs doit démontrer en quoi le montant requis ou découlant du projet de loi ou de décret constitue un minimum pour satisfaire aux exigences

Principe de la dépense

Dans un arrêt de 2001, le Tribunal fédéral a souligné que l'informatique est aujourd'hui généralement indispensable à l'Etat pour accomplir les tâches administratives qui lui sont dévolues : « Il est aujourd'hui communément admis que l'Etat recourt à l'informatique pour exécuter les tâches administratives qui lui sont dévolues de par la loi, en raison du gain de temps et en personnel qu'implique une telle solution ; les dépenses consenties à cet effet sont de ce fait absolument nécessaires à l'accomplissement d'une tâche de l'Etat, au sens de la jurisprudence rendue en matière de référendum financier [...]. Il en va de même a fortiori des dépenses consacrées à améliorer la sécurité du traitement des données informatiques » (arrêt du TF non publié 1P.722/2000 du 12 juin 2001 consid. 3b).

Au vu de cette jurisprudence, on doit considérer que les dépenses induites par le présent décret, qui ont toutes trait à des adaptations informatiques nécessaires soit pour le bon fonctionnement de l'ACI, soit pour rendre plus aisées les relations avec les contribuables, doivent être qualifiées de liées dans leur principe, sous l'angle de l'article 163, alinéa 2 Cst-VD.

D'ailleurs, dès 2005, l'ensemble des crédits d'investissement pour financer les projets informatiques de l'ACI ont été examinés sous l'angle prévu par l'article 163 al. 2 Cst-VD. Dans tous les cas où le crédit d'investissement ressortait directement de l'évolution de la législation fiscale fédérale ou cantonale, il **a été qualifié de charge liée**. Il en a été jugé de même par le Grand Conseil lorsqu'il a approuvé le principe, de l'installation de la Taxation Assistée par Ordinateur (TAO) pour les personnes physiques

En approuvant les EMPD relevant de l'informatique fiscale, **le Grand Conseil a fait sienne l'application des principes ci-dessus rappelés en considérant comme liées toutes les dépenses**

- En relation directe **avec les outils de taxation et ses développements** (automatismes),
- En lien avec **la chaîne de perception** (SIPF)
- Découlant de **l'évolution des lois fiscales** fédérales et cantonales

Quotité de la dépense

Comme indiqué sous chiffre 1.5 ci-dessus, le calcul des dépenses envisagées a été effectué en tenant compte des alternatives possibles, et en particulier de l'utilisation d'outils existants. Les efforts nécessaires ont donc été accomplis afin de réduire au maximum le coût des solutions proposées. Dès lors, on peut considérer que les dépenses prévues par les décrets sont également liées quant à leur quotité.

Moment de la dépense

Il est impératif de pouvoir débiter l'exécution de ce projet au plus vite afin de pouvoir mettre en place les exigences externes émanant de la Conférence suisse des impôts en termes d'échanges de données intercantionales notamment pour les avis de départs ou encore les répartition IFD, pour lesquels les jalons d'entrée en vigueur sont très serrés.

De plus, il est indispensable de pouvoir remplacer au plus vite l'outil du CAT pour la gestion de la relation client afin d'assurer la continuité des services offerts aux contribuables vaudois.

Au vu de cet examen, le Conseil d'Etat estime que les dépenses envisagées doivent être qualifiées de liées sous l'angle de l'article 163, alinéa 2 Cst-VD. En revanche, sur le plan des droits populaires, la jurisprudence du

Tribunal fédéral est très restrictive, la soumission au référendum devant demeurer la règle. Ainsi, dès lors qu'on ne peut totalement exclure que, pour certaines des dépenses envisagées, un tribunal estimerait que l'Etat de Vaud dispose d'une marge de manœuvre, il convient de soumettre ce décret au référendum facultatif, afin de respecter les droits populaires.

3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Le présent projet est conforme à DecTer.

3.12 Incidences informatiques

Il s'agit d'un projet informatique comme décrit dans le présent EMPD.

3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Le présent EMPD est compatible avec le projet fédéral de "Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT)".

3.14 Simplifications administratives

Les enjeux des projets du présent EMPD s'inscrivent dans la dynamique de simplification administrative et de rapprochement avec l'utilisateur souhaitée par le Conseil d'Etat. Ils permettront également de poursuivre l'intégration dans le projet de cyberadministration vaudoise.

3.15 Protection des données

La loi sur la protection des données est appliquée.

Cf. informations publiées sur le site Intranet à ce sujet

<http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/protection-des-donnees-et-transparence/protection-des-donnees/>

3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions et de leurs impacts, les conséquences de la demande de crédit sont les suivantes :

Intitulé	2022	2023	2024	2025	2026	Montant total
Personnel Supplémentaire (ETP)	-	-	-	-	-	-
Coûts de fonctionnement associés aux RH (ETP) - charges salariales (A1)	-	-	-	-	-	-
Frais d'exploitation autres que RH - Charges supplémentaires (A2)	-	-	164'000	302'000	350'000	816'000
Amortissement (A3)	-	1'457'200	1'457'200	1'457'200	1'457'200	5'828'800
Charge d'intérêt (A4)	-	160'300	160'300	160'300	160'300	641'200
Prise en charge du service de la dette (A5)	-	-	-	-	-	-
Total Augmentation des charges (A = A1+...+A5)	-	1'617'500	1'781'500	1'919'500	1'967'500	7'286'000
Diminutions de charges (B1)	-	-	164'000	302'000	350'000	816'000
Revenus supplémentaires (B2)	-	-	-	-	-	-
Total net (A-B1-B2)	-	1'617'500	1'617'500	1'617'500	1'617'500	6'470'000

Fig. 7 - Tableau des coûts de fonctionnement annuels complets prévus

La compensation des frais d'exploitation qui s'élèvent à CHF 350'000.-, sera assurée par une réduction des charges salariales du compte 3010, tel que décrit ci-dessous :

- Les travaux d'interfaçage entre les outils de l'Inspectorat et les outils de taxation dont l'Impôt Source permettront un gain de temps représentant une économie d'environ 1 ETP.
- L'intégration de la solution fédérale BVTax au SI Fiscal va permettre des optimisations tant dans la mise à jour des informations financières au niveau fédéral, que pour la génération et l'envoi des courriers aux entreprises et la récupération des données fédérales dans les processus de taxation vaudois. Ces éléments vont amener des gains de temps pour plusieurs équipes DGF conduisant à une réduction globale d'approximativement 2.1 ETP.
- L'abandon du logiciel VaudTax, qui va être possible grâce aux évolutions de la prestation VaudTax, va éliminer les efforts pour les adaptations annuelles du logiciel, représentant une économie d'environ 0.7 ETP actuellement nécessaires pour la conception et les tests de chaque nouvelle version du logiciel ainsi que pour le support aux usagers.
- L'utilisation des datamatrix va permettre d'optimiser les processus de dématérialisation des documents fiscaux entrants, réduisant les échecs de lecture et par ricochet les activités manuelles. Une réduction de 0.2 ETP est prévue.

4. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après.

PROJET DE DÉCRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 7'286'000.- destiné à financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux préparatoires de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité du 6 avril 2022

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Un crédit d'investissement de CHF 7'286'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux préparatoires de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et sera amorti en 5 ans.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale, et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.