Rapport final

Audit de la gouvernance de la direction générale de la fiscalité (DGF)

sur mandat de l'

ETAT DE VAUD

Département des finances, du territoire et du sport
(DFTS)

Secrétariat général

16 octobre 2026

MANAGEMENT SUMMARY

La Direction générale de la fiscalité (DGF) accomplit ses missions dans un environnement exigeant et en constante évolution. Malgré un contexte marqué ces dernières années par des changements au niveau de sa direction, une forte exposition institutionnelle et l'augmentation du volume ainsi que de la complexité de ses activités, la DGF a assuré la continuité de ses prestations et peut s'appuyer sur des collaborateurs engagés, expérimentés et fortement attachés à leur mission.

Les travaux réalisés montrent toutefois que certains mécanismes de gouvernance, de pilotage et d'organisation méritent d'être renforcés afin d'accompagner durablement les évolutions auxquelles la DGF sera confrontée au cours des prochaines années. En particulier, l'organisation gagnerait à disposer d'un cadre stratégique plus explicite, d'un pilotage davantage structuré autour d'objectifs partagés et d'une meilleure articulation entre ses différentes entités.

L'analyse met également en évidence des opportunités d'amélioration en matière de processus, d'organisation et de prise de décision. En effet, certaines clarifications des responsabilités et une meilleure formalisation permettraient de renforcer la cohérence du fonctionnement global, de faciliter la coordination et de soutenir une utilisation optimale des ressources disponibles. Dans le même esprit, un renforcement de la collaboration transversale, de la communication interne et des pratiques managériales contribuerait à accompagner les évolutions futures de l'organisation.

La DGF a par ailleurs engagé plusieurs démarches positives, notamment dans le domaine de la gestion des risques et du contrôle interne. Les efforts en cours constituent une base solide qu'il convient de poursuivre et de consolider afin d'en favoriser l'appropriation à tous les niveaux de l'organisation.

Au regard de ces constats, le principal enjeu ne réside pas dans une remise en question des missions ou des compétences de la DGF, mais dans l'évolution progressive de son modèle de gouvernance et de pilotage afin de répondre aux exigences actuelles et futures. La période actuelle offre à cet égard un contexte favorable, marqué par l'arrivée d'une nouvelle direction générale, une volonté d'évolution largement partagée et plusieurs initiatives déjà engagées.

Les recommandations formulées dans le présent rapport s'articulent autour de sept axes complémentaires : le renforcement de la vision et de la stratégie, l'optimisation des processus, l'évolution de l'organisation, l'amélioration du pilotage et du management, le développement d'une culture commune, le renforcement de la communication interne ainsi que la consolidation du système de contrôle interne métier et de la gestion des risques.

Dans leur ensemble, ces recommandations visent à soutenir une évolution progressive et maîtrisée de la DGF afin de renforcer sa capacité de pilotage, d'améliorer la coordination entre ses différentes composantes et de préserver durablement sa capacité à répondre aux attentes de ses parties prenantes.

TABLE DES MATIERES

1. CONTEXTE ET MISSION 4
1.1 Contexte 4
1.2 Objectifs du mandat 4
1.3 Périmètre du mandat 5
2. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE 6
2.1 Principes méthodologiques 6
2.2 Phases du projet 6
3. REMARQUES INTRODUCTIVES 8
4. EVALUATION DE LA GOUVERNANCE 9
4.1 Constatations générales positives 10
4.2 Vision & stratégie 11
4.2.1 Constatations 11
4.2.2 Evaluation de BDO 11
4.2.3 Recommandations 11
4.3 Processus 12
4.3.1 Constatations 12
4.3.2 Evaluation de BDO 12
4.3.3 Recommandations 12
4.4 Organisation 14
4.4.1 Introduction 14
4.4.2 Constatations 14
4.4.3 Evaluation de BDO 15
4.4.4 Recommandations 17
4.5 Pilotage et gestion managériale 18
4.5.1 Constatations 18
4.5.2 Evaluation de BDO 18
4.5.3 Recommandations 19
4.6 Collaboration & culture 20
4.6.1 Constatations 20
4.6.2 Evaluation de BDO 20
4.6.3 Recommandations 21
4.7 Communication & information 22
4.7.1 Constatations 22
4.7.2 Evaluation de BDO 22
4.7.3 Recommandations 23

4.8 Système de contrôle interne métier (SCI) et gestion des risques 24
4.8.1 Constatations 24
4.8.2 Evaluation de BDO 24
4.8.3 Recommandations 25
5. ANALYSE SWOT ET PRINCIPAUX RISQUES 26
5.1 Analyse SWOT 26
5.2 Analyse détaillée des risques 27
6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE 28
6.1 Principes de mise en œuvre 28
6.2 Interdépendances entre les recommandations 28
6.3 Séquençage des recommandations 29
7. REMARQUES FINALES 30

1. Contexte et mission

1.1 Contexte

La Direction générale de la fiscalité (DGF) de l'État de Vaud joue un rôle central dans l'administration cantonale. Elle est notamment responsable de la taxation, de la perception et du recouvrement des impôts cantonaux et communaux, de la gestion du registre foncier ainsi que de dossiers à forte complexité juridique et financière. Ses activités impliquent de nombreuses interactions avec les communes, la Confédération, les contribuables ainsi que les milieux économiques et politiques.

Au cours des dernières années, la DGF a connu une croissance importante de ses effectifs, du volume de dossiers traités et de la complexité de son environnement, notamment en raison de l'évolution du cadre légal et de l'exposition accrue de certaines thématiques fiscales. Cette évolution s'est toutefois produite sans adaptation organisationnelle majeure, faisant émerger différentes problématiques de gouvernance et de fonctionnement.

Plus récemment, la DGF a connu une phase d'évolution de sa gouvernance, dans un contexte marqué par certains défis au niveau de la direction. Cette situation a conduit à une période de transition, durant laquelle la direction générale a été assurée par intérim avant l'arrivée d'une nouvelle directrice générale. Si cette phase a pu mettre en lumière certaines difficultés, les principaux enjeux observés trouvent cependant leur origine dans des problématiques plus anciennes.

Dans ce contexte, le Département des finances, du territoire et du sport (DFTS) a mandaté un prestataire externe indépendant afin de réaliser un audit de gouvernance de la DGF. Celui-ci vise à porter un regard neutre et factuel sur le fonctionnement de l'organisation, à identifier ses forces et ses axes d'amélioration, et à fournir une base solide pour les décisions futures, notamment à l'attention de la nouvelle directrice générale.

1.2 Objectifs du mandat

La mission confiée au mandataire consiste à réaliser un audit organisationnel et de gouvernance de la direction générale de la fiscalité, avec pour objectif principal d'évaluer si les structures, les modes de fonctionnement et les mécanismes de pilotage en place permettent à la DGF d'accomplir ses missions de manière efficace, efficiente, durable et conforme aux exigences institutionnelles actuelles et futures.

L'audit ne se limite pas à une analyse formelle des structures, mais vise également à comprendre la réalité vécue par les acteurs de l'organisation, à travers leurs pratiques, leurs interactions, leurs marges de manœuvre et leurs perceptions. Il s'inscrit ainsi dans une logique d'analyse globale, combinant des dimensions structurelles, organisationnelles, managériales et culturelles.

Plus spécifiquement, la mission poursuit les objectifs suivants :

- Évaluer la gouvernance actuelle de la DGF, en analysant le rôle et le fonctionnement des instances de direction
- Apprécier la gestion et les pratiques managériales
- Évaluer la communication interne et les flux d'information, tant descendants qu'ascendants et transversaux
- Analyser la gestion des risques et le système de contrôle interne métier (SCI)
- Identifier les forces, les faiblesses, ainsi que les points de blocage ou dysfonctionnements actuels
- Formuler des recommandations pragmatiques, accompagnées d'un plan d'actions réaliste

Le livrable attendu est ce rapport d'audit. Il est destiné à soutenir la prise de décision stratégique, à restaurer des bases organisationnelles solides et à permettre la mise en place d'une phase de transition et de stabilisation au sein de la DGF.

1.3 Périmètre du mandat

Les travaux ont principalement été réalisés auprès des cadres de la DGF ainsi que de certaines fonctions rattachées directement à la direction générale ou à la direction de la taxation. L'enquête en ligne prise en compte dans le cadre de l'audit a également été adressée exclusivement aux cadres. Les constats présentés reflètent ainsi principalement la perception et l'appréciation des fonctions d'encadrement de l'organisation.

Les résultats doivent dès lors être interprétés comme une évaluation de la gouvernance, du pilotage et du fonctionnement organisationnel à travers le regard des cadres interrogés de la DGF.

Enfin, le mandat ne comprend pas d'audit financier, juridique ou de conformité au sens strict, ni d'évaluation détaillée des activités métiers de la DGF. L'analyse porte principalement sur les mécanismes de gouvernance, de pilotage et d'organisation.

Note rédactionnelle

Dans un souci de lisibilité, le présent rapport utilise principalement le masculin générique. Celui-ci englobe naturellement l'ensemble des personnes, indépendamment de leur genre.

2. Démarche et méthodologie

2.1 Principes méthodologiques

La démarche repose sur les principes suivants :

- Neutralité et indépendance du regard externe ;
- Confidentialité et anonymat des contributions individuelles ;
- Triangulation des sources (documents, entretiens, analyse approfondie) ;
- Approche itérative, permettant d'ajuster les axes d'analyse en fonction des constats émergents ;
- Orientation résultats, avec un souci constant de produire des conclusions utiles et de formuler des recommandations réalisables.

2.2 Phases du projet

La démarche d'audit s'articule autour des phases suivantes :

- Phase 1 – Initialisation

Cette phase a permis de clarifier les attentes du mandant, de préciser le périmètre de l'audit, de définir la gouvernance du projet et les modalités de collaboration. Un accent particulier a été mis sur la communication interne afin de créer les conditions favorables au bon déroulement des travaux.

- Phase 2 – Analyse des données secondaires

Une analyse documentaire a été menée sur la base des documents mis à disposition (organigrammes, règlements, directives, descriptions de fonctions, documents de processus, éléments relatifs au SCI, etc.). Cette analyse a permis d'identifier les structures formelles existantes, mais également de mettre en évidence certaines limites liées à l'absence ou à l'insuffisance de documentation sur des thèmes clés

En parallèle de nos travaux, une analyse du climat de travail au sein de la DGF a été réalisée par l'Espace Écoute et Médiation du Canton de Vaud sous la forme d'une enquête en ligne. Les principaux résultats de cette enquête nous ont été transmis et ont été pris en compte dans nos constats, dans la mesure où ils présentaient un lien direct avec les domaines d'analyse définis ci-dessus. L'ensemble des 191 cadres de la DGF ont été invités à donner leur opinion, avec un taux de participation de 88%.

- Phase 3 – Collecte des données primaires

La collecte des données primaires repose principalement sur des entretiens individuels semi-structurés, menés auprès des principaux cadres de la DGF et de certaines personnes exerçant une fonction de cadre. Les entretiens ont été préparés à l'aide d'un guide commun, tout en laissant une marge suffisante pour aborder des thématiques spécifiques ou émergentes.

- Phase 4 – Analyse approfondie

En complément de l'analyse globale, trois thématiques ont été approfondies de manière spécifique, selon des approches méthodologiques adaptées :

- la communication, principalement analysée sur la base des documents disponibles, afin d'évaluer les dispositifs formels et les plans existants ;
- le système de contrôle interne métier et la gestion des risques (SCI), examinés à partir des documents fournis, complétés par un entretien individuel approfondi avec la responsable en charge de ce domaine (Directrice de la direction stratégie et organisation) ;
- le fonctionnement de la division de la taxation, analysé au travers d'informations spécifiques et d'entretiens complémentaires avec certains cadres du département.

Les résultats ont ensuite été consolidés, discutés et validés dans le cadre d'un échange complémentaire avec la nouvelle directrice générale permettant de confirmer les principaux constats et d'assurer leur cohérence globale.

- Phase 5 - Synthèse et élaboration de recommandations

Sur la base des constats consolidés, une phase de synthèse a permis de dégager une vision d'ensemble de la situation de la DGF. Les résultats ont été structurés par domaine thématique afin d'identifier les forces, les axes d'amélioration et les principaux points de tension.

Pour chaque thème, BDO a évalué le niveau de maturité des dispositifs existants, les écarts par rapport aux bonnes pratiques ainsi que les principaux risques associés. Sur cette base, des recommandations pragmatiques ont été formulées.

L'objectif est de fournir des orientations concrètes pour soutenir la stabilisation et l'évolution de l'organisation à moyen terme.

- Phase 6 – Rédaction du rapport

La dernière phase a consisté à formaliser les résultats de l'audit dans le présent rapport. Les constats, évaluations et recommandations ont été structurés par thématique afin de garantir une lecture claire et cohérente.

Le rapport vise à restituer de manière objective les principaux constats de l'audit, à mettre en évidence les enjeux de gouvernance de la DGF et à fournir une base structurée pour la prise de décision. Les conclusions présentées reposent sur les informations disponibles au moment des travaux et sur les échanges menés avec les parties prenantes, selon une appréciation indépendante fondée sur les éléments recueillis et l'expérience de BDO en matière de gouvernance et d'organisation.

3. Remarques introductives

Dans le présent chapitre, des remarques introductives ayant une incidence sur nos travaux d'analyse sont présentées. Ces éléments doivent être pris en compte dans l'interprétation des domaines évalués ci-après.

La DGF a récemment été touchée par de nombreux changements. L'ancienne directrice générale a quitté ses fonctions à la fin de l'année 2025. Sa successeure a pris ses fonctions au 1er mars 2026, soit dans le courant de la période d'analyse. Dans l'intervalle, la direction de la DGF a été assurée de manière intérimaire. Par ailleurs, une nouvelle conseillère d'État en charge du département est entrée en fonction au cours de l'année 2025.

Nos constats se rapportent principalement à la situation prévalant sous l'ancienne direction générale, soit jusqu'à la fin de l'année 2025. Il est cependant probable que des adaptations aient déjà été initiées à la suite du changement de direction. Nos travaux ont donc été réalisé sur la base d'une situation qui, au moment de nos analyses, n'était déjà plus entièrement d'actualité.

Les analyses mettent en évidence une culture organisationnelle historiquement marquée par une forte aversion au risque. Par le passé, cela s'est notamment traduit par un manque d'ouverture et de transparence dans la communication, ainsi que par une forte focalisation sur la « productivité ».

Dans l'ensemble, la nécessité d'améliorer la situation actuelle peut être qualifiée d'élevée. Ce constat a été clairement confirmé par la majorité des cadres interrogés. Le fonctionnement actuel intègre, en effet, certains éléments hérités du passé, qui peuvent – voire doivent – être optimisés afin de garantir un fonctionnement plus efficace et efficient de l'organisation.

4. Evaluation de la gouvernance

Dans le cadre du présent audit, la gouvernance est entendue au sens large comme l'ensemble des mécanismes, structures et processus permettant d'assurer le pilotage, la coordination et la prise de décision au sein de la DGF. Elle englobe notamment les dimensions stratégiques, organisationnelles, managériales et opérationnelles qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation.

Afin d'évaluer la gouvernance de la DGF de manière globale et cohérente, notre analyse s'est articulée autour de sept domaines thématiques complémentaires ci-dessous :

- la vision et la stratégie ;
- les processus ;
- la structure organisationnelle ;
- le pilotage et la gestion managériale ;
- la collaboration et la culture ;
- la communication et l'information ;
- ainsi que le système de contrôle interne métier (SCI) et la gestion des risques.

Les travaux relatifs au système de contrôle interne (SCI) ont porté sur le SCI métier. Le SCI financier, mis en œuvre dans le cadre des exigences applicables à l'administration cantonale, n'a pas fait l'objet d'une évaluation détaillée dans le présent audit, celui-ci étant centré sur les dimensions de gouvernance, de pilotage et d'organisation de la DGF.

4.1 Constatations générales positives

Notre mandat et les travaux d'analyse réalisés se concentrent principalement sur l'identification des évolutions nécessaires et des potentiels d'optimisation. Dès lors, l'accent est généralement mis sur les aspects critiques. Il nous paraît toutefois important de mentionner, en introduction, certains constats positifs. En effet, la DGF accomplit aujourd'hui ses missions conformément aux exigences, et la satisfaction au travail des cadres se situe, selon l'enquête en ligne réalisée, à un niveau globalement positif (note de 4,3 sur 6). Des éléments tels que la qualité de la collaboration entre collègues, la diversité des activités, le caractère stimulant et exigeant des tâches, ainsi que le niveau élevé d'autonomie sont notamment très appréciés.

La période écoulée a été exigeante pour le personnel de la DGF. L'exposition médiatique ainsi que le changement de direction ont marqué le quotidien du personnel. Malgré cela, l'intérim a pu être assuré et les difficultés liées à la vacance de ce poste ont pu être maîtrisées.

De manière générale, un fort engagement des cadres interrogés envers leur employeur a été constaté lors des entretiens effectués. Cette attitude constitue un signal encourageant pour l'avenir et peut contribuer à une évolution favorable de l'organisation. Bien entendu, de nombreuses mesures et recommandations restent à mettre en œuvre ; néanmoins, un certain dynamisme et un esprit constructif sont perceptibles.

Selon nos observations lors des entretiens mais également selon les résultats de l'enquête, la grande majorité des cadres interrogés exerce son activité avec motivation. Les cadres disposent d'un niveau d'expertise élevé et il apparaît que nombre d'entre eux s'identifient fortement à leur travail.

De plus, un grand nombre de l'ensemble des collaborateurs est en poste à la DGF depuis de nombreuses années, ce qui témoigne d'un niveau élevé de loyauté envers l'employeur.

Il convient également de souligner de manière très positive l'engagement de la DGF en matière de formation, notamment en ce qui concerne la formation des apprentis. Les perspectives de développement offertes constituent un signal positif et contribuent à assurer le renouvellement des compétences au sein de l'organisation.

Par ailleurs, nous avons perçu une dynamique positive chez les cadres interrogés lorsqu'a été abordée la question de la nouvelle directrice générale. Dans une large mesure, son arrivée et le « souffle nouveau » qu'elle apporte sont perçus de manière très favorable. Au-delà des premiers échanges établis avec les cadres qui lui sont directement rattachés, l'ouverture au dialogue ainsi que les améliorations apportées à la conduite des séances sont particulièrement appréciées.

Dans l'ensemble, on peut ainsi constater une certaine dynamique de renouveau, qui se traduit notamment par la volonté de s'engager dans de nouvelles activités et par une ouverture accrue au changement.

4.2 Vision & stratégie

4.2.1 Constatations

Selon les documents analysés et les entretiens réalisés, la DGF ne dispose pas d'une vision ou d'une stratégie formalisée, connue et partagée au sein de l'organisation. Le document « Métamorphose 2030 » présente certes plusieurs défis futurs ainsi que sept enjeux stratégiques couvrant notamment la satisfaction des usagers, l'efficience, la relève et le SCI. Toutefois, les mesures associées ne sont assorties ni de responsabilités clairement attribuées, ni d'un calendrier de mise en œuvre ou d'une priorisation. La majorité des cadres interrogés a par ailleurs indiqué ne pas connaître de vision ou de stratégie formalisée comportant des objectifs et des mesures clairs, ce qui confirme l'absence d'un cadre stratégique structuré et communiqué à l'échelle de la DGF.

4.2.2 Evaluation de BDO

Les documents disponibles ne définissent ni objectifs ni priorités claires, ce qui prive la DGF d'un cadre d'orientation partagé. Cette situation favorise les logiques de silo, limite le pilotage de l'organisation et conduit à une approche davantage réactive que proactive. L'absence de priorisation claire ne permet pas non plus d'allouer les ressources de manière optimale ni d'orienter les activités vers des résultats communs. Il apparaît dès lors nécessaire de définir une vision et une stratégie formalisées, assorties d'objectifs et de priorités explicites. Celles-ci doivent constituer le fondement de l'allocation des ressources, de la coordination des activités et de l'évolution de la structure organisationnelle, qui ne peut aujourd'hui être pleinement alignée sur des orientations stratégiques clairement établies.

4.2.3 Recommandations

Elaborer une vision claire et partagée (1.02)	
Mesures	• Définir explicitement la trajectoire de la DGF à moyen et long terme • Assurer une communication large auprès de l'ensemble des collaborateurs

Développer une stratégie structurée et opérationnelle (1.02)	
Mesures	• Décliner la vision en axes stratégiques concrets • Définir des objectifs clairs et mesurables • Formaliser les liens entre vision, stratégie et mesures

Clarifier les priorités stratégiques et aligner les activités et ressources (2.01)	
Mesures	• Identifier un nombre limité de champs d'action prioritaires • Assumer explicitement les domaines non prioritaires • Orienter les décisions en fonction de ces priorités

4.3 Processus

4.3.1 Constatations

Les analyses documentaires et les entretiens montrent que les processus de la DGF sont généralement documentés, formalisés et connus au sein des différentes unités. Cette documentation est toutefois principalement développée à l'échelle des divisions et offre une visibilité limitée sur les interfaces, les dépendances et le fonctionnement des autres unités de l'organisation. Par ailleurs, selon l'enquête auprès des cadres, 43 % des répondants estiment que les processus de travail au sein de la DGF ne sont pas pleinement opérationnels. Malgré un niveau élevé de formalisation, de nombreuses inefficiences subsistent, notamment sous la forme de multiples interfaces, de contrôles redondants, de délais de traitement importants, d'une faible harmonisation entre unités et d'un recours encore important à des activités manuelles.

4.3.2 Evaluation de BDO

Les analyses réalisées mettent en évidence un potentiel d'amélioration significatif des processus. Si la documentation des processus est en cours de renforcement dans le cadre du développement du SCI métier, les principaux enjeux résident aujourd'hui dans leur optimisation, notamment par une clarification des rôles et responsabilités, une réduction des interfaces et des doublons, ainsi qu'une approche de gestion des processus end-to-end (de bout en bout).

Un processus end-to-end au sein d'une administration fiscale décrit l'ensemble du déroulement d'une prestation, depuis son déclenchement jusqu'au résultat final, indépendamment des unités organisationnelles qui y participent. Il peut s'agir, par exemple, du traitement et de la taxation d'un dossier fiscal. Dans une perspective end-to-end, il s'agit alors d'un seul et même processus, piloté et assumé de manière cohérente au-delà des frontières organisationnelles et des différentes entités impliquées.

Ici, nous recommandons de prioriser l'optimisation des processus clés, tels que la taxation, la perception et le traitement des réclamations. L'élaboration d'une cartographie globale des processus apparaît également essentielle pour disposer d'une vision transversale de l'organisation et préparer les futures adaptations organisationnelles. Plus largement, la DGF demeure fortement structurée en silos, le processus clé de taxation étant réparti entre plusieurs unités sans pilotage transversal, ce qui limite son orientation processus.

4.3.3 Recommandations

Optimiser les processus-clés (2.03)	
Mesures	• Analyser en détail les processus-clés • Identifier et éliminer les inefficiences, retards et doublons • Simplifier les flux opérationnels

Mettre en place une gestion end-to-end des processus (2.04)	
Mesures	• Définir les processus end-to-end (interdivisionnels) • Définir une responsabilité claire sur l'ensemble de chaque processus

Standardiser et harmoniser les pratiques (2.05)	
Mesures	• Unifier les processus entre divisions et unités • Clarifier les rôles et responsabilités à chaque étape • Limiter les écarts et incohérences opérationnelles

Structurer et piloter les processus de manière globale (3.04)	
Mesures	• Élaborer une cartographie complète des processus (vue d'ensemble et interfaces) • Mettre en place une gouvernance active des processus (suivi, amélioration continue), par exemple avec un centre de compétence processus

4.4 Organisation

4.4.1 Introduction

Une structure organisationnelle adaptée constitue un élément essentiel pour assurer une répartition claire des responsabilités, un pilotage efficace et une utilisation efficiente des ressources. À cet égard, la définition des tâches, compétences et responsabilités (TCR) joue un rôle central, en garantissant que les décisions soient prises au niveau approprié et que les activités soient attribuées de manière cohérente.

L'analyse de l'organisation de la DGF s'appuie notamment sur la notion de logique organisationnelle. Une organisation peut être principalement orientée vers la hiérarchie et les fonctions (logique verticale) ou vers les processus et la création de valeur (logique horizontale). Alors que la première favorise la stabilité et le contrôle, la seconde met davantage l'accent sur la collaboration transversale, la fluidité des processus et l'orientation usagers.

4.4.2 Constatations

La DGF présente une structure organisationnelle complexe, composée de nombreuses divisions et unités ainsi que d'entités décentralisées. La structure repose sur une logique fortement verticale, caractérisée par une importante spécialisation et des responsabilités clairement définies au sein des divisions.

Les cadres interrogés considèrent globalement la structure comme fonctionnelle, mais également lourde et largement héritée de son histoire. Le nombre élevé d'unités rend parfois difficile la compréhension des responsabilités et ne reflète pas toujours la réalité opérationnelle. Plusieurs répondants relèvent notamment le rôle prépondérant de la division de la taxation, qui constitue le cœur des activités de la DGF sans que cette position soit pleinement visible dans l'organisation formelle. Enfin, le registre foncier présente des interfaces plus limitées avec les autres activités de la DGF, ce qui appelle une attention particulière à son intégration dans la gouvernance et les instances de pilotage du service. Cette situation invite également à s'interroger sur le positionnement organisationnel le plus adapté pour cette activité dans une perspective d'efficience et de cohérence organisationnelle.

L'organigramme a par ailleurs mis en évidence qu'il n'existe actuellement pas de direction collégiale au sens strict. Bien que la DIRI constitue une instance de pilotage réunissant les membres du plus haut niveau d'encadrement, celle-ci ne dispose pas des attributions et compétences correspondant à celles d'une direction collégiale formellement constituée et rassemble un trop grand nombre de personnes pour permettre la prise de décision. Il ressort également de l'analyse que la fonction clé de directrice générale ne bénéficie d'aucune suppléance définie.

Les tâches et responsabilités sont généralement comprises par les cadres interrogés et les activités opérationnelles sont maîtrisées, mais ne sont actuellement pas formalisées de manière structurée. Bien que les descriptions de poste contiennent certains éléments relatifs aux tâches et compétences, aucun document ne présente de manière exhaustive et accessible à l'ensemble du personnel, les responsabilités, les compétences décisionnelles et les tâches associées aux différentes fonctions. De plus, les entretiens mettent en évidence une forte centralisation des décisions et des responsabilités auprès d'un nombre restreint de fonctions clés, à savoir la direction générale, la direction stratégie et organisation et la direction de la division Taxation. Les entretiens mettent également en évidence un déséquilibre entre spécialistes et généralistes. Selon les cadres interrogés, la DGF ne dispose pas d'un nombre suffisant de profils généralistes polyvalents capables de remplacer un collaborateur en cas de départ ou d'assurer un intérim pendant une période déterminée. En effet, les tâches sont généralement attribuées de manière très spécifique à chaque personne.

Par ailleurs, l'enquête en ligne relève une perception de la charge de travail comme parfois très élevée. 45% des répondants estiment que leur charge n'est pas adaptée et 46% que les ressources en personnel dans l'équipe sont insuffisantes. Les entretiens suggèrent que cette situation résulte à la fois de l'augmentation continue du volume d'activités et de certaines inefficiences organisationnelles et opérationnelles. Dans ce contexte, plusieurs cadres interrogés estiment qu'une optimisation de l'organisation, des processus et de la répartition des tâches devrait être menée en parallèle à toute réflexion sur un renforcement significatif des effectifs, afin de mieux identifier les besoins réels en ressources.

Enfin, les constats montrent que l'organisation est davantage orientée vers ses divisions et son fonctionnement interne que vers une logique centrée sur les usagers. Selon les cadres interrogés, les délais de traitement ainsi que la multiplicité des interlocuteurs et étapes de traitement peuvent affecter la fluidité opérationnelle.

4.4.3 Evaluation de BDO

L'analyse met en évidence une structure organisationnelle globalement fonctionnelle, qui permet aujourd'hui à la DGF d'assurer ses missions dans un environnement complexe. L'organisation se caractérise notamment par des responsabilités relativement claires au sein des divisions, une forte expertise métier, un niveau élevé de spécialisation ainsi qu'une capacité de contrôle et de pilotage satisfaisante dans les activités standardisées.

Cette organisation repose toutefois sur une logique essentiellement verticale et hiérarchique. Une logique verticale de l'organisation est caractérisée par une importante spécialisation, des responsabilités clairement définies au sein des divisions et un fonctionnement marqué en silos. Si cette approche présente des avantages en matière de stabilité et de maîtrise des activités, elle montre aujourd'hui certaines limites face aux défis auxquels la DGF est confrontée et génère des efforts de coordination importants. Les constats liés à la centralisation des décisions, au déséquilibre entre spécialistes et généralistes ainsi qu'à l'exécution de certaines tâches à un niveau de responsabilité inadapté contribuent également à limiter l'efficience globale de l'organisation.

Enfin, malgré la croissance des activités, l'évolution du contexte législatif et les défis démographiques à venir, la structure organisationnelle a peu évolué au cours des dernières années. La flexibilité et la capacité d'adaptation de l'organisation apparaissent dès lors relativement limitées.

Au regard de ces constats, une simplification de la structure apparaît souhaitable. Le nombre actuel d'unités organisationnelles est élevé et certaines fonctions support sont réparties dans plusieurs entités. Un regroupement ciblé de certaines activités ainsi qu'une centralisation accrue des fonctions de soutien permettraient de réduire les efforts de coordination et de renforcer la lisibilité de l'organisation.

Toutefois, la définition d'une organisation cible détaillée ne peut intervenir qu'après les travaux relatifs à la stratégie et aux processus. Conformément au principe reconnu en gestion des organisations *structure follows processes follows strategy*, la structure organisationnelle doit être construite sur la base d'une stratégie claire et de processus préalablement définis et optimisés. De ce fait, un organigramme-cible ne peut pas, à ce stade de l'analyse, être présenté. En effet, ce dernier doit résulter de l'analyse des processus qui suivra elle-même la formulation de la stratégie.

L'analyse met également en évidence une concentration importante des compétences décisionnelles et des responsabilités sur un nombre restreint de fonctions. Si cette situation contribue à une certaine clarté dans la pratique, elle engendre également des risques de dépendance, de surcharge et de ralentissement des processus décisionnels. Un rééquilibrage entre tâches, compétences décisionnelles et responsabilités apparaît, de ce fait, nécessaire. Les cadres intermédiaires et les spécialistes disposent souvent d'un fort niveau d'expertise mais de marges de manœuvre limitées en matière

décisionnelle. Une délégation plus importante permettrait de réduire les goulots d'étranglement décisionnels, d'améliorer la réactivité de l'organisation et de renforcer la responsabilisation des différents niveaux hiérarchiques.

La répartition de nouvelles tâches, notamment lors d'évolutions législatives, manque par ailleurs parfois de clarté. Cette situation limite également l'orientation usagers et contribue à des délais de traitement parfois importants.

Au-delà de la structure elle-même, plusieurs mesures de gouvernance apparaissent nécessaires. La formalisation des dispositifs de suppléance doit être renforcée, en particulier pour les fonctions clés de l'organisation. Compte tenu de la taille et de la complexité de la DGF, la création d'une fonction formelle de suppléance de la direction générale apparaît justifiée. À cet égard, la suppléance peut être assurée soit par un responsable de division, soit par une fonction spécifique dédiée (par exemple, un directeur général adjoint). Une fonction explicitement définie présente l'avantage d'une plus grande clarté des responsabilités, d'une capacité renforcée à assurer le pilotage et la prise de décision en cas d'absence, ainsi que d'un soutien actif à la direction dans la gestion quotidienne. À l'inverse, lorsqu'un responsable de division assume cette fonction en tant que tâche annexe, les ressources disponibles sont généralement limitées, ce qui restreint la capacité de soutien opérationnel et peut entraîner une certaine ambiguïté dans la répartition des tâches, compétences et responsabilités (TCR).

Par ailleurs, la mise en place d'une direction collégiale constitue un levier central pour renforcer la gouvernance de la DGF. Un tel organe permettrait de mieux répartir les responsabilités, d'élargir la base de décision, de renforcer le pilotage stratégique et de réduire la dépendance à certaines fonctions clés. Il contribuerait également à développer une culture davantage orientée vers la collaboration transversale et la responsabilité collective. A titre d'exemple, la direction collégiale pourrait se constituer de la direction générale et, le cas échéant son adjoint, d'un représentant de chaque processus clé (taxation, perception et juridique) ainsi que d'un ou deux représentants des fonctions support.

4.4.4 Recommandations

Renforcer la gouvernance et les dispositifs organisationnels (2.02)	
Mesures	• Mettre en place une direction collégiale (5–7 membres) • Formaliser les règles de suppléance (notamment DG)

Évoluer vers une organisation orientée processus (3.01)	
Mesures	• Structurer l'organisation autour des processus clés • Mettre l'accent sur la création de valeur globale • Aligner les objectifs entre entités

Clarifier et rééquilibrer les TCR (tâches, compétences, responsabilités) (3.02)	
Mesures	• Formaliser les TCR dans un document de référence • Rééquilibrer compétences décisionnelles et responsabilités • Transférer les compétences vers les niveaux opérationnels et réduire les goulots d'étranglement actuels

Optimiser l'allocation des ressources et les méthodes de travail (3.03)	
Mesures	• Réduire les tâches administratives portées par les cadres et experts • Adapter les activités au bon niveau de responsabilité • Réduire les efforts de coordination

Optimiser la structure organisationnelle (4.01)	
Mesures	• Réduire le nombre d'unités organisationnelles • Fusionner certaines divisions ou fonctions proches • Centraliser et rationaliser les fonctions support en regroupant les fonctions internes (RH, finances, IT, organisation, etc.)

4.5 Pilotage et gestion managériale

4.5.1 Constatations

Les analyses mettent en évidence l'existence de certains instruments de pilotage courants, notamment dans les domaines financiers, budgétaires et RH. En revanche, la DGF ne dispose pas d'un système de pilotage global intégrant des objectifs, des indicateurs de performance et des mécanismes formalisés de suivi des résultats. Le pilotage repose principalement sur des indicateurs de production, des budgets et des effectifs, alors que les objectifs opérationnels et les indicateurs de performance demeurent peu développés.

L'organisation se caractérise également par un nombre important d'unités de petite taille et un taux d'encadrement relativement élevé. À l'inverse, certaines fonctions clés, en particulier la direction générale et la direction de la division Taxation, disposent d'une étendue de gestion particulièrement importante (près de vingt personnes chacune). Les analyses montrent par ailleurs l'absence d'un véritable organe de direction chargé du pilotage global et stratégique de la DGF. Les instances existantes sont principalement utilisées comme plateformes d'information ou de traitement de problématiques opérationnelles et ne remplissent pas une fonction de gouvernance transversale.

En matière de leadership, les résultats de l'enquête et des entretiens révèlent un potentiel d'amélioration important. Les échanges managériaux et le feedback sont jugés insuffisamment fréquents et structurés, tandis que les entretiens d'évaluation des cadres interrogés sont peu systématiques. Les cadres interrogés relèvent également un besoin accru de transparence, de communication proactive et de clarté dans les processus décisionnels.

De manière générale, les cadres interrogés convergent vers le constat qu'un renforcement du pilotage, de la gouvernance et du leadership est nécessaire afin de soutenir les évolutions futures de la DGF et d'améliorer son efficacité organisationnelle.

4.5.2 Evaluation de BDO

Les analyses mettent en évidence l'absence d'un pilotage global intégré permettant d'articuler de manière cohérente la stratégie, les objectifs, les ressources et les mécanismes de gestion. Cette situation s'explique notamment par l'absence d'une stratégie clairement définie, qui constitue une condition préalable à tout dispositif de pilotage structuré.

La gouvernance de l'organisation présente également plusieurs limites. La DGF ne dispose pas d'un véritable organe de direction collégial chargé du pilotage stratégique global, et les instances existantes remplissent principalement des fonctions d'information ou de traitement de sujets opérationnels. Il en résulte une forte concentration des responsabilités et du pouvoir décisionnel sur un nombre restreint de fonctions.

Au niveau structurel, le nombre important d'unités organisationnelles génère des besoins de coordination significatifs et limite la pilotabilité de l'organisation. Les dispositifs de suppléance apparaissent globalement adaptés pour les activités opérationnelles, mais restent insuffisamment formalisés pour les fonctions clés, telles que responsable de la législation fiscale et relation avec le parlement ou certains postes de spécialistes fiscaux constituant actuellement l'Etat-Major de la division de la taxation, en plus des fonctions de direction précédemment citées. Cette situation accroît la dépendance à certaines fonctions et représente un risque pour la continuité du pilotage.

Enfin, les analyses mettent en évidence plusieurs défis en matière de leadership et de culture managériale. Les échanges managériaux, les entretiens d'évaluation et les mécanismes de feedback demeurent peu systématiques, ce qui limite le développement d'une véritable culture du feedback et de l'amélioration continue. De nombreux cadres expriment également un besoin accru de

transparence et de communication dans les processus décisionnels, aujourd'hui largement reconnus comme des facteurs favorisant l'engagement et l'adhésion des collaborateurs.

Dans l'ensemble, les constats soulignent la nécessité de renforcer simultanément le pilotage, la gouvernance et le leadership de la DGF. Les priorités identifiées concernent la mise en place d'un pilotage intégré fondé sur des objectifs et des indicateurs mesurables, la création d'une direction collégiale, ainsi que le développement d'un leadership davantage orienté vers les résultats, le feedback et l'accompagnement des collaborateurs.

4.5.3 Recommandations

Instaurer une direction collégiale forte (1.01)	
Mesures	• Mettre en place un organe de direction avec de réelles compétences décisionnelles

Ancrer une culture managériale (feedback et performance) (1.04)	
Mesures	• Institutionnaliser les échanges réguliers (entretiens annuels, bilatéraux) • Développer une culture du feedback et de la reconnaissance • Renforcer l'orientation résultats et la responsabilisation des équipes

Mettre en place un pilotage global intégré (2.06)	
Mesures	• Définir un cadre de pilotage structuré reliant stratégie, objectifs et gestion • Mettre en œuvre des outils de controlling et de reporting adaptés (pas seulement financiers) • Déployer un tableau de bord de pilotage à l'attention de la direction • Mettre en place une priorisation systématique des activités

Développer un leadership structuré et visible (2.07)	
Mesures	• Clarifier les principes et attentes en matière de leadership (compréhension et principes de conduite) • Assurer leur communication et leur mise en œuvre à l'ensemble des niveaux hiérarchiques

4.6 Collaboration & culture

4.6.1 Constatations

L'enquête auprès des cadres met en évidence un contraste marqué entre la perception du climat de travail à l'échelle de la DGF et celle observée au sein de leurs équipes. Si le climat général est évalué de manière plutôt mitigée, les relations entre cadres et la cohésion des équipes sont perçues très positivement et constituent des facteurs importants de motivation. À l'inverse, les relations avec la hiérarchie figurent parmi les éléments les moins motivants cités par les cadres interrogés.

Les entretiens confirment l'existence d'un environnement de travail globalement sain et d'un fort engagement cadres interrogés. La loyauté envers l'organisation est élevée et se reflète notamment dans l'ancienneté importante du personnel ainsi que dans un faible taux de rotation. Toutefois, plusieurs éléments indiquent un potentiel d'amélioration en matière de culture organisationnelle. Les cadres interrogés relèvent notamment un manque de valeurs communes, de rituels collectifs et d'initiatives favorisant le sentiment d'appartenance à la DGF dans son ensemble.

Par ailleurs, si la collaboration au sein des équipes et entre les régions est jugée positive, les interactions entre le siège et les régions apparaissent plus limitées. La DGF est ainsi souvent perçue comme un ensemble d'unités distinctes plutôt que comme une organisation unifiée, ce qui constitue un défi pour le développement d'une culture commune et d'une identité organisationnelle partagée.

4.6.2 Evaluation de BDO

L'analyse met en évidence un potentiel d'amélioration important en matière de collaboration et de culture organisationnelle. Si le contexte récent de la DGF, marqué par des changements de direction et une forte exposition médiatique et politique, explique en partie certaines difficultés observées, il ressort néanmoins un manque de culture commune et d'identité partagée à l'échelle de l'organisation.

Cette situation est particulièrement visible dans les relations entre le siège et les régions, où les interactions apparaissent limitées et insuffisamment structurées. À terme, cette faible intégration pourrait engendrer des différences de perception et de fonctionnement susceptibles d'affecter la cohérence globale de l'organisation.

Par ailleurs, les valeurs organisationnelles ne sont pas suffisamment explicites, visibles ou partagées. Dans un contexte de transformation, l'absence de repères communs et de références culturelles clairement établies limite la capacité de l'organisation à mobiliser durablement les collaborateurs autour d'objectifs communs. La forte loyauté et l'engagement des cadres interrogés constituent toutefois des atouts importants sur lesquels la DGF peut s'appuyer pour faire évoluer sa culture.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de définir et de promouvoir un système de valeurs commun, porté activement par l'encadrement et intégré dans les pratiques managériales. Des mesures visant à renforcer la collaboration transversale, à développer les échanges entre le siège et les régions et à favoriser le sentiment d'appartenance à la DGF dans son ensemble devraient également être mises en œuvre. Des projets communs, des espaces d'échange réguliers ainsi que la valorisation des réussites collectives peuvent constituer des leviers efficaces pour renforcer la cohésion et développer une culture davantage orientée vers la collaboration et la performance collective.

4.6.3 Recommandations

Définir et ancrer un socle de valeurs commun (1.03)	
Mesures	• Formaliser un système de valeurs clair et partagé • Assurer une communication régulière et visible de ces valeurs • Garantir leur cohérence avec la stratégie et les faire évoluer périodiquement

Renforcer le rôle des cadres comme vecteur de culture (3.05)	
Mesures	• Faire des cadres les porteurs actifs des valeurs • Intégrer les valeurs dans les pratiques managériales quotidiennes

Développer la collaboration transversale et réduire les silos (4.02)	
Mesures	• Encourager les projets et interactions entre divisions • Favoriser les échanges au-delà des structures hiérarchiques • Créer des mécanismes facilitant la coopération interne

Améliorer la collaboration entre les offices d'impôts (régions) et le siège (4.03)	
Mesures	• Renforcer les interactions entre siège principal et régions • Développer une compréhension mutuelle des réalités de travail • Compléter les dispositifs existants par des formats d'échange plus fréquents et informels • Développer des événements communs et moments de partage

4.7 Communication & information

4.7.1 Constatations

Les analyses montrent que la DGF dispose d'une base relativement structurée en matière de communication, notamment au travers d'un plan de communication et d'événements ainsi que d'une planification annuelle des activités. Plusieurs initiatives sont en cours ou prévues, telles que le développement de l'intranet, le renforcement des événements internes, la réalisation d'enquêtes de satisfaction ou encore la professionnalisation de la présence sur les réseaux sociaux. Toutefois, les responsabilités en matière de communication interne et externe sont perçues par certaines cadres interrogés comme insuffisamment clarifiées et formalisés.

Les résultats de l'enquête et des entretiens mettent en évidence un potentiel d'amélioration important en matière de circulation de l'information. Une part significative des cadres interrogés estime ne pas toujours disposer des informations nécessaires au moment opportun. La qualité de l'information est perçue de manière hétérogène selon les entités, avec des attentes récurrentes en matière de transparence, d'anticipation et de communication proactive. Plusieurs cadres interrogés relèvent notamment que certaines informations, en particulier sur des sujets sensibles ou à caractère politique, sont communiquées tardivement, voire tout d'abord reçues à travers des canaux externes.

Les instances existantes, telles que la DIRI, ne sont pas perçues comme des vecteurs pleinement efficaces de diffusion de l'information et les échanges formalisés ne sont pas systématiquement ancrés dans les pratiques de management. Par ailleurs, le déploiement incomplet de certains outils et une diffusion de l'information inégale limitent encore la fluidité des échanges. À l'inverse, certaines initiatives récentes, telles que la publication d'un journal interne, ont été très positivement accueillies et démontrent l'intérêt des cadres interrogés pour un renforcement de la communication interne.

4.7.2 Evaluation de BDO

La DGF dispose de bases formelles solides en matière de communication, notamment au travers du plan de communication existant et des différents dispositifs déjà mis en place ou en cours de développement. Toutefois, les analyses mettent en évidence un écart important entre ces fondements et leur perception par les cadres interrogés, ce qui suggère une mise en œuvre encore incomplète ou insuffisamment homogène.

La communication interne apparaît aujourd'hui perfectible, tant en matière de diffusion que d'appropriation de l'information. Les responsabilités entre les différents acteurs ne sont pas toujours clairement définies (deux assistantes en communication sont rattachées à la direction stratégie et organisation alors que le responsable communication rapporte directement à la direction générale), certains outils importants ne sont pas encore pleinement déployés et les canaux existants ne garantissent pas systématiquement que les bonnes informations parviennent aux bonnes personnes au moment opportun. Les instances actuelles, notamment la DIRI, ne remplissent par ailleurs qu'imparfaitement leur rôle de relais d'information et les échanges formalisés restent insuffisamment ancrés dans les pratiques de management.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de clarifier les rôles et responsabilités en matière de communication, de renforcer la coordination entre les différents acteurs concernés et de mieux structurer les processus de diffusion de l'information. Une attention particulière devrait également être portée au développement des outils et formats de communication internes, ainsi qu'au renforcement des échanges directs entre cadres et collaborateurs.

Enfin, l'amélioration de la qualité, de la transparence et de la temporalité de la communication constitue un enjeu central. Une communication plus cohérente, proactive et adaptée aux besoins

des destinataires doit contribuer à renforcer la compréhension des enjeux, la cohésion interne et l'efficacité globale de l'organisation.

4.7.3 Recommandations

Renforcer la diffusion et l'appropriation de l'information (1.05)	
Mesures	• Rendre visibles et compréhensibles les actions et décisions • Assurer une diffusion ciblée selon les groupes concernés • Améliorer la transparence et anticiper la communication

Clarifier les rôles et responsabilités en matière de communication et optimiser le rôle des instances existantes (3.06)	
Mesures	• Définir clairement les responsabilités interne et externe • Redéfinir le rôle et les missions de la DIRI afin de clarifier son positionnement entre communication et pilotage. • Formaliser les processus de circulation et de diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Structurer et professionnaliser les canaux de communication (3.07)	
Mesures	• Finaliser et déployer l'intranet comme canal principal de communication interne. • Développer et pérenniser des formats réguliers d'information et d'échange (journal interne, événements, supports dédiés). • Institutionnaliser les réunions d'équipe et les échanges entre cadres et collaborateurs. • Mettre en place une gestion coordonnée des différents canaux

4.8 Système de contrôle interne métier (SCI) et gestion des risques

4.8.1 Constatations

Les analyses montrent que le système de contrôle interne métier (SCI) et la gestion des risques font actuellement l'objet d'une refonte importante au sein de la DGF. Plusieurs éléments structurants sont déjà en place ou en cours de développement, notamment un plan d'action, un programme d'audit, une première cartographie des risques et une matrice risques-contrôles. La démarche repose principalement sur l'identification des processus, des risques associés et des contrôles correspondants.

Toutefois, le dispositif demeure à un stade de maturité encore limité. Les risques ne sont pas encore déclinés de manière homogène à tous les niveaux de l'organisation et restent relativement peu connus des cadres interrogés. À ce stade, les travaux se concentrent essentiellement sur les risques financiers, tandis que d'autres dimensions, telles que les risques de conformité ou de réputation, sont moins développées.

Les entretiens confirment la nécessité de poursuivre la professionnalisation du dispositif. Si les rôles des différents acteurs sont globalement compris, plusieurs éléments restent à consolider, notamment la formalisation des contrôles, l'application du principe des quatre yeux, l'intégration des régions dans les dispositifs de contrôle ainsi que l'accessibilité des informations relatives aux risques et au SCI. Enfin, un besoin important de formation et de sensibilisation a été exprimé afin de renforcer l'appropriation du dispositif et le développement d'une véritable culture du risque au sein de la DGF.

4.8.2 Evaluation de BDO

La DGF a engagé une démarche structurée de refonte de son système de contrôle interne métier (SCI) et de sa gestion des risques, reposant sur des principes méthodologiques adaptés. L'approche fondée sur l'articulation entre processus, risques et contrôles est pertinente et conforme aux bonnes pratiques. Toutefois, le dispositif reste encore à un stade de maturité intermédiaire et n'est pas pleinement déployé au sein de l'organisation.

Les analyses montrent notamment que les risques significatifs sont encore insuffisamment connus et partagés, y compris parmi les cadres interrogés, et qu'une véritable culture du risque reste à développer. Les outils actuellement en place sont en cours de construction et reposent encore partiellement sur des solutions provisoires. Par ailleurs, la documentation existante n'est pas toujours à jour ni suffisamment exploitée, ce qui limite son utilité opérationnelle.

La répartition des rôles et responsabilités apparaît globalement cohérente, mais sa mise en œuvre doit être renforcée, en particulier concernant le rôle des cadres dans la gestion des risques. Le principe de séparation des fonctions ainsi que la formalisation des contrôles clés demeurent également perfectibles. Enfin, le dispositif reste peu visible pour les cadres interrogés et insuffisamment soutenu par des actions de sensibilisation et de formation.

Dans ce contexte, la poursuite de la refonte du SCI métier et de la gestion des risques doit constituer une priorité. Les principaux efforts devraient porter sur le renforcement de la culture du risque, la mise à jour et la formalisation des processus, l'implication accrue des cadres, ainsi que la consolidation des contrôles et de la séparation des fonctions. Il apparaît également nécessaire d'élargir l'analyse des risques au-delà des aspects financiers et de mettre en place un outil intégré permettant une gestion centralisée, accessible et pérenne du dispositif.

Dans son ensemble, cette démarche doit permettre de faire évoluer le SCI métier et la gestion des risques vers un système pleinement opérationnel, contribuant à un pilotage plus robuste, plus transparent et plus sécurisé de la DGF.

4.8.3 Recommandations

Finaliser et consolider le dispositif SCI métier ainsi que renforcer les contrôles et la structuration du dispositif (2.08)	
Mesures	• Finaliser la refonte du SCI métier et en assurer la mise à jour régulière • Structurer la gestion des risques en intégrant les dimensions opérationnelles, de conformité et de réputation • Formaliser les contrôles clés et en garantir leur application • Renforcer la gouvernance du dispositif, notamment en assurant une séparation adéquate des fonctions et des responsabilités

Structurer les outils, l'accès et la formation (2.08)	
Mesures	• Mettre en place un outil intégré de gestion du SCI et des risques (remplacement d'Excel) • Rendre le dispositif accessible et compréhensible pour les collaborateurs • Déployer des formations et actions de sensibilisation régulières

Développer une culture de gestion des risques à tous les niveaux, clarifier les rôles et renforcer l'implication des cadres (3.08)	
Mesures	• Identifier, formaliser et communiquer les principaux risques • Clarifier les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques, notamment par la désignation de « risk owners » • Renforcer l'implication des cadres dans l'identification, l'évaluation et le suivi des risques • Développer une culture commune de gestion des risques

5. Analyse SWOT et principaux risques

5.1 Analyse SWOT

L'analyse SWOT présente de manière synthétique les forces, faiblesses, opportunités et risques de la DGF sur la base des éléments décrits ci-dessus. Elle constitue une base de travail pour le développement de la stratégie — première étape recommandée du processus de transformation — et forme, à ce titre, la base du plan de mise en œuvre.

Forces	Faiblesses
• Forte expertise fiscale et engagement • Réalisation fiable des missions clés • Collaboration positive au sein des équipes • Structures opérationnelles stables • Engagement en matière de formation et de développement • Dynamique positive liée à la nouvelle direction	• Absence de vision et de stratégie clairement définies • Organisation complexe et historiquement construite • Processus et responsabilités insuffisamment harmonisés ou formalisés • Système de pilotage global insuffisant • Fonctionnement encore largement organisé par entités • Défis en matière de leadership, de communication et de culture du feedback
Opportunités	**Risques**
• Nouvelle orientation sous la nouvelle direction • Optimisation des processus • Introduction d'une organisation orientée processus • Renforcement de la gouvernance et du pilotage • Évolution culturelle • Transition démographique comme levier (prochains départs à la retraite permettant une réorientation ciblée)	• Dépendance à certaines fonctions clés et centralisation décisionnelle • Organisation complexe et fonctionnement insuffisamment transversal • Processus et allocation des ressources à optimiser • Pilotage stratégique insuffisamment intégré • Maturité à renforcer en matière de communication et de gestion des risques

5.2 Analyse détaillée des risques

Les travaux d'audit ont permis d'identifier plusieurs risques organisationnels susceptibles d'affecter la capacité de la DGF à atteindre ses objectifs et à faire face aux évolutions futures. Ces risques sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Risque	Principaux facteurs	Evaluation
Dépendance à certaines fonctions clés et centralisation décisionnelle	• Concentration des compétences et des responsabilités, délégation limitée, dispositifs de suppléance insuffisamment formalisés	Risque élevé
Organisation complexe et fonctionnement insuffisamment transversal	• Multiplication des interfaces, logique fortement verticale, responsabilités transversales limitées	Risque élevé
Processus et allocation des ressources à optimiser	• Processus comportant des redondances, priorisation limitée, charge de travail ressentie élevée	Risque élevé
Pilotage stratégique insuffisamment intégré	• Absence de cadre stratégique formalisé, pilotage principalement centré sur les activités et les effectifs	Risque élevé
Maturité à renforcer en matière de communication et de gestion des risques	• Diffusion de l'information perfectible, culture du risque encore en développement, SCI métier en cours de consolidation	Risque modéré

Les risques identifiés se concentrent principalement autour de trois axes : la gouvernance et le pilotage, l'organisation et les processus, ainsi que la communication et la gestion des risques.

Ces risques présentent d'importantes interdépendances et se renforcent mutuellement. À titre d'exemple, une organisation complexe accroît les besoins de coordination, ce qui peut limiter la fluidité des processus et compliquer le pilotage global de l'organisation.

Nous avons évalué les risques listés dans le tableau ci-dessus selon leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel. Dans le cadre de cette évaluation, nous nous sommes concentrés sur les risques que nous considérons comme pertinents, présentant une probabilité d'occurrence et un impact moyen à élevés.

Les priorités de réduction des risques concernent dès lors l'élaboration d'un cadre stratégique partagé, le renforcement de l'orientation processus, la clarification des rôles et responsabilités ainsi que le développement des mécanismes de gouvernance et de pilotage. Les recommandations formulées dans le présent rapport visent directement ces leviers et constituent la base du plan de mise en œuvre présenté au chapitre suivant.

6. Plan de mise en œuvre

6.1 Principes de mise en œuvre

La mise en œuvre des recommandations doit s'inscrire dans une démarche de transformation progressive et structurée. Compte tenu du nombre de mesures proposées et de leurs interdépendances, il n'est ni réaliste ni souhaitable de conduire l'ensemble des chantiers simultanément.

Nous recommandons, tout d'abord, de mettre en place une gouvernance de projet dédiée, chargée de piloter la démarche, de coordonner les différents chantiers, d'assurer une communication régulière auprès des collaborateurs et de suivre l'avancement des mesures.

La conduite du changement constitue un facteur clé de succès et doit accompagner l'ensemble des phases de transformation. Une attention particulière devra être portée à la communication, à l'implication des parties prenantes et à l'accompagnement des cadres et des collaborateurs de la DGF.

6.2 Interdépendances entre les recommandations

Les recommandations présentent des interdépendances importantes et doivent être mises en œuvre progressivement. Conformément au principe reconnu en gestion des organisations « structure follows processes follows strategy », il est recommandé de définir en premier lieu une vision et une stratégie partagées, puis d'optimiser les processus clés avant d'adapter la structure organisationnelle et les mécanismes de pilotage. Les thématiques liées à la communication, à la culture et à la gestion des risques accompagnent l'ensemble du processus de transformation. Cette approche permet d'assurer la cohérence de la démarche.

Le schéma ci-contre illustre les principales dépendances entre les différents axes de transformation.

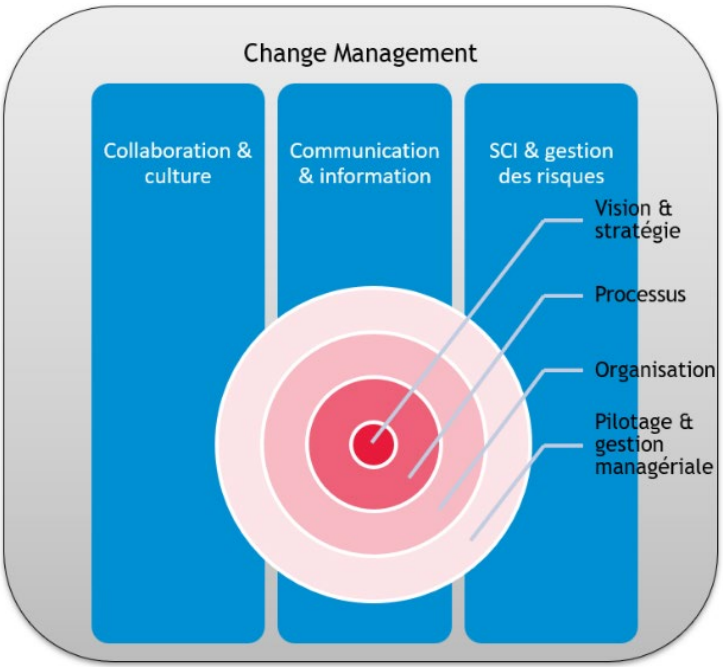


Schéma 1 : Axes transformation du change management

6.3 Séquençage des recommandations

Dans le graphique ci-dessous, les recommandations sont présentées selon un ordre de priorité fondé sur les interdépendances identifiées. Cet ordre concerne les recommandations elles-mêmes et non les mesures individuelles qui peuvent, selon les besoins et les ressources disponibles, être menées simultanément.

Le séquençage proposé reflète une démarche idéale de développement organisationnel. Toutefois, dans la pratique, certaines mesures pourront, voire devront, être engagées de manière anticipée afin de répondre à des besoins identifiés à court terme. A ce titre, bien que l'approche recommandée repose sur le principe selon lequel la structure doit être définie sur la base d'une stratégie claire et de processus préalablement analysés, il peut être nécessaire d'engager certaines adaptations organisationnelles avant l'achèvement de l'ensemble de ces travaux. Compte tenu des enjeux actuels de la DGF et de la nécessité de renforcer rapidement certains mécanismes de gouvernance et de pilotage, une approche pragmatique est recommandée. Les mesures présentant un bénéfice immédiat ou répondant à des besoins urgents peuvent ainsi être mises en œuvre de manière anticipée, pour autant qu'elles restent cohérentes avec les orientations stratégiques en cours de définition et puissent être ajustées si nécessaire par la suite.

Le schéma ci-dessous doit dès lors être compris comme un cadre d'orientation plutôt que comme une succession strictement linéaire d'étapes.

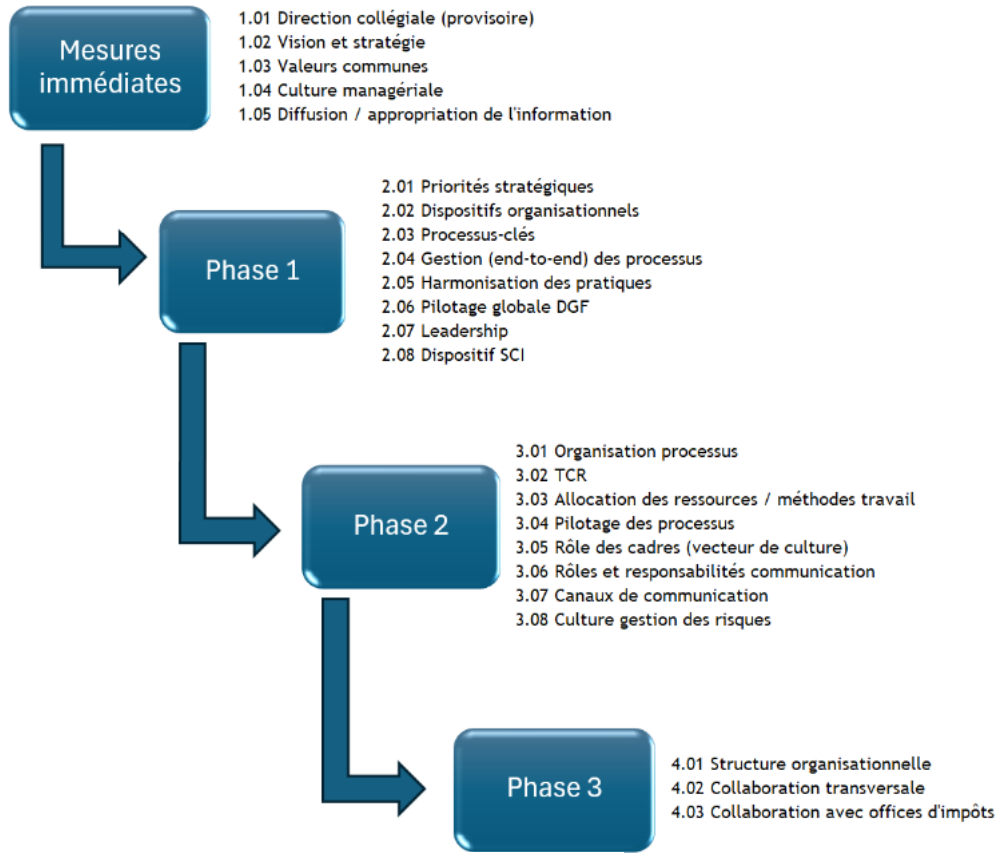


Schéma 2 : Séquençage des recommandations

De plus, une fois les principales mesures de transformation mises en œuvre et la nouvelle organisation stabilisée, nous recommandons de réaliser une revue des processus, des responsabilités et des mécanismes de pilotage afin d'identifier les ajustements nécessaires et de consolider les changements réalisés.

7. Remarques finales

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du mandat d'analyse portant sur la gouvernance, le pilotage et l'organisation de la DGF, en lien avec les questions formulées par le mandant.

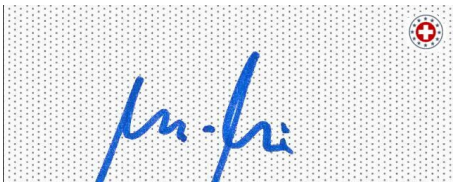
Les constats et conclusions présentés dans ce rapport reposent sur les informations disponibles à la date de référence. Il convient de souligner que des évolutions intervenues postérieurement pourraient influencer ces résultats et les analyses associées, sans que ces impacts ne puissent être pris en compte dans le présent rapport.

Le présent rapport doit être considéré dans son intégralité. Toute utilisation partielle ou hors contexte pourrait conduire à une interprétation erronée des conclusions formulées.

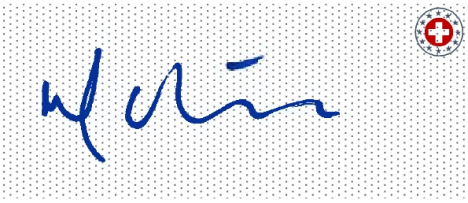
Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à cette analyse pour leur disponibilité, leur transparence et la qualité des échanges, qui ont largement contribué à la richesse des constats établis.

Berne, le 16 octobre 2026

BDO SA



Michael Käsermann
Partner, Garant qualité



Michael Schüpbach
Associate Director, Chef de projet

BDO AG
Hodlerstrasse 5
3011 Bern
www.bdo.ch

+41 31 327 17 88
michael.schuepbach@bdo.ch