CONFÉRENCE DE PRESSE DU 09.11.2026

# Vision fiscale : une administration réorganisée pour porter les grandes réformes

Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)
Direction générale de la fiscalité (DGF)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

**SOMMAIRE**


1. **Introduction**
   Christelle Luisier Brodard,
   Présidente du Conseil d'Etat
   Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

2. **Rappel du contexte de l'audit organisationnel de la DGF**
   Christelle Luisier Brodard

3. **Audit : méthodologie et résultats**
   Metihe Mehmeti, Directrice générale de la Direction générale de la fiscalité (DGF)

4. **De l'audit à l'action**
   Christelle Luisier Brodard

5. **Vision fiscale**
   Christelle Luisier Brodard

6. **Une administration moderne**
   Metihe Mehmeti

7. **Conclusion**
   Christelle Luisier Brodard


canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# 1.

# Introduction

Christelle Luisier Brodard, Présidente du Conseil d'Etat
Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# 2.

# Rappel du contexte de l’audit organisationnel de la DGF

Christelle Luisier Brodard, Présidente du Conseil d’Etat
Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# Un audit annoncé dès août 2025

## Août 2025

- Rapport de l'expert indépendant F. Paychère sur le bouclier fiscal;
- Rapport du Conseil d'Etat à la motion Buclin
- Annonce de mesures de gouvernance et d'un audit organisationnel

## Octobre 2025

Début des audits du Contrôle cantonal des finances (CCF) sur les routines de taxation et le contrôle interne

## Mars 2026

Entrée en fonction de la nouvelle directrice générale ; début de l'audit organisationnel confié à BDO SA (Berne)

## Juin 2026

Publication des audits du CCF et des chiffres relatifs à l'application du bouclier fiscal

## Novembre 2026

Résultats de l'audit organisationnel et décisions

**Objectif de l'audit** : disposer d'un diagnostic indépendant et de recommandations pour orienter les décisions organisationnelles de la DGF dans un contexte de grandes réformes.

# 3.

# Audit : méthodologie et résultats

Metihe Mehmeti, Directrice générale de la Direction générale de la fiscalité (DGF)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# Un regard externe et indépendant sur la gouvernance de la DGF

**Mandat confié à BDO SA (Berne), de mars à octobre 2026 · rapport final du 16 octobre 2026**

Objectif : évaluer la gouvernance (vision et stratégie, organisation, processus et pilotage, management, culture, communication et gestion des risques)

## Méthode

- **Analyse documentaire :** organigrammes, règlements, directives, processus, contrôle interne
- **Entretiens individuels** avec les principaux cadres de la DGF
- **Enquête sur le climat de travail** auprès des 191 cadres, avec 88 % de participation
- **Analyses approfondies :** communication, SCI métier, division de la taxation

## Périmètre

- Gouvernance, pilotage et organisation
- Situation prévalant sous l'ancienne direction générale, soit jusqu'à fin 2025
- Constats validés avec la nouvelle direction générale

# Des équipes expertes et engagées, une gouvernance à faire évoluer

## Les atouts

- Missions accomplies conformément aux exigences
- Expertise élevée, professionnalisme et engagement des cadres
- Satisfaction au travail des cadres : 4,3 sur 6 (enquête de satisfaction)
- Refonte du SCI métier engagée selon les bonnes pratiques
- Dynamique de renouveau engagée par la nouvelle direction générale

## Les axes principaux à renforcer

- **Stratégie :** une vision et des priorités formalisées et partagées
- **Modèle de gouvernance :** une direction plus transparente et collégiale et des responsabilités clarifiées
- **Organisation :** une structure simplifiée et transversale
- **Contrôle interne :** consolidation de la gestion des risques
- **Management et communication :** circulation de l'information, culture du feedback

**Un besoin d'évolution jugé élevé, une transformation conduite par étapes**

# 4.

# De l’audit à l’action

Christelle Luisier Brodard, Présidente du Conseil d’Etat
Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# Un diagnostic partagé, une transformation engagée

- **Un diagnostic indépendant** qui confirme l’expertise et l’engagement des collaboratrices et collaborateurs de la DGF
- **Des offices et des cadres responsabilisés, des équipes valorisées** : une transformation qui s’appuie sur leur expertise
- **Une transformation** soutenue par le Conseil d’Etat
- **Les engagements d’août 2025 concrétisés :** une gouvernance renforcée et des flux d’information clarifiés jusqu’à l’autorité politique
- **Un nouveau modèle organisationnel** fondé sur les recommandations de BDO, développé avec l’appui de la DGRH
- **Un travail de fond engagé** avec les équipes sur l’organisation de deuxième niveau
- **Une administration préparée aux réformes majeures :** imposition individuelle, suppression de la valeur locative, imposition minimale des grands groupes (GloBE)

# 5.

# Vision fiscale

Christelle Luisier Brodard, Présidente du Conseil d'Etat
Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# Notre vision : **cultiver une fiscalité de confiance**

Une administration efficace, des règles claires, stables et transparentes, au service de l'attractivité du canton pour les personnes comme pour les entreprises.

**Pour porter cette vision : une DGF réorganisée et modernisée, forte de ses équipes engagées, prête pour les réformes à venir**

# 6.

# Une administration moderne

Metihe Mehmeti, Directrice générale de la Direction générale de la fiscalité (DGF)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# Une fiscalité de confiance, concrètement

## Une administration efficace

- Un nouveau modèle organisationnel et cinq mesures
- Une organisation de premier niveau en sept domaines
- Des offices et des cadres responsabilisés, des équipes valorisées
- Une transformation conduite par une *Task-Force* dès 2027

## Des règles claires, stables et transparentes

- Des pratiques internes réexaminées et publiées
- Des rulings : une adresse unique, des critères de recevabilité, des statistiques publiées

## Au service des personnes et des entreprises

- Une organisation orientée usagères et usagers
- Une taxation des personnes physiques repensée de bout en bout, en vue de l'imposition indivuduelle
- Un guichet fiscal pour les implantations d'entreprises
- Un dialogue régulier avec les milieux économiques et agricoles sur la pratique fiscale

# Un nouveau modèle organisationnel

**Un pilotage stratégique et transversal renforcé**

**Une organisation orientée usagères / usagers**

**Une culture et une identité communes**

**Des offices responsabilisés, des équipes valorisées**

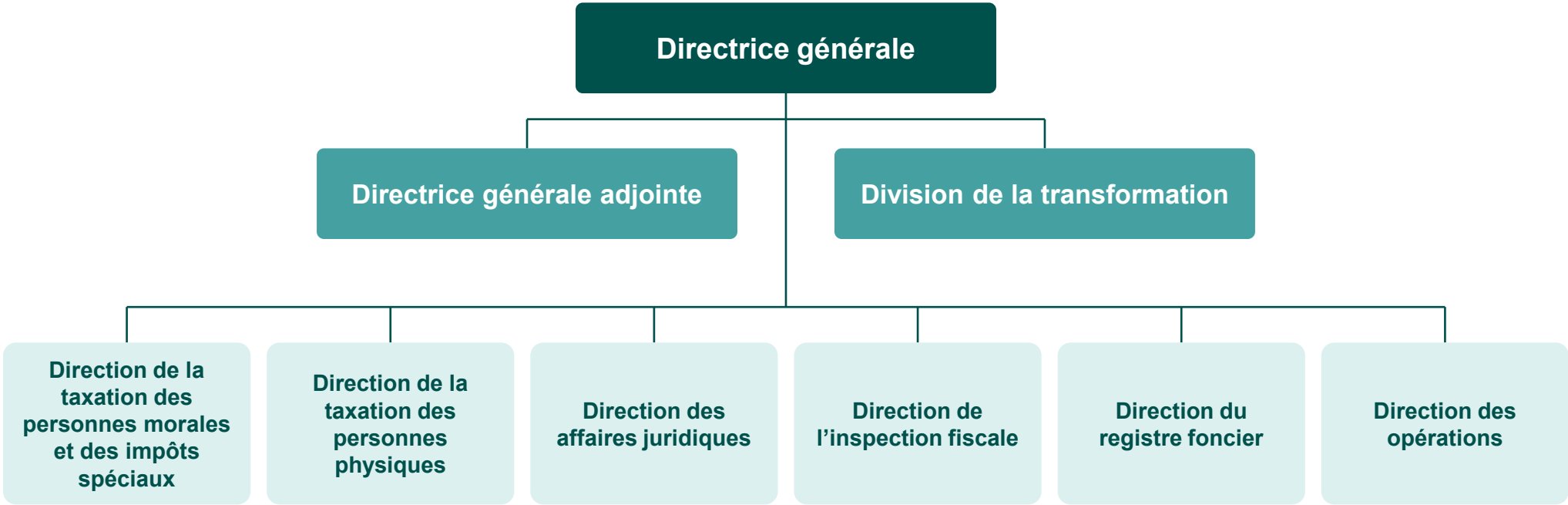
**Une organisation plus efficiente pour faire face aux défis à venir**

# Cinq mesures pour concrétiser le nouveau modèle

| Mesure 1 | Mesure 2 | Mesure 3 | Mesure 4 | Mesure 5 |
|---|---|---|---|---|
| Mise en place d'une direction générale adjointe pour suppléer la directrice générale | Pilotage du service par un comité de direction resserré à neuf membres, sous la conduite de la directrice générale | Création d'une commission technique pour harmoniser les pratiques et traiter les décisions fiscales de principe ou transversales | Nouvelle organisation de 1er niveau en sept domaines | Constitution d'une *Task-Force* dès janvier 2027 pour conduire la transformation ; mise en œuvre en 2028. |

# Nouvel organigramme de 1er niveau

*Membres du comité de direction (CODIR)*



# De l’audit aux décisions

| Axes à renforcer selon l’audit | Décisions | Référence |
|---|---|---|
| **Stratégie :** une vision et des priorités formalisées et partagées | Une vision fiscale et cinq objectifs pour le nouveau modèle organisationnel | Vision, objectifs |
| **Gouvernance :** une direction collégiale et une suppléance de la directrice générale | Une direction générale adjointe, un comité de direction resserré à neuf membres et des responsabilités clarifiées | Mesures 1 et 2 |
| **Organisation :** une structure simplifiée et transversale | Une commission décisionnelle technique pour les décisions transversales et une organisation de premier niveau en sept domaines | Mesures 3 et 4 |
| **Processus :** pilotés de bout en bout (interfaces entre entités, continuité des traitements) | Une organisation construite sur les processus fiscaux, mise en œuvre par une *Task-Force* dès janvier 2027 | Mesure 5 |
| **Management et communication :** circulation de l’information et culture du feedback | Des offices et des cadres responsabilisés, des équipes valorisées, une culture et une identité communes, des flux d’information clarifiés jusqu’à l’autorité politique | Objectifs |

# Des pratiques claires, un dialogue ouvert, un interlocuteur unique

## Un dialogue régulier avec les milieux économiques et agricoles

- Des échanges sur la pratique fiscale
- Des domaines d'action prioritaires définis
- Les besoins et les difficultés des contribuables identifiés

## Des pratiques internes réexaminées et publiées

- Des pratiques et règlements internes clarifiés
- Des adaptations lorsque cela est nécessaire
- Plus de transparence et de sécurité juridique

## Une nouvelle procédure pour les rulings

- Une adresse unique : rulings.aci@vd.ch
- Des critères de recevabilité définis
- Des statistiques publiées

## Un guichet fiscal pour les implantations d'entreprises

- Un interlocuteur unique
- Une prise en charge coordonnée
- Un suivi coordonné et facilité des dossiers

# Des réformes à mettre en œuvre

## nécessitant une adaptation coordonnée de l'organisation, des processus et des systèmes d'information de la DGF

| Réforme | Échéance | Travaux de la DGF |
|---|---|---|
| **Imposition individuelle** | 1er janvier 2032 | Révision de la loi sur les impôts (barèmes, déductions), refonte de la taxation des personnes physiques, adaptation du système d'information fiscal et de VaudTax |
| **Suppression de la valeur locative** | 1er janvier 2029 | Législation cantonale en préparation, maintien des déductions énergétiques et environnementales |
| **Imposition minimale des grands groupes (GloBE)** | En cours | Adaptation des dispositifs aux exigences internationales et fédérales |
| **Outil de travail des entrepreneurs (RETIF)** | En cours | Travaux sur l'imposition de l'outil de travail |
| **Objets parlementaires sur le bouclier fiscal** | 2027 | Préparation du traitement des motions Cala (26_MOT_70) et Buffat (26_MOT_71) |

# Imposition individuelle : le chantier de la décennie

### 1 Législation et choix politiques

Révision de la LI : barèmes, déductions, consultation, EMPL, votation éventuelle

### 2 Processus et organisation

Refonte de la taxation PP de bout en bout, pour absorber une charge estimée à 300 ETP

### 3 Systèmes d'information, données et perception

Adaptation du SI fiscal et de VaudTax; répartition des revenus et de la fortune entre conjoints, facturation

### 4 Finances et communes

Effets sur les recettes cantonales et communales, péréquation, planification financière

### 5 Communication

Information des contribuables, des fiduciaires et des communes ; coordination intercantonale (CSI)

### Pilotage du projet

- COPIL
- Direction de programme DGF
- Appui de la *Task-Force* Transformation

# Feuille de route 2026–2032

| | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Réorganisation de la DGF | Mesures immédiates | *Task-Force*, 2e niveau | Mise en œuvre | | | | |
| RETIF / Motions sur le bouclier fiscal | Mise en œuvre en cours ; Motions dès 2027 | | | | | | |
| Valeur locative | Législation cantonale et préparation | | | ◆ 1.1.2029 | | | |
| GloBE | Adaptation des dispositifs | | | | | | |
| Imposition individuelle | Projet législatif, processus et systèmes d'information | | | | | | ◆ 1.1.2032 |

***Une transformation menée en parallèle de réformes majeures afin de pouvoir les absorber.***

# 7.

# Conclusion

Christelle Luisier Brodard, Présidente du Conseil d'Etat
Cheffe du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS)

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

# **Assises vaudoises de la fiscalité**
# Rendez-vous le 27 novembre 2026

- **Tous les acteurs de la branche réunis :** milieux économiques, faîtières, monde académique
- **Des tables rondes sur chacune des réformes :** imposition individuelle, valeur locative, GloBE
- **Le premier rendez-vous** d'un travail conduit jusqu'en 2032

# Cultiver une fiscalité de confiance

Une administration efficace, des règles claires, stables et transparentes, au service de l'attractivité du canton pour les personnes comme pour les entreprises.

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE