

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

**accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 16'870'000.-
destiné à financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux
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
CDC	Caisse De Compensation
CDI-FR	Convention contre Doubles Impositions
CEDI	Centre d'Enregistrement des Déclarations d'Impôt
CET	Contrôle Etat des Titres
CI	Crédit d'Inventaire de la DGNSI
CODIR	Comité de direction
COMOP	Comité opérationnel
COFIL	Comité de pilotage
COPROJ	Comité de Projet
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
DFA	Département des Finances et de l'Agriculture
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
DSI	Direction des Systèmes d'Information
DT	Décision de Taxation
DWH	DataWareHouse
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
KBACI	Knowledge Base Administration Cantonale des Impôts

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
OCR	Océrisation
ORF	Ordonnance sur le Registre Foncier
PF	Période Fiscale
PM	Personnes Morales
PP	Personnes Physiques
RCPers	Registre Cantonal des Personnes
RF	Registre Foncier
RH	Ressources Humaines
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 Evolutions législatives et impératifs fixés notamment par la confédération CHF 3'018'000.-... 8	
1.6.2 Optimisations et Simplifications administratives CHF 3'618'000.-.....	10
1.6.3 Améliorations & extensions du Datawarehouse DGF CHF 3'058'000.-.....	11
1.6.4 Extension des fonctionnalités de Dématérialisation CHF 1'328'000.-.....	13
1.6.5 1 ^{ème} phase « Métamorphose 2030 » CHF 4'000'000.-.....	13
1.6.6 Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier CHF 573'000.-.....	14
1.7 Coûts de la solution.....	15
1.7.1 Coûts d'investissement - Montants financiers totaux, en CHF.....	15
1.7.2 Coûts de fonctionnement - Montants financiers totaux, en CHF.....	16
1.8 Justification de la demande de crédit.....	17
1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits.....	17
2. Mode de conduite du projet.....	18
2.1 Principales instances de conduite des projets et programmes.....	18
2.2 Gestion des risques.....	19
3. Conséquences du projet de décret.....	21
3.1 Conséquences sur le budget d'investissement.....	21
3.2 Amortissement annuel.....	21
3.3 Charges d'intérêt.....	21
3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel.....	21
3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement.....	22
3.6 Conséquences sur les communes.....	22
3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie.....	22
3.8 Programme de législation et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	22
3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA.....	22
3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD.....	22
3.10.1 Principe de la dépense.....	23
3.10.2 Quotité de la dépense.....	23
3.10.3 Moment de la dépense.....	23
3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer).....	24
3.12 Incidences informatiques.....	24
3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	24
3.14 Simplifications administratives.....	24
3.15 Protection des données.....	24
3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement.....	24
4. Conclusion.....	26

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Tel qu'annoncé, la Direction générale de la fiscalité s'est fixée sa ligne stratégique à travers « Métamorphose 2030 » en tenant compte des contraintes suivantes :

- ✓ Faire face à l'augmentation de la population
- ✓ Tenir compte des modifications législatives
- ✓ Prendre en compte les changements digitaux, numériques, environnementaux et organisationnels en constante évolution
- ✓ Tenir compte des incertitudes actuelles

Métamorphose 2030 se découpe en 7 enjeux stratégiques :

- 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'efficacité et la performance individuelle des collaboratrices et collaborateurs
- Poursuivre la fidélisation des collaborateurs et la relève de cadres
- Développer l'innovation et la digitalisation

L'EMPD 22_LEG_57 d'un montant total de CHF 7'286'000.- prévoyait un montant de CHF 512'000.- pour les travaux préliminaires au remplacement de l'outil de taxation des personnes physiques. Dans ce cadre, la DGF souhaite également profiter de cette opportunité pour revoir toute la philosophie de taxation des personnes physiques.

Le présent EMPD s'inscrit dans cette continuité afin de pouvoir poursuivre les travaux débutés et répondre aux différents impératifs stratégiques, d'efficacité et d'obsolescence technologique. Il permettra également de tenir compte des différentes obligations législatives sur le plan cantonal et / ou fédéral en cours de mise en œuvre ou à venir.

Comme précisé et déjà annoncé, il sera suivi d'EMPD's complémentaires au fur et à mesure des travaux.

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

Lors du passage de la taxation *praenumerando* à la taxation *postnumerando*, soit le passage de la taxation bisannuelle à la taxation annuelle, l'Administration cantonale des impôts (ACI), en collaboration avec la Direction des systèmes d'information (DSI) a développé en 2003 et 2004 l'application de taxation assistée par ordinateur pour les personnes physiques. Cet outil utilisé par les 900 collaborateurs et collaboratrices de l'ACI a évolué au fur et à mesure des années et a été l'un des composants-clés de la création du système d'information fiscal (SI Fiscal) qui permet de gérer le flux complet (assujettissement, taxation, perception) de tous les contribuables vaudois ou ayant un intérêt économique sur le canton. Le SI Fiscal est à ce jour composé de 71 applications toutes interconnectées et de 12 prestations cyber à l'attention des contribuables et partenaires.

Lors de la création de la Direction générale de la fiscalité, il a également été développé un certain nombre de synergies entre le SI Fiscal et les applications du Registre foncier afin de bénéficier de bases de données communes pour optimiser le travail, garantir son exhaustivité et assurer un contrôle d'intégrité dans le respect des bases légales respectives.

Pour rappel, 60 % des recettes de l'Etat proviennent des impôts, il est donc essentiel que la DGF soit dotée d'outils performants. Cette dernière ayant la responsabilité de ses missions pour la Confédération, le canton et la quasi-totalité des communes vaudoises.

En outre, fort de ses plus de 520'000 contribuables personnes physiques, 50'000 contribuables personnes morales, 425'000 immeubles et 245'000 propriétaires, la DGF a également comme impératifs de soutenir et d'accompagner les usagers et usagères ainsi que ses partenaires. En effet, elle est un des services majeurs pour la cyberadministration vaudoise et participe activement au développement de l'espace sécurisé tout en continuant à offrir la totalité de ses prestations par d'autres canaux (papier, téléphone, guichet, etc...) afin de respecter le principe d'une administration inclusive.

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
2	EMPD no 211	ACI- Vision 2010 Désengagement du host	Novembre 2014	14,5	Reste à faire de 7%
3	EMPD no 96	DGF – Perspectives 2025	Octobre 2018	9,2	Reste à faire de 25%
4	EMPD no 21_LEG_39	DGF – Suite Perspectives 2025 et lancement Métamorphose 2030	Mars 2021	10.6	Reste à faire de 80%
5	EMPD 22_LEG_57	DGF – Impératifs législatifs + stratégiques (« Métamorphose 2030 »)	Avril 2022	7.3	Reste à faire 80%

1.4 Contenu et limites du projet

Depuis plusieurs années, le volume d'activités et la charge de travail de la DGF sont en forte augmentation. Outre l'accroissement constant des contribuables personnes physiques, le nombre de contribuables personnes morales fait l'objet d'une hausse exponentielle. A cela s'ajoutent les contribuables imposés à la source ayant fait une demande de taxation ordinaire ultérieure. Cette possibilité est offerte depuis la révision fédérale de l'imposition à la source entrée en vigueur en 2021.

Année civile	1999	2005	2009	2017	2021	2022
Personnes physiques	363'166	376'045	398'978	470'538	503'962	517'479
Personnes morales	24'468	26'629	26'616	35'084	46'105	48'595

De plus, cette augmentation se justifie notamment par :

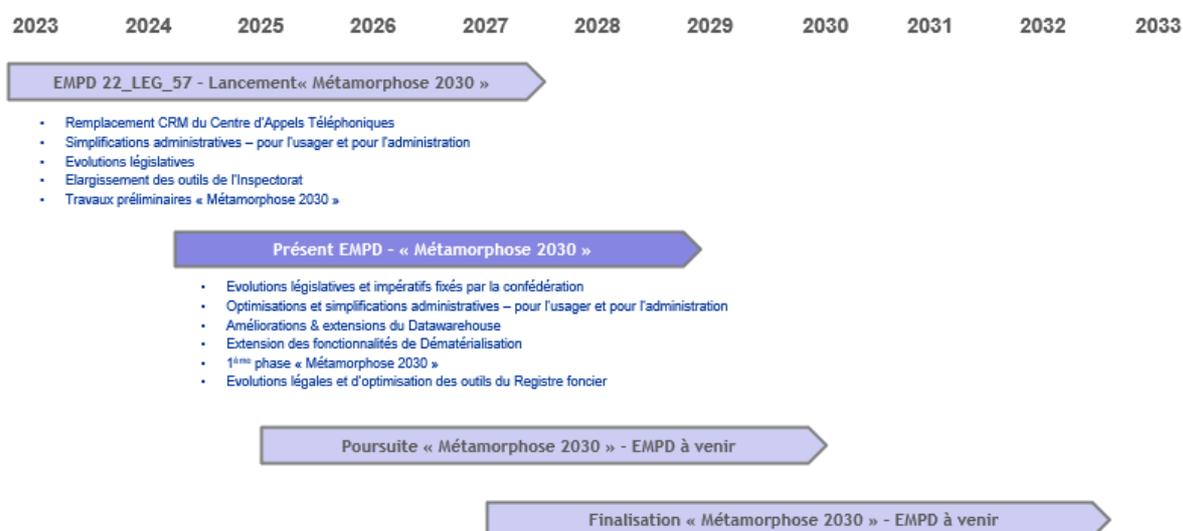
- Des contraintes légales évolutives et nombreuses que ce soit au niveau cantonal, fédéral ou émanant du droit international
- Les volontés de standardisation des flux d'information
- Des procédures toujours plus nombreuses et exigeantes
- L'instabilité économique générant une augmentation des procédures de recouvrement et de contentieux

Il est également à relever que la DGF est de plus en plus sollicitée par les autres services de l'Etat qui souhaitent notamment s'interfacer avec le SI Fiscal, les registres civils ou encore obtenir des informations de la DGF provoquant une charge de plus en plus considérable que cela soit en analyse juridique ou en développements informatiques et en implication du personnel dans les groupes de travail interservices, intercantonaux et fédéraux.

De plus, le parc applicatif de la DGF ne cesse d'augmenter alors que les ressources allouées restent identiques.

Le présent EMPD s'inscrit dans la suite logique de l'EMPD 22_LEG_57 et permettra à la DGF d'assumer ses missions dans le respect des bases légales en conservant tant le côté qualitatif que quantitatif.

Il sera suivi d'EMPD's complémentaires selon schéma ci-dessous pour un montant total estimé entre 40 et 50 millions de francs.



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 sans interruption, dans la continuité, la sauvegarde des intérêts de l'Etat principalement pour l'ACI par la taxation et le recouvrement. La DGF compte, au 1^{er} janvier 2023, 970 personnes (787,9 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 les outils informatiques de la DGF, à savoir :

- Evolutions législatives et impératifs fixés notamment par la confédération
- Optimisations et simplifications administratives – pour l'utilisateur et pour l'administration
- Améliorations & extensions du Datawarehouse
- Extension des fonctionnalités de Dématérialisation
- 1ère phase « Métamorphose 2030 »
- Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier

La majorité de ces projets sont nécessités, notamment par 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 Evolutions législatives et impératifs fixés notamment par la confédération CHF 3'018'000.-

Différentes évolutions législatives tant au niveau fédéral que cantonal nécessitent d'importantes mises à jour du SI Fiscal. A cela s'ajoutent les besoins de standardisation des flux d'information imposés par la Confédération.

Fin de la solidarité entre époux en cas de séparation-décès et inscription du régime d'autorité parentale dans les registres cantonaux

L'article 14 al 1 de la Loi sur les impôts directs cantonaux (LI) précise en matière de solidarité que « Les époux qui vivent en ménage commun répondent solidairement du montant global de l'impôt ». Cela sous-entend que l'autorité fiscale peut exiger la totalité du montant dû par le ménage commun de l'un comme de l'autre conjoint sans corrélation avec les revenus et fortune de chacun. Cette situation peut mettre en péril la situation financière d'un des deux conjoints, lui affectant des dettes fiscales dont il n'a jamais eu les revenus ou fortunes associés.

Le Conseil d'Etat s'est engagé, dans le cadre des discussions entourant le postulat Muriel Thalmann au nom du groupe thématique intergroupe F « pour l'extinction de la responsabilité solidaire pour dette fiscale en cas de séparation pour tous les montants d'impôt encore dus » (21_POS_34), à examiner l'impact d'une modification de la loi vaudoise, dans le sens de la fin de l'obligation de répondre solidairement du montant global de l'impôt pour tous les montants d'impôt encore dus et impayés, en cas de fin de la vie commune.

Outre la modification législative, le SI Fiscal doit faire l'objet d'importantes modifications pour permettre d'appliquer ce changement de modèle. En effet, la déclaration d'impôt tout comme le système d'information ont été développés selon le principe de l'imposition de la famille en tant qu'unité, ce qui signifie que les époux et les partenaires enregistrés vivant en ménage commun sont imposés conjointement et leurs revenus, tant au niveau de l'ICC que de l'IFD, respectivement les éléments de leur fortune à l'ICC, sont additionnés (art. 9 al. 1 et 1bis LIFD ; art. 3 al. 3 et al. 4 LHID ; art. 9 al. 1 et 9a LI) et ce sans distinction pour chaque conjoint.

De plus, au niveau fédéral et suite à la publication du rapport du postulat Fluri le 31 mars 2021, la commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national a déposé la motion 21.3981 « Inscription du droit de garde dans le registre des habitants du canton et dans celui de la commune ». Cette dernière a été adoptée par le Parlement au printemps 2022 et les bases légales fédérales devraient être rapidement créées. Cette inscription du droit de garde utile à la fiscalité devra également être intégrée dans le système d'information.

Directives et projets édictés par l'Administration fédérale des contributions (AFC) et/ ou la Conférence suisse des impôts (CSI)

La Confédération a remplacé le principe de l'encaissement par le principe de l'échéance (appelé « principe des créances acquises » à la Confédération) pour les décomptes IFD. Ce principe « cash to soll » modifie la comptabilisation des recettes fiscales, laquelle se fait au moment de l'établissement des factures d'impôt. Dans ce même projet, la Confédération exige que les cantons communiquent dans le décompte IFD de manière distincte les montants liés aux rappels d'impôts ainsi qu'aux amendes. Le système de taxation et perception actuel ne permet pas la distinction des montants de rappel d'impôt. Ces deux applications doivent ainsi être adaptées. La date butoir de mise en œuvre est au 30 novembre 2025 et dès cette date toutes les décisions de taxation émises devront communiquer à la perception ces montants de manière distincte. Ce projet demande également un développement applicatif afin de transmettre les décomptes IFD par une nouvelle interface d'échange avec la Confédération (M2M).

De plus, la CSI, association dont toutes les administrations fiscales cantonales et l'AFC sont membres, a comme objectifs, une harmonisation des outils de travail ainsi que l'utilisation de standards normés pour faciliter les échanges. Elle a développé un système d'échanges électroniques au moyen de la norme CH-Meldewesen. Une cinquantaine de types de messages sont à disposition pour favoriser les échanges dans le domaine des impôts. Les messages sont échangés électroniquement par l'intermédiaire de la plate-forme de données Sedex. L'échange électronique des messages permet une simplification administrative et une optimisation du travail quotidien. Un certain nombre de messages sont d'ores et déjà exploités au niveau vaudois et afin de répondre aux recommandations de la CSI, d'autres doivent être utilisés dans les meilleurs délais. L'on peut citer, à titre d'exemples le message 3104-000001 permettant une gestion des gains immobiliers ou encore le message 3001-000201 pour les successions.

Outre les évolutions législatives et projets connus à ce jour, d'autres directives ou modifications pourraient intervenir en fonction de l'actualité. A cela s'ajoutent également les différentes recommandations et évolutions technologiques encore inconnues à ce jour. Afin de pouvoir garantir une réactivité quant à la mise en œuvre, la DGF se doit d'avoir une enveloppe financière à disposition.

1.6.2 Optimisations et Simplifications administratives CHF 3'618'000.-

Engagements pris entre la Suisse et la France dans le cadre de l'imposition des revenus de l'activité lucrative exercée en télétravail dans l'Etat de résidence/ Optimisation du traitement des travailleurs frontaliers au sens de l'accord de 1983

Des négociations entre les autorités compétentes suisses et françaises ont abouti le 22 décembre 2022 à un projet d'avenant à la Convention contre les doubles impositions (CDI-FR). En parallèle, ont été signés, d'une part, un accord amiable clarifiant la notion de frontalier au sens de l'Accord de 1983 en présence de télétravail et, d'autre part, un accord amiable transitoire applicable aux revenus visés à l'art. 17, par. 1 de la CDI-FR (salaires) afin de tenir compte du délai d'entrée en vigueur de l'avenant. Celui-ci a été signé par la Suisse et la France en date du 27 juin 2023. Avant de pouvoir entrer en vigueur, il doit être approuvé par les parlements des deux Etats. Dans l'intervalle, la Suisse et la France ont convenu d'appliquer les modalités relatives au télétravail, en principe jusqu'au 31 décembre 2024, sur la base de l'accord amiable transitoire du 22 décembre 2022.

Ainsi et depuis le 1er janvier 2023, le télétravail exercé jusqu'à hauteur de 40% du taux d'occupation est possible sans effet sur les règles d'imposition en vigueur dans le contexte transfrontalier.

Dans le cadre de l'avenant, il est entre autres prévu :

- un échange automatique de renseignements concernant les données salariales des personnes concernées
- une compensation à verser annuellement par l'Etat de l'employeur à l'Etat de résidence et visant à compenser le manque à gagner subi avec la nouvelle règle d'imposition liée au télétravail. Le taux de la compensation a été fixé à 40% des impôts dus dans l'Etat de l'employeur sur les rémunérations versées à raison des activités exercées en télétravail depuis l'Etat de résidence
- un paiement effectué par la Suisse à la France d'un montant en francs suisses correspondant à 2,3% de l'impôt dû sur les rémunérations versées au titre d'un emploi salarié à des résidents de France, pour chaque année comprise entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre de l'année de l'entrée en vigueur de l'avenant.

Afin de pouvoir respecter les engagements pris par la Suisse dans ce contexte, il est indispensable que le SI fiscal soit en mesure i) d'identifier les personnes concernées et ii) de récolter les données nécessaires à l'échange de renseignements ainsi qu'au calcul des paiements dus à la France. En l'état actuel des études menées à titre préalable sur le sujet, il apparaît que les applications informatiques suivantes devront être adaptées : Unireg, IS-P2 et TAO-IS.

En parallèle à ces développements informatiques, l'ACI entend également profiter de l'opportunité pour optimiser le traitement des travailleurs frontaliers au sens de l'accord de 1983 et en particulier la procédure mise en place pour la détermination de la masse salariale brute à déclarer à la France qui fait à l'heure actuelle l'objet d'une procédure intégralement manuelle nécessitant des ressources humaines conséquentes sans réelle valeur ajoutée.

Base de connaissances DGF et Chatbot

La DGF, forte de ses plus de 900 collaborateurs et collaboratrices répartis sur tout le canton, a dans son ADN une volonté continue de formation et de partage d'informations. Pour ce faire, elle possède actuellement une base de connaissances KBACI (Knowledge Base de l'ACI), datant de plusieurs années et devant évoluer afin de bénéficier des technologies actuelles. En effet, au vu de la complexité des missions, des modifications législatives et des instructions métier, il est indispensable d'avoir un outil de qualité, facilitant l'accès à l'information. Ce dernier devra intégrer notamment un moteur de recherche, un système d'abonnement et de notifications et une historisation des recherches. De plus, il devra garantir la sécurité et la confidentialité des documents, notamment avec des droits d'accès limités en fonction de l'activité du collaborateur ou de la collaboratrice.

La mise en place de cet outil aura aussi comme ambition d'alimenter un Tchatbot (chatbot) que l'ACI souhaite mettre à disposition des contribuables. Le Centre d'appels téléphoniques (CAT) composé de 17.4 ETP répartis sur 38 collaborateurs et collaboratrices traite chaque année plus de 85'000 courriers électroniques parmi les plus de 200'000 demandes. Les envois de masse s'intensifient créant des périodes de forte charge plus denses.

Les tâches simples et récurrentes ont été largement prises en charge par les évolutions applicatives, dès lors les demandes adressées au CAT sont plus complexes techniquement et plus lourdes émotionnellement pour les contribuables. D'autre part, plusieurs prestations en ligne ont été développées dans les différents domaines métiers. Les téléconseillers doivent être en mesure d'assurer un conseil et un support technique aux utilisateurs et utilisatrices sur une étendue de systèmes d'exploitation micro-informatique et appareils mobiles ; ces changements provoquent une augmentation des temps de conversation et de traitement. Malgré les moyens déployés et l'optimisation des processus, le nombre d'appels est en constante augmentation.

Les modalités de communication via un chatbot permettraient de prendre en charge les aspects systématiques d'identification de la demande et du demandeur ou d'adresser des réponses répétitives et d'éventuels liens sur des tutoriels ou e-prestations adéquates. Ce temps épargné pourra être mis à disposition pour des réponses à plus-value auprès des administrés et administrées.

La mise en place d'un chatbot permettra d'offrir un nouveau moyen de communication pour les contribuables avec une accessibilité hors des horaires de bureau. De plus, il permettra d'automatiser les réponses aux questions générales ou répétitives libérant ainsi les ressources pour les contacts téléphoniques et les tâches à plus forte valeur ajoutée.

De plus et dans sa volonté continue d'optimisation, la DGF souhaite poursuivre ses automatismes notamment dans le cadre du contentieux, dont le volume et la complexité sont en augmentation. L'objectif serait comme ce qui a été fait dans le reste du SI-Fiscal de pouvoir automatiser les travaux les plus simples afin que les collaborateurs et collaboratrices puissent dédier leur temps à des activités plus complexes qui font appel à leurs compétences en matière de contentieux.

1.6.3 Améliorations & extensions du Datawarehouse DGF CHF 3'058'000.-

L'Administration cantonale des impôts bénéficie depuis 2005 d'un Datawarehouse, à savoir un système de gestion de données permettant de générer différentes statistiques pour le service ainsi que différentes simulations et prospectives. Cependant, compte tenu de l'évolution constante des technologies, de l'augmentation du nombre d'applications et du volume de données manipulées du SI Fiscal, de l'intégration du RF au sein de la DGF, il est indispensable de faire évoluer le DWH à trois niveaux :

- ✓ Infrastructure
- ✓ Outils de pilotage du service
- ✓ Fonctionnalités d'analyse prospective

Les schémas ci-dessous donnent un aperçu des architectures (actuelle et cible) du SI Reporting :

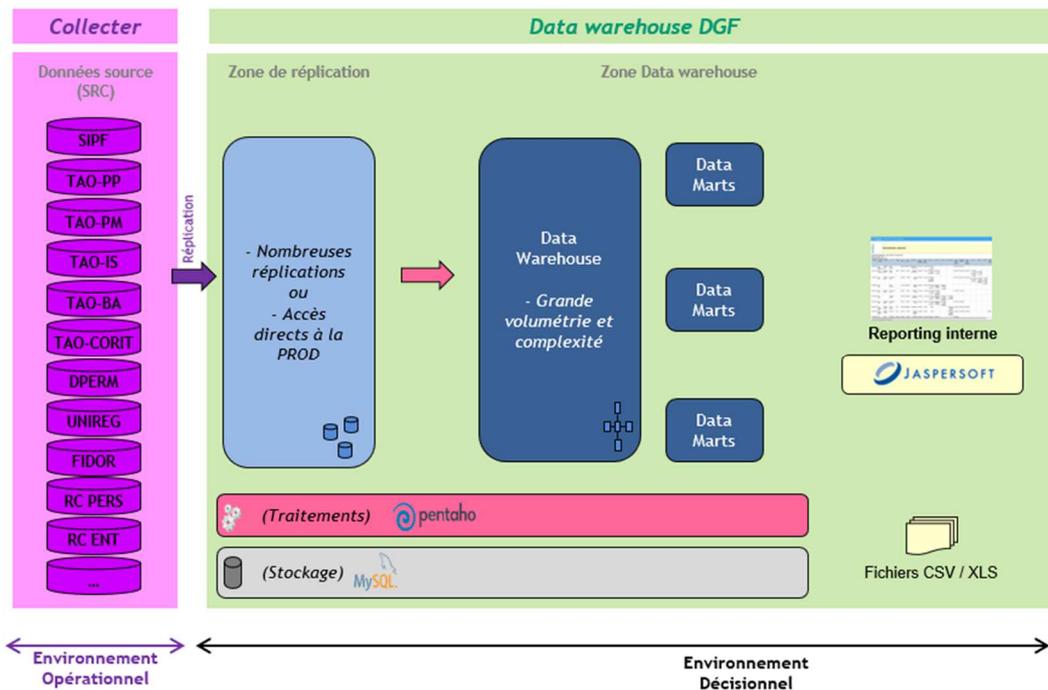


Figure 1 - SI Reporting - Architecture actuelle

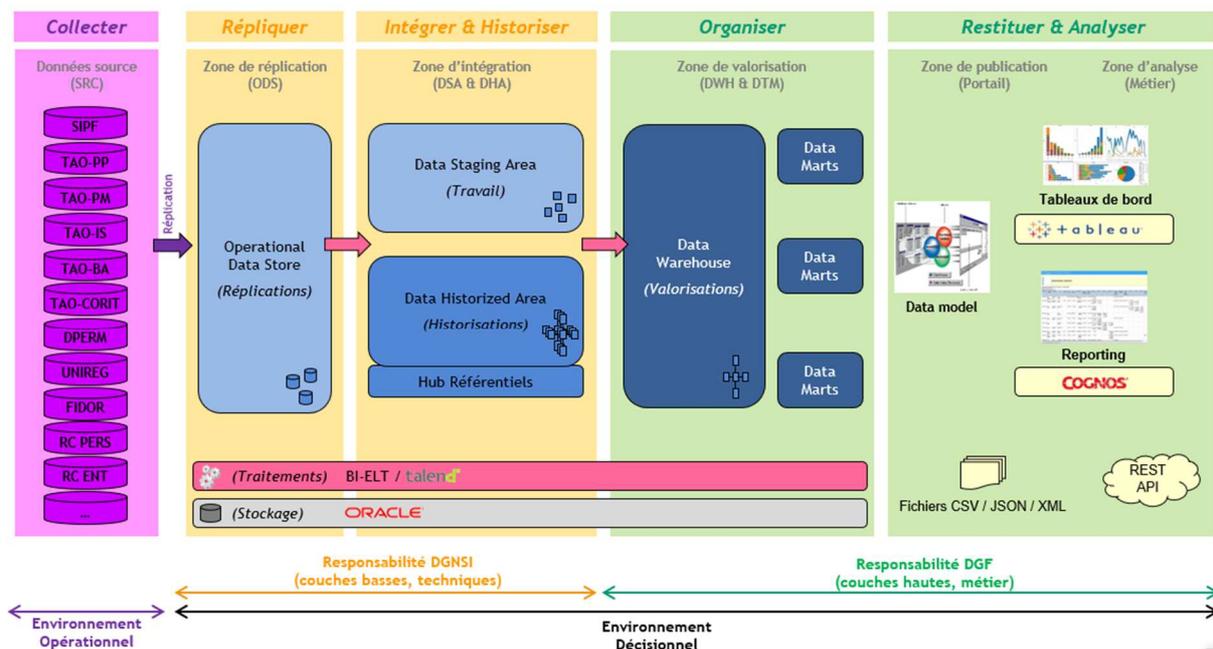


Figure 2 - SI Reporting - Architecture cible

La sécurité des données et la protection de la confidentialité sont des aspects essentiels de la DGF. L'infrastructure devra être conçue avec des mesures de sécurité avancées pour protéger les données sensibles et garantir la conformité aux réglementations en matière de secret fiscal, confidentialité et de protection des données.

Le DWH actuel n'a pas encore pu exploiter toutes les sources du SI Fiscal, notamment pour ce qui touche à la perception et au Registre foncier. L'intégration de toutes les données permettra d'avoir un outil de suivi pour le service de toutes les activités. Il donnera à chacun des niveaux du service (stratégique, tactique, opérationnel) les statistiques, tableaux de bord et suivi de production nécessaires. Il sera également un outil de référence pour le pilotage et le controlling des activités de la DGF.

Il est également indispensable que le DWH évolue pour des besoins d'aide à la décision. En effet, la prise de décision politique nécessite de plus en plus des données issues du DWH. Le nouvel outil offrira des fonctionnalités avancées de simulation et de prospective.

1.6.4 Extension des fonctionnalités de Dématérialisation CHF 1'328'000.-

Actuellement l'ACI possède un Centre d'enregistrement des déclarations d'impôt (CEDI) qui a pour vocation la dématérialisation industrialisée de documents entrants émis par l'ACI, à retourner par le contribuable. On peut citer les déclarations d'impôt tant personnes physiques que morales, les modifications d'acomptes, les envois de pièces justificatives. Le CEDI dématérialise également tous les certificats de salaires retournés « papier » par les employeurs vaudois.

Toutefois, tout courrier adressé spontanément par un administré fait l'objet d'un traitement entièrement manuel par l'office d'impôt concerné ou par la direction de l'ACI pour les courriers y afférents, à savoir ouverture du courrier, scannage de ce dernier, détermination de l'action métier à effectuer, stockage et archivage.

Sachant que pour toute la DGF, c'est plus de 2'000 courriers quotidiens qui sont réceptionnés et traités, correspondant à 20'443 m3 de documents stockés et archivés soit l'équivalent de 227 semi-remorques, soit 33 kilomètres en mètres linéaires équivalent à la distance Lausanne-Yverdon, une solution industrialisée est souhaitée.

En effet, il est souhaité que chaque document soit, de manière industrialisée, numérisé. Les attributs du document devraient également être identifiés (numéro de contribuable, type de demande) grâce à une technologie de reconnaissance optique de caractères (OCR). Ceci permettrait, non seulement de stocker le document dans le dossier électronique du contribuable, mais également de distribuer l'activité métier à effectuer.

Cette numérisation systématique permettra de garantir à long terme la conservation des informations et offrira un accès facile et rapide aux collaborateurs et collaboratrices, facilitant le suivi des dossiers et améliorant la traçabilité du processus. Elle s'inscrit également dans la volonté de la DGF de limiter le papier et dans sa dynamique de mise en œuvre du flexdesk (pas de place de travail attitrée ni de dossiers physiques).

1.6.5 1^{ème} phase « Métamorphose 2030 » CHF 4'000'000.-

L'application de taxation assistée des personnes physiques a été développée en 2003 et 2004 dans le cadre du passage de la taxation praenumerando à la taxation annuelle postnumerando. Cette application utilisée par tous les collaborateurs et collaboratrices de l'ACI a évolué au fur à mesure des années et offre :

- ✓ Un moteur de calcul par période fiscale et par genre d'impôt
- ✓ La taxation de l'impôt sur le revenu et la fortune y compris les taxations d'office et les amendes associées
- ✓ La taxation des impôts spéciaux pour les personnes physiques tels que le droit de mutation, les gains immobiliers, l'impôt sur les successions, l'impôt sur les donations, l'impôt personnel fixe, le bénéfice de liquidation
- ✓ La taxation des impôts spéciaux des personnes morales

Elle est également au bénéfice :

- ✓ D'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
- ✓ D'une taxation automatique et une taxation semi-automatique pour les dossiers « simples »
- ✓ D'un système d'alertes et de contrôles croisés entre les valeurs déclarées et les valeurs des années antérieures
- ✓ D'un contrôle automatique en lien avec les certificats de salaire reçus par les employeurs
- ✓ D'un échéancier et d'un module de correspondances
- ✓ D'un interfaçage complet avec tout le système d'information (SI Fiscal).

S'agissant d'une application vieillissante et au vu des enjeux législatifs à venir, notamment l'imposition de la famille, TAO-PP doit faire l'objet d'un remplacement progressif avec une solution plus avancée et adaptée aux défis actuels de taxation.

En effet, au vu de son obsolescence, l'application est confrontée à des limitations en termes de fonctionnalités et de performances.

Le nouvel outil devra, à la fois, permettre de conserver les fonctionnalités actuelles, mais également offrir :

- ✓ Une refonte complète de la déclaration d'impôt et de son acquisition
- ✓ Un moteur de calcul mutualisé permettant également le calcul et l'émission des acomptes
- ✓ Une segmentation pour tous les genres d'impôt et une automatisation maximale
- ✓ Une semi-automatisation du contrôle de l'état des titres

De plus, dans l'hypothèse où les débats politiques aboutiraient à une imposition individuelle, c'est plus de 160'000 taxations supplémentaires à ce jour que l'ACI devrait établir, soit près de 700'000 taxations annuelles. Pour répondre à ce volume, la taxation automatique devra être drastiquement augmentée.

Le nouvel outil devra également être conçu avec des mesures de sécurité avancées et se devra d'être évolutif et flexible afin de s'adapter aux évolutions futures, entre autres législatives.

Comme annoncé dans l'EMPD 22_LEG_57, des travaux préliminaires ont été initiés. L'on peut citer notamment :

- ✓ L'organisation à mettre en place pour la refonte de TAO-PP, notamment l'identification de tous les sous-projets, contrats d'interfaçage, problématique de reprise des données, ainsi que les interactions internes DGF ou internes ACV. En effet, il y a lieu de rappeler que les données fiscales sont utilisées par d'autres services de l'Etat notamment pour l'octroi de prestations sociales.
- ✓ La migration des différentes données statiques (écrans, champs, règles de cohérences, ...) de l'application actuelle de TAO-PP dans une base de données dédiée. En effet, ceci a déjà permis à l'application TAO-IF d'en bénéficier et sera également accessible par le nouvel outil et par toutes les autres applications associées (calcul des acomptes, prestation Vaudtax, ...)

Le présent EMPD s'inscrit dans la poursuite de ces premiers travaux et permettra de mettre en place le socle de base de la future solution. Il sera suivi d'EMPD's complémentaires au fur et à mesure des travaux. En effet les premiers macro-chiffrages du remplacement complet de la solution de taxation TAO-PP ont été estimés pour un montant total entre 40 à 50 millions de francs.

1.6.6 Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier CHF 573'000.-

Rapprochement en masse avec la caisse de compensation CdC

Le 1er janvier 2023 sont entrées en vigueur les dispositions du Code civil suisse (RS 210) et de l'Ordonnance sur le Registre foncier (RS 211.432.1) régissant la gestion du numéro AVS13 dans l'identification des personnes dans le Registre foncier et la recherche d'immeubles à l'échelle nationale.

Les dispositions légales précitées donnent notamment le mandat à la Confédération de mettre en place et gérer un service de recherche d'immeubles à l'échelle nationale (service de recherche d'immeubles). Ce service compare les demandes qui lui parviennent au moyen d'un masque de recherche avec les données du grand livre ayant des effets juridiques, et ce pour tous les cantons qui sont disponibles électroniquement au moment de la recherche et fournit à l'autorité requérante le résultat de cette dernière (cf. art. 34b, al. 2, ORF). Pour que ce processus puisse fonctionner, les systèmes du Registre foncier doivent être connectés au service de recherche d'immeubles au moyen des interfaces définies dans l'ORF. Comme ce service de recherche permet de trouver sur quels immeubles une personne désignée à un droit, un identifiant des personnes devait être défini et implanté à l'échelle nationale ; cet identifiant est le NAVS13.

Ce projet, mené sous l'égide de la Confédération nécessite de nombreuses adaptations techniques pour les cantons. Après une première phase commencée le 1er janvier 2023, consistant à introduire dans le Registre foncier, le numéro AVS de chacune des parties à un acte (disposant et acquéreur, art. 51 ORF), et de comparer les données ainsi introduites avec celles enregistrées auprès de la Caisse de Compensation (CdC), le Registre foncier doit faire un rapprochement en masse de ses données avec celles de la CdC afin de pouvoir mettre à jour en bloc tous les propriétaires et les ayants-droits, y compris ceux introduits avant le 1er janvier 2023.

Le rapprochement par batch entraînera un coût supplémentaire comprenant un nouveau module, les travaux d'installation ainsi que le paramétrage et les tests.

S'agissant d'une obligation légale imposée par la Confédération, le canton de Vaud ne peut déroger ni au financement de ce développement, ni au calendrier imposé.

Ce rapprochement devra être terminé au plus tard le 31 décembre 2025.

Amélioration de l'identification des individus de la population du RF (Registre foncier) au moyen du RCPers (registre civil)

L'article 13 de l'Ordonnance sur le Registre foncier (ORF RS 211.432.1) permet au Registre foncier de tenir notamment un registre des adresses des ayants droits. Selon l'alinéa 2 de cette disposition, il (le Registre foncier) peut prélever les données destinées à ces registres auprès d'autres systèmes d'informations.

Sur la base de cette disposition, le Registre foncier (RF) et l'administration cantonale des impôts (ACI) ont, en 2016, mis sur pied un projet prévoyant l'appariement de certaines données du SI Fiscal avec les données du Registre foncier afin qu'il y ait une corrélation : 1 propriétaire = un contribuable.

Dans la volonté du gouvernement vaudois d'appliquer le principe once-only et tel que déjà fait pour la fiscalité, il est souhaité faire bénéficier au logiciel Capitastra des données présentes dans le registre cantonal des personnes afin que chaque changement intervenu au niveau du propriétaire d'immeuble puisse être instantanément répercuté.

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 DGNSI		Renforts DGF		Logiciels	Applications	Autres biens et services	TOTAL
	j*h	CHF	j*h	CHF				
Pilotage	180	234'000	-	-	-	-	-	234'000
Pilotage	180	234'000	-	-	-	-	-	234'000
1.6.1 - Evolutions législatives et impératifs fixés par la confédération	238	309'000	603	422'000	0	2'278'000	9'000	3'018'000
Etude et Réalisation	238	309'000	603	422'000	-	2'278'000	9'000	3'018'000
1.6.2 - Optimisations et Simplifications administratives pour l'utilisateur et pour	274	356'000	804	563'000	150'000	2'360'000	190'000	3'618'000
Etude et Réalisation	274	356'000	804	563'000	150'000	2'360'000	190'000	3'618'000
1.6.3 - Améliorations & extensions du Datawarehouse	120	156'000	1'900	1'330'000	410'000	1'144'000	18'000	3'058'000
Etude et Réalisation	120	156'000	1'900	1'330'000	410'000	1'144'000	18'000	3'058'000
1.6.4 - Extension des fonctionnalités de Dématérialisation	115	150'000	264	185'000	0	993'000	-	1'328'000
Etude et Réalisation	115	150'000	264	185'000	-	993'000	-	1'328'000
1.6.5 - 1ème phase « Métamorphose 2030 »	299	389'000	301	211'000	0	3'337'000	64'000	4'000'000
Etude et Réalisation	299	389'000	301	211'000	-	3'337'000	64'000	4'000'000
1.6.6 - Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier	38	49'000	-	-	225'000	299'000	-	573'000
Etude et Réalisation	38	49'000	-	-	225'000	299'000	-	573'000
Investissements totaux	1'264	1'643'000	3'872	2'710'000	785'000	10'410'000	280'000	15'829'000
Provision EMPD	-	-	-	-	0	1'041'000	-	1'041'000
Provision EMPD	-	-	-	-	0	1'041'000	-	1'041'000
Recettes de tiers / subventions	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements nets à la charge de l'Etat de Vaud	1'264	1'643'000	3'872	2'710'000	785'000	11'451'000	280'000	16'870'000

Les coûts de la solution intègrent l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation de la solution.

La provision pour risques projet permet de couvrir les aléas rencontrés pendant le projet (augmentation du coût de la main d'œuvre, problèmes techniques non identifiés, retards en lien avec l'indisponibilité des ressources, ...). La provision couvrira également les changements légaux non encore identifiés au moment de l'écriture de l'EMPD et devant être obligatoirement intégrés à la réalisation de la solution. L'activation de cette provision est soumise à la validation du COPIL et ne pourra pas être utilisée pour une augmentation du périmètre fonctionnel.

Pour ce qui concerne les renforts temporaires en ressources informatiques (DGNSI) et métiers (DGF), ils seront de 2 types :

- CDD pour la DGF pour compenser la perte de production des ressources de taxation et de perception, qui participent au projet, ainsi que pour renforcer l'équipe DGF dans ses activités d'amélioration et d'extension de leur Datawarehouse ;
- Contrats LSE ou mandats pour accompagner 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	2024	2025	2026	2027	2028
Personnel Informatique (DGNSI) - L.S.E.	1	1.5	1.5	1	1
Personnel Métier (DGF) - C.D.D.	3	4.25	4	3.75	2.75
Total	4	5.75	5.5	4.75	3.75

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.

Pour ce qui est des Autres Biens et Services, il s'agit principalement :

- des coûts initiaux (uniques) de mise à disposition des infrastructures associées aux solutions (prestations uniques DGNSI)
- des coûts d'exploitation durant la phase de construction des solutions (mise à disposition des environnements de développements, tests)

1.7.2 Coûts de fonctionnement - Montants financiers totaux, en CHF

	SP / CB 2 positions	Coûts de fonctionnement informatique			Fonctionnement métier	Total
		Matériels	Logiciels	Prestations		
Pilotage		-	-	-	-	-
A1 1.6.1 - Evolutions législatives et impératifs fixés par la confédération	047/31	-	-	136'000	-	136'000
A2 1.6.2 - Optimisations et Simplifications administratives pour l'usager et pour l'administration	047/31	-	190'000	292'000	-	482'000
A3 1.6.3 - Améliorations & extensions du Datawarehouse	047/31	-	370'000	286'000	-	656'000
A4 1.6.4 - Extension des fonctionnalités de Dématérialisation	047/31	-	-	67'000	-	67'000
A5 1.6.5 - 1ème phase « Métamorphose 2030 »	047/31	-	-	75'000	-	75'000
A6 1.6.6 - Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier	047/31	-	65'000	16'000	-	81'000
A Total des charges supplémentaires		-	625'000	872'000	-	1'497'000
B1 1.6.1 - Evolutions législatives et impératifs fixés par la confédération		-	-	-	-	-
B2 1.6.2 - Optimisations et Simplifications administratives pour l'usager et pour l'administration		-	-	-	-	-
B3 1.6.3 - Améliorations & extensions du Datawarehouse		-	-	-	-	-
B4 1.6.4 - Extension des fonctionnalités de Dématérialisation		-	-	-	-	-
B5 1.6.5 - 1ème phase « Métamorphose 2030 »		-	-	-	-	-
B6 1.6.6 - Evolutions légales et d'optimisation des outils du Registre foncier		-	-	-	-	-
B Total des diminutions de charges		-	-	-	-	-
C1 Augmentation des revenus		-	-	-	-	-
C2 Autres gains pris en compte dans l'EMPD		-	-	-	-	-
C Total des augmentations de revenus		-	-	-	-	-
D Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêt et amortissements (D=A-B-C)		-	625'000	872'000	-	1'497'000

Le calcul des charges supplémentaires a été estimé sur la base d'hypothèses et s'appuie sur les coûts de maintenance standard actuels de la DGNSI, les tarifs de licences actuels et un taux de TVA à 8,1%.

Les coûts de Fonctionnement informatique centralisent :

- Pour les Logiciels
 - Les redevances annuelles des licences d'utilisation
- Pour les Prestations
 - Les coûts des prestations de type TMA (tierce maintenance applicative). Ces coûts comprennent une charge annuelle de support applicatif assuré par des gestionnaires d'application et des coordinatrices de release.
 - Les coûts des prestations pérennes d'exploitation et de support informatique des matériels, et applications informatiques faisant partie des solutions informatiques concernées par cet EMPD.

A noter que le montant total des charges supplémentaires de prestation correspond à l'estimation actuelle des coûts. Le montant réel correspondra aux charges effectivement engagées à partir de 2024 et suivantes.

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’usager 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 de poursuivre la simplification administrative et le rapprochement avec le contribuable.

Cet EMPD permettra aussi de financer la première phase du remplacement de l’outil de taxation 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 porte la majorité des projets, d’autres éléments de cet EMPD amèneront de l’optimisation et de la fiabilisation des processus métier. 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 2023 pour un démarrage des projets dès mars 2024.

Objet	2024	2025	2026	2027	2028
Pilotage					
1.6.1 - Evolutions législatives et impératifs fixés par la confédération					
1.6.2 - Optimisations et Simplifications administratives pour l’usager et pour l’administration					
1.6.3 - Améliorations & extensions du Datawarehouse					
1.6.4 - Extension des fonctionnalités de Dématérialisation					
1.6.5 - 1 ^{ère} phase « Métamorphose 2030 »					
1.6.6 - Evolutions légales et d’optimisation des outils du Registre foncier					

Objet	Montant total	2024	2025	2026	2027	2028
Pilotage	234'000	36'000	49'000	49'000	49'000	49'000
1.6.1 - Evolutions législatives et impératifs fixés par la confédération	3'018'000	736'000	377'000	254'000	1'064'000	587'000
1.6.2 - Optimisations et Simplifications administratives pour l’usager et pour l’administration	3'618'000	702'000	1'482'000	958'000	476'000	-
1.6.3 - Améliorations & extensions du Datawarehouse	3'058'000	404'000	577'000	692'000	692'000	692'000
1.6.4 - Extension des fonctionnalités de Dématérialisation	1'328'000	300'000	514'000	514'000	-	-
1.6.5 - 1 ^{ère} phase « Métamorphose 2030 »	4'000'000	632'000	842'000	842'000	842'000	842'000
1.6.6 - Evolutions légales et d’optimisation des outils du Registre foncier	573'000	121'000	-	453'000	-	-
Provision EMPD	1'041'000	-	-	-	-	1'041'000
Total général	16'870'000	2'932'000	3'841'000	3'763'000	3'123'000	3'211'000

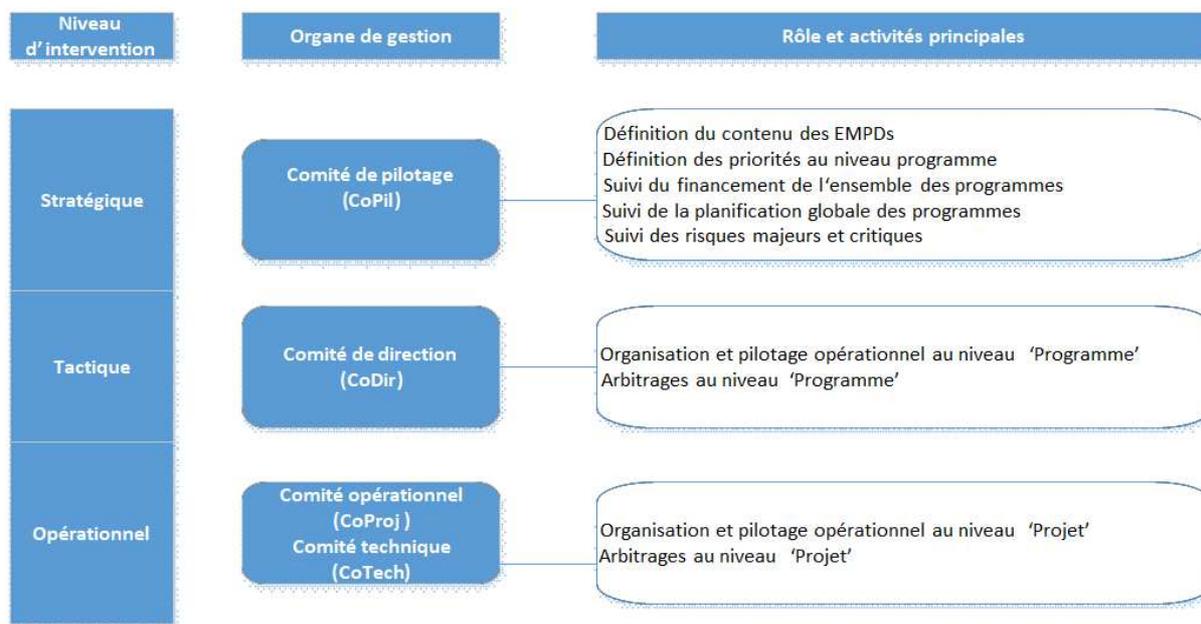
2. MODE DE CONDUITE DU PROJET

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 (CIS), 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.



Une analyse des risques permanente et la décision de mesures correctives sont 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.

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 :

- Liés à l'obtention des financements pour un démarrage des activités dès mars 2024 ;
- Liés aux incertitudes sur le délai de mise en œuvre des évolutions légales notamment pour 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 communal, cantonal, fédéral qu'au niveau international.
- Liés aux difficultés conjoncturelles dans les recherches de ressources spécialisées. Une anticipation des besoins et un séquençage approprié des activités permettront de mitiger le risque.

- **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 (ACV) 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**

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.

Les travaux préliminaires déjà initiés permettent d'identifier et réduire les impacts de ce remplacement.

De plus, afin de minimiser les impacts du remplacement de cette application qui est utilisée par tous les collaborateurs et collaboratrices de l'ACI et intensivement par le personnel de taxation, une phase de transition sera indispensable et nécessitera la cohabitation des deux systèmes de taxation (actuel et cible).

Le nouvel outil devra également offrir la flexibilité nécessaire en termes de paramétrage et modularité eu égard aux évolutions législatives à venir.

La mise en place des extensions d'infrastructure du Datawarehouse nécessitera une attention particulière de la plateforme actuelle pour assurer la continuité de service et son niveau de performances.

3. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000842.01 « DGF-Métamorphose 2030 ».

Il est prévu au budget 2024 et au plan d'investissement 2025-2028 avec les montants suivants :

Intitulé	2024	2025	2026	2027	2028
Budget d'investissement 2024-2028 (CHF)	1'000'000	1'000'000	1'250'000	1'860'000	1'500'000

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	2024	2025	2026	2027	2028	Montant total
Investissement total : dépenses brutes (CHF)	2'932'000	3'841'000	3'763'000	3'123'000	3'211'000	16'870'000
Investissement total : recettes de tiers (CHF)	-	-	-	-	-	-
Investissement total : dépenses nettes à charge de l'Etat (CHF)	2'932'000	3'841'000	3'763'000	3'123'000	3'211'000	16'870'000

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 5 ans à compter de 2024 et à raison de CHF 3'374'000.- par an.

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 16'870'000.- x 4% x 0.55) CHF 371'200.- à compter de 2024

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 au maximum :

- 1.5 ressources additionnelles de type LSE ou mandat pour la DGNSI
- 4.25 ressources de type CDD pour la DGF

Concernant l'impact **pérenne** sur le personnel, plusieurs projets devraient amener des réductions de charge de travail pour les collaborateurs et collaboratrices DGF. Ce devrait notamment être le cas avec les projets d'industrialisation de la dématérialisation du courrier entrant, de l'auto-continuation des poursuites et des optimisations dans la gestion des coordonnées financières. Ces réductions ont été estimées à 2.85 ETP.

En revanche, comme décrit dans les chapitres 1.6.1 et 1.6.3, l'application du postulat relatif à la solidarité fiscale (21_POS_34) ainsi que l'exploitation du futur Datawarehouse pourraient nécessiter de nouvelles compétences et de nouvelles forces de travail à la DGF pour faire face à l'accroissement pérenne induit de la charge de travail. A cela s'ajoutent l'augmentation constante de la population et l'impact d'une éventuelle imposition individuelle.

Ces éléments pourraient engendrer des demandes d'ETP supplémentaires pour la DGF, qui seraient le cas échéant examinées par le Conseil d'Etat dans le cadre de la procédure budgétaire concernée.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

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

Intitulé	SP / CB 2 positions	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Personnel supplémentaire DGF (ETP)							
Personnel supplémentaire DGNSI (ETP)							
A Charges supplémentaires							
Charges personnel EB		-	-	-	-	-	-
Charges personnel DGNSI		-	-	-	-	-	-
Charges informatiques - matériel		-	-	-	-	-	-
Charges informatiques - logiciel	047/31	-	375'000	525'000	575'000	615'000	625'000
Charges informatiques - prestations	047/31	-	30'400	119'650	205'900	429'075	871'650
Autres charges d'exploitation		-	-	-	-	-	-
A Total des charges supplémentaires		-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
B Diminutions de charges							
Charges de personnel	052/30	-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
Désengagement des solutions remplacées - matériel		-	-	-	-	-	-
Désengagement des solutions remplacées - logiciel		-	-	-	-	-	-
Désengagement des solutions remplacées - prestations		-	-	-	-	-	-
Autres charges d'exploitation		-	-	-	-	-	-
B Total des diminutions de charges		-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
C Augmentations de revenus							
Augmentation des revenus		-	-	-	-	-	-
Autres gains pris en compte dans l'EMPD		-	-	-	-	-	-
C Total des augmentations de revenus		-	-	-	-	-	-
D Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêt et amortissements (D=A-B-C)		-	-	-	-	-	-

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 2022-2027, notamment dans les mesures suivantes :

- ✓ Améliorer l'attractivité du canton en réformant de manière ciblée la fiscalité pour demeurer compétitif
- ✓ Renforcer la transversalité de l'action publique et la résilience du Canton, notamment en matière de prévention des risques et de gestion de crise; développer des compétences au sein de l'administration pour améliorer le suivi transversal, pluridisciplinaire et innovant des politiques publiques et appuyer la modernisation du fonctionnement de l'Etat

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.

3.10.1 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

3.10.2 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.

3.10.3 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 pour lesquels les jalons d'entrée en vigueur sont très serrés.

De plus, il est indispensable de pouvoir mettre en œuvre les évolutions législatives cantonales et fédérales dans les délais requis sans péjorer les missions de la DGF afin de garantir les recettes fiscales.

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	SP / CB 2 positions	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Personnel supplémentaire (ETP)		-	-	-	-	-	-
Charges supplémentaires							
Charges personnel EB		-	-	-	-	-	-
Charges personnel DGNSI		-	-	-	-	-	-
Charges informatiques	047/31	-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
Autres charges d'exploitation		-	-	-	-	-	-
...		-	-	-	-	-	-
Total des charges supplémentaires (A)		-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
Diminutions de charges							
Charges de personnel	052/30	-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
Désengagement des solutions remplacées		-	-	-	-	-	-
Autres charges d'exploitation		-	-	-	-	-	-
...		-	-	-	-	-	-
Total des diminutions de charges (B)		-	405'400	644'650	780'900	1'044'075	1'496'650
Revenus supplémentaires							
Revenus supplémentaires		-	-	-	-	-	-
Revenus extraordinaires de préfinancement		-	-	-	-	-	-
Autres revenus d'exploitation		-	-	-	-	-	-
...		-	-	-	-	-	-
Total des augmentations de revenus ©		-	-	-	-	-	-
Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêt et amortissements (D=A-B-C)							
Charge d'intérêt (E)		371'200	371'200	371'200	371'200	371'200	-
Charge d'amortissement (F)		3'374'000	3'374'000	3'374'000	3'374'000	3'374'000	-
Total net (H = D + E + F)		3'745'200	3'745'200	3'745'200	3'745'200	3'745'200	-

Tel qu'indiqué au chapitre 3.4, plusieurs projets devraient amener des réductions de charge de travail pour les collaborateurs et collaboratrices de la DGF. D'autres projets en revanche, vont nécessiter des demandes d'ETP supplémentaires pour la DGF afin de pouvoir absorber l'accroissement pérenne de la charge de travail que ces projets vont engendrer. Ces demandes d'ETP additionnels seront arbitrées par le Conseil d'Etat dans le cadre de la procédure budgétaire.

De plus, le présent EMPD prévoit également le financement de projets à caractère obligatoire entraînant des charges supplémentaires sans nécessairement de gains de productivité directement associés. Il s'agit notamment de projets de loi (Solidarité fiscale, projet Cash-to-Soll et l'inscription de l'autorité parentale), de projets de mise en place d'échanges normés intercantonaux (formation continue, gains immobiliers, successions) ou encore de projets de remplacement de solutions basées sur des technologies vieillissantes.

La compensation des charges supplémentaires qui s'élèvent à CHF 1'496'650.-, sera assurée par une réduction des charges salariales du compte 3010.

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 de CHF 16'870'000.- destiné à financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité

du 22 novembre 2023

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 16'870'000.- destiné à financer les impératifs législatifs et stratégiques et les travaux de « Métamorphose 2030 » de la Direction générale de la fiscalité.

Art. 2

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

Art. 3

¹ Le présent décret est sujet au référendum facultatif.

² Le Conseil d'Etat en publiera le texte et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.