

**RAPPORT DE LA COMMISSION THÉMATIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit additionnel de CHF 2'350'000 au crédit d'investissement de CHF 2'940'000 accordé par le Grand Conseil le 22 septembre 2020 pour financer la migration et l'intégration de la solution de gestion du contentieux à la plateforme SIF

1. PRÉAMBULE

La Commission thématique des systèmes d'information (CTSI) s'est réunie le mardi 20 mai 2025 à la salle du Bicentenaire, Place du Château 6 à Lausanne, pour traiter de cet objet.

Elle était composée de Mmes et MM. Maurice Gay (président et rapporteur), Céline Baux, Carine Carvalho, Michael Demont, Yann Glayre, Vincent Jaques, Didier Lohri, Laurent Miéville, Charles Monod, Bernard Nicod, Alexandre Rydlo, Théophile Schenker, Michael Wyssa, Valérie Zonca.

Excusé-es : Carole Dubois (remplacée par Marion Wahlen), Olivier Gfeller (remplacé par C. Carvalho), Regula Zellweger (remplacée par M. Bernard Nicod).

Mme Nuria Gorrite, cheffé du Département de la culture, des infrastructures et des ressources humaines (DCIRH), a participé à la séance ; elle était accompagnée de M. Jean-Luc Schwaar, directeur général de la Direction générale des affaires institutionnelles et des communes (DGAIC) et M. Patrick Amaru, directeur général de la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI).

M. Yvan Cornu, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance et contribué à la rédaction de ce rapport de commission, ce dont nous le remercions.

2. PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ÉTAT

La solution informatique de gestion du contentieux intégrée à la plateforme SIF est indispensable aux services chargés du recouvrement des créances de l'État, permettant d'enregistrer environ 35 millions de recettes par an. Cependant, la solution actuelle, mise en place en 2009, est désormais techniquement obsolète.

Pour rappel, un premier crédit avait été accordé par le Grand Conseil en 2020 aux fins de migrer vers la nouvelle solution d'Inkasso. Cette dernière, conçue en 2021, a rencontré des problèmes techniques, notamment liés à la migration et l'intégration des données dans le module SAP SIF (SI Finance de l'Etat de Vaud). Le fournisseur informatique a dû par conséquent reconceptualiser une nouvelle solution.

A ce jour, il y a d'importants retards dans l'implémentation de la solution qui a été jugée insatisfaisante. Partant, le projet a été suspendu en attente des travaux de migration et, du fait de ce report, il a fallu maintenir les équipes. Partant, les surcoûts de 2.25 millions inclus dans ce crédit additionnel correspondent aux dépenses nécessaires pour permettre au fournisseur de finaliser le projet, ainsi qu'à la mobilisation des ressources humaines nécessaires jusqu'au déploiement de la solution. Enfin, une réserve de 100'000 frs a été faite pour les divers et imprévus.

Cette solution Inkasso sur SAP a très probablement été sous-évaluée au départ, tant en termes de complexité que de niveau d'automatisation. La solution précédente bénéficiait d'un haut degré d'automatisation, ce qui constituait un enjeu majeur du projet, soit de préserver ce niveau d'automatisation avec la nouvelle version.

Chronologiquement, la solution informatique aurait dû être mise en production 2023. Il y a donc plus de deux ans de retard. Une autorisation de poursuite du projet a été octroyée par le Conseil d'Etat le 13 mars 2024 et ratifiée par la Commission des finances du Grand Conseil le 18 avril 2024, ce qui va permettre une mise en production du nouveau système à l'automne 2025. La solution devrait d'ailleurs intégrer les niveaux d'automatisation attendus et une bonne qualité des données. Selon le directeur général de la DGNSI, le projet a coûté plus cher que prévu, malgré un suivi rapproché.

En raison de problèmes techniques, notamment liés à la migration des données, le projet a connu un nouveau retard, ce qui explique l'augmentation du présent crédit additionnel par rapport à ce qui avait été présenté à la Commission des finances du Grand Conseil au printemps dernier (+400'000 frs).

Les créances recouvrées par l'ACV concernent principalement des créances judiciaires, telles que les frais pénéaux, l'assistance judiciaire civile, les amendes et les peines pécuniaires. La direction du recouvrement intervient également pour le CHUV et le Service de la sécurité civile et militaire (SSCM), notamment pour la taxe d'exemption de servir ainsi que pour la gestion de leurs actes de défaut de biens. Prochainement, elle collaborera avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et la Police cantonale. Au regard du volume important de recouvrements réalisés au sein de la Direction générale de la fiscalité (DGF), il est justifié que cette dernière dispose de son propre système de gestion des contentieux.

3. DISCUSSION GÉNÉRALE ET EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EMPD

Suivi des investissements informatiques

Pour la CTSI, ce crédit supplémentaire n'est pas une surprise, le projet étant suivi dans le Cockpit des investissements informatiques. Dès 2023, le risque financier avait été identifié, avec la mention d'un crédit additionnel visant à intégrer les adaptations nécessaires au fonctionnement sur SAP (S4/Hana). Cet EMPD permettra de mettre en production le projet et de rétablir la situation financière, en ramenant cet indicateur en vert dans le Cockpit.

Coûts du crédit additionnel

Le rapport fait état de trois postes de coûts :

- ⊖ Les coûts relatifs à la finalisation de la solution 1'150'000 frs.
- ⊖ Les coûts relatifs au maintien de l'équipe projet DGNSI jusqu'à la fin du projet 1'100'000 frs.
- ⊖ Une réserve pour divers et imprévus 100'000 frs.

S'agissant des deux premiers postes de coûts, la question est posée de savoir si une externalisation des ressources a été envisagée.

Pour ce qui concerne les coûts liés à la finalisation de la solution (1'150'000 frs), ils correspondent à des prestations fournies par des intervenants externes. Une internalisation n'aurait pas été possible ; il s'agit d'un mandat confié à une société, complété par un avenant afin de mener le projet à son terme.

Le second poste, d'un montant de 1'100'000 frs, concerne des ressources internes. On pourrait ici parler en jours/femmes, car il s'agit notamment d'une cheffe de projet.

Efficacité du processus de recouvrement

Un commissaire souligne l'importance de terminer ce projet. Cette nouvelle solution Inkasso va permettre d'assurer un meilleur suivi des créances et une automatisation du processus de recouvrement ; et éviter ainsi les doubles saisies.

Le développement prévu porte principalement sur l'e-LP, c'est-à-dire l'échange électronique de données relatives aux poursuites, qui consiste à gérer le trafic électronique avec les Offices des poursuites qui se faisait, jusqu'à ce jour, uniquement par papier.

À l'époque, un gestionnaire de dossiers gérait environ 3'500 dossiers ; aujourd'hui, grâce à l'automatisation, ce chiffre a été porté à 15'000 dossiers. Une partie du processus de recouvrement a été automatisée, notamment l'envoi des rappels, les réquisitions de poursuites et les demandes de mainlevée, ce qui permet à une petite équipe d'atteindre une grande efficacité.

Avec la nouvelle solution, les échanges avec les Offices de poursuite seront aussi automatisés, notamment la ventilation des frais de poursuites, qui mobilise actuellement des ressources comptables spécifiques.

Point 3.1 de l'EMPD : Conséquences sur le budget d'investissement

L'EMPD fait état, au point 3.1. (p.10) d'un montant de 1'258'000 frs comme investissement pour l'année 2024, en précisant que la Commission des finances a validé cet engagement le 18 avril 2024. Un commissaire demande si ce montant a entièrement été dépensé et s'il est possible de le retrouver comptabilisé dans les dépenses d'investissements de 2024.

La Commission des finances a effectivement autorisé la demande d'engager les dépenses en 2024, dès lors une partie du crédit est probablement déjà dépensé. Les montants qui figurent dans le tableau au point 3.1 restent des montants prévus mais pas forcément dépensés. Il est d'ailleurs expliqué dans les lignes en-dessous du tableau que la répartition sera adaptée lors des processus usuels de révision annuelle de TCA (tranches de crédit annuelles), en fonction de l'évolution de la planification de l'ensemble des projets informatiques.

4. VOTES SUR LE PROJET DE DÉCRET (24_LEG_222)

Art. 1 : adopté par 13 voix pour, 0 contre et 1 abstention.

Art. 2 : adopté par 13 voix pour, 0 contre et 1 abstention.

Art. 3 (formule d'exécution) : adopté par 13 voix pour, 0 contre et 1 abstention.

VOTE FINAL : le projet de décret est adopté par 13 voix pour, 0 contre et 1 abstention.

ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET : *À l'unanimité, la Commission thématique des systèmes d'information (CTSI) recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret.*

*Le rapporteur :
(Signé) Maurice Gay*

Nyon, le 5 août 2025