

*Date de dépôt : 15 avril 2020*

## **Rapport**

**de la commission des travaux chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement de 11 800 000 francs pour l'évolution du système d'information et de communication fiscal de 2020 à 2024**

### **Rapport de M. Jean-Luc Forni**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La commission des travaux a étudié le projet de loi en question lors de sa séance du 7 avril 2020 sous la présidence de M. Jacques Béné. La commission des travaux a été assistée par M. Stefano Gorgone, secrétaire scientifique (SGGC).

Le procès-verbal de cette séance, tenue en vidéoconférence au moyen de l'application Zoom, a été rédigé par M<sup>me</sup> Barbara Lambert.

Que toutes ces personnes soient remerciées du soutien apporté à la commission.

### **Introduction**

La refonte informatique de l'administration fiscale cantonale (AFC) a débuté en 2000. L'architecture de ce système informatique est globalement moderne, évolutive et modulaire, ce qui incite à continuer à investir. L'administration fiscale représente un enjeu stratégique pour l'Etat avec un flux entrant de 10 milliards de francs soit plus de 500 000 dossiers de taxation.

Ce PL 12623 demande l'ouverture d'un crédit d'investissement de 11 800 000 francs pour l'évolution du système d'information et de communication fiscal 2020 à 2024 en six axes qui veulent :

- contrecarrer l’obsolescence technologique ;
- s’adapter aux modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles ;
- répondre aux attentes légitimes des contribuables ;
- contribuer à la performance opérationnelle ;
- protéger le patrimoine informationnel ;
- innover.

Les travaux de la commission débutent par la

**Présentation de l’OCSIN et de l’AFC représentés par M. Eric Favre, directeur général de l’OCSIN, M. Jean-Paul Belgeri, directeur de la direction des services aux clients à l’OCSIN, M. Daniel Hodel, directeur général de l’AFC, M. Nicolas Roth, directeur de la DOSIL du DF, M. Tanguy Balavoine, chef du service portefeuille clients du DF à l’OCSIN**

M. Roth commente la présentation préparée à l’intention des commissaires (annexe).

La LGAF impose de déposer tout investissement significatif dépassant le seuil de 3 millions de francs par système d’information : c’est le cas du crédit d’investissement demandé par ce PL.

Ce PL propose, en effet, d’accepter un crédit d’investissement de 11 800 000 francs dans le but de faire évoluer le système d’information fiscal pour la période 2020 à 2024. Il convient de rappeler la fonction stratégique de l’administration fiscale pour l’Etat, permettant de collecter 10 milliards, ce qui représente à peu près 500 000 dossiers de taxation. Qualitativement, l’administration fiscale se doit d’être irréprochable sur les informations qui parviennent à chacun des contribuables avec à la clé une véritable nécessité de maintenir le secret fiscal. La matière fiscale est très dynamique. Il y a de nombreuses modifications jurisprudentielles, légales et réglementaires afin de tenir compte des enjeux sociétaux et économiques. De plus, le nombre de dossiers à traiter évolue significativement, ce qui nécessite une recherche de performances. La concurrence intercantonale est stimulante, Genève veut être à la pointe à ce niveau.

Le système d’information fiscal supporte des processus novateurs sans papier et une cellule de numérisation à l’entrée. L’administration fiscale a été pionnière quant aux e-démarches au niveau suisse et il y a un suivi très proche de la relation avec le contribuable.

Le présent projet de loi a pour but d'améliorer le système d'information en six axes pour contrecarrer l'obsolescence technologique, s'adapter aux modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles, répondre aux attentes légitimes des contribuables, contribuer à la performance opérationnelle, protéger ce patrimoine informationnel et finalement innover.

Le premier axe stratégique a pour but de contrecarrer l'obsolescence technologique qui représente le plus gros enjeu en termes financiers. Il faut suivre le cycle de vie des éditeurs et l'adopter, ce qui signifie une prise en compte des facteurs suivants :

- l'obsolescence de la solution permettant de développer des écrans de la refonte (plus de 500 écrans concernés) ;
- l'obsolescence de la solution de gestion électronique documentaire (plus de 100 millions de documents stockés) ;
- la montée de version du serveur d'exploitation des e-démarches fiscales ;
- la montée de version des bases de données de l'ensemble du SI AFC.

Le deuxième axe stratégique concerne l'adaptation aux modifications légales, jurisprudentielles et réglementaires :

- la révision de l'impôt à la source nécessite une adaptation substantielle ;
- le module RFFA : il reste de nombreuses règles intercantionales à implémenter, c'est en cours de finalisation ;
- la prise en compte des nouvelles modalités de paiement, notamment par le biais du QR code sur le BVR ;
- la loi sur la laïcité permet un élargissement des organisations religieuses pour une contribution volontaire ;
- la loi sur le tourisme avec un élargissement aux plateformes électroniques ;
- la loi sur l'administration en ligne prendra en compte les nouvelles modalités de notification et de gestion des mandats.

Le troisième axe stratégique concerne la réponse aux attentes des contribuables. Il s'agit principalement des modes de fonctionnement à distance. L'AFC entretient un lien privilégié avec plus de 200 000 utilisateurs avec lesquels peuvent être abordés des sujets confidentiels. Cela représente un demi-million de requêtes annuelles. Il est vital pour l'AFC de continuer à investir dans les services en ligne : mettre en place de guichets virtuels, améliorer l'ergonomie de la déclaration en ligne afin de la contextualiser, répondre à une demande de renseignement, continuer à transformer des formulaires papier en mode électronique et proposer enfin un portail pour les

notaires, car les nombreuses interactions avec l'administration fiscale font qu'il y a un retour sur investissement intéressant.

L'AFC a mis en place une organisation permettant d'être à l'écoute des contribuables, ce crédit d'ouvrage permettrait d'y répondre au mieux.

Le quatrième axe stratégique vise à améliorer la performance opérationnelle. L'AFC a fait un gros travail sur ses équipes quant à la motivation et aux compétences des collaborateurs. L'organisation est agile, encore faut-il que les systèmes d'information suivent. Il faut améliorer la performance opérationnelle. Il faut affiner les règles de taxation automatique et semi-automatique sans perdre de l'argent et intégrer automatiquement les échanges de données dans leur système d'information, ce qui évite plusieurs manipulations et donc des risques d'erreur. Il ne faut plus archiver le papier exigeant une conservation de minimum dix ans et continuer d'investir dans les outils de pilotage des indicateurs.

Le cinquième axe stratégique concerne la sécurité du patrimoine informationnel. Evidemment, la notion de sécurité est omniprésente dans toutes les décisions de l'AFC. La lutte contre l'obsolescence est un premier facteur permettant de garantir la sécurité. De plus, il convient :

- de continuer à mettre en œuvre le plan d'actions établi collégialement ;
- de veiller continuellement au principe de moindre privilège ;
- d'anonymiser encore plus d'informations dans les instances de développement ;
- de procéder régulièrement à des tests d'intrusion.

Le sixième axe stratégique concerne l'innovation. L'AFC veut mettre en place, en priorité, un chatbot. Il s'agit d'un agent conversationnel permettant au contribuable de poser des questions en langage naturel sur le site de l'AFC. Le robot pourra ensuite apporter une réponse, c'est un gage d'efficacité qui va annuler bon nombre d'appels téléphoniques et améliorer le service. L'AFC souhaite aussi, en partenariat avec l'université, favoriser l'apprentissage automatique et la technologie d'analyse afin de faciliter la vie du contribuable ou des collaborateurs. Un partenariat avec l'université est en cours pour identifier des leviers à l'aide de cette technologie.

Au niveau du volet financier :

- 4 050 000 francs seront utilisés pour remédier à l'obsolescence informatique ;
- 3 600 000 francs seront dévolus aux modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles.

Ces 11 800 000 de francs ne sont pas une sortie de cash stricto sensu, car il y a déjà des équipes en place. 63% des ressources qui vont intervenir sont des ressources internes à l'OCSIN, soit 7 434 000 francs en contrepartie d'un compte de revenu.

Au-delà de ces 11,8 millions d'investissement, il y a des coûts de fonctionnement liés aux normes comptables qui sont déjà dans le budget de l'OCSIN. Ces coûts financent les phases d'initialisation et de déploiement, ils sont estimés à 300 000 francs annuellement. Il y a aussi des coûts de fonctionnement induits qui tournent autour de 2 millions de francs. En cumulant tous ces chiffres, le coût global annuel du système d'information fiscal est à environ 8% (hors charges financières) de son investissement initial, alors que la moyenne du marché est à 18%.

Au niveau du retour sur investissement (ROI) et de la gestion des risques, on peut noter les éléments suivants :

Il n'y a pas de ROI sur les aspects obsolescence, adaptation aux modifications légales et à la protection du patrimoine informationnel. C'est par contre risqué de ne pas le faire.

Il y a un ROI sur les aspects e-démarches, performances opérationnelles et innovation portant sur un sous-total de 3 150 000 francs d'investissement. Sur ce volet, le ROI est de quatre années.

Un tableau récapitulatif du ROI se trouve en page 15 de la présentation (annexe) et mentionne un gain annuel de 830 000 francs.

Au niveau des risques :

On dispose de 15 années d'expérience et de partenariat entre les équipes pluridisciplinaires de l'AFC et de l'OCSIN dans la gestion évolutive de ce SI.

L'existence d'une méthode agile pour réduire les différences de compréhension et les effets tunnel est à relever.

Des livraisons régulières sont effectuées permettant de lotir en production trois fois par an.

Ces éléments contribuent à réduire les risques.

Par contre, si le crédit d'investissement n'était pas accordé, les modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles ne pourraient pas être prises en compte, ce qui priverait l'AFC de son outil de travail. De plus, ne pas investir dans un système d'information revient, à moyen terme, à le rendre désuet et à ne plus maîtriser sa maintenance.

### *Questions et discussion*

Plusieurs députés posent des questions.

Ainsi, un député (Ve) annonce cinq questions :

1. Au niveau des capacités de stockage nécessaires, comment sont stockées les données numériques et quel est le volume de stockage à terme dont l'AFC a besoin ?
2. Au niveau de l'archivage papier, où sont actuellement stockés les documents et combien de mètres linéaires représentent-ils par années d'archivage ?
3. A propos du ROI, de combien est le retour sur investissement de l'ensemble du projet et combien cela représente-t-il d'équivalents plein temps ?
4. Au niveau de la solution informatique, les équipes pluridisciplinaires proviennent-elles toutes de l'OCSIN, en est-il de même pour tous les logiciels ainsi que pour la maintenance des 500 écrans ?
5. Quelle est la possibilité de « conversation » de ce système genevois avec les systèmes fiscaux des autres cantons ? Y a-t-il une intégration possible avec les systèmes des administrations fiscales des autres cantons ?

M. Favre répond à la première question. Les volumes sont considérables, mais compte tenu de la dématérialisation annoncée dans ce crédit d'ouvrage, ils vont continuer à croître et il faut prévoir les infrastructures pour les héberger. Il confie ne pas avoir les chiffres en tête pour donner des volumétries. L'AFC est un « bon client » qui utilise à bon escient ce modèle informatique de gestion de documents.

M. Roth indique que le financement de la capacité de stockage n'est pas inclus dans ce crédit d'ouvrage. Il est inclus dans le crédit de renouvellement de l'OCSIN qui a déjà été adopté par le Grand Conseil. Ainsi, le présent financement va permettre de faire évoluer uniquement les aspects logiciels.

M. Roth répond à la deuxième question. Toutes les archives papier sont stockées à l'Hôtel des finances au niveau -4 où il y a près de 6 kilomètres d'archives. A partir du moment où les archives papier ont une valeur patrimoniale, elles sont transmises aux Archives d'Etat. Les seuls documents sortant de l'administration fiscale sont donc les taxations de successions ayant une valeur patrimoniale.

Au sujet de la troisième question, il se réfère à la présentation qui affiche les équivalents temps plein dans le ROI et cite les ETP qui sont concernés par le retour sur investissement. Au sujet des équipes pluridisciplinaires, il précise qu'à travers ce terme, il entendait essentiellement des équipes mixtes

entre l'administration fiscale, l'organisation de la sécurité et de l'information et l'OCSIN. Il ne s'agit pas de personnes externes, mais d'un regroupement de ces capacités pour établir des solutions « maison » réalisées par l'OCSIN. Il existe toutefois quelques exceptions provenant de consortiums intercantonaux comme pour la cotation des titres par exemple.

Pour répondre à la question de l'intégration avec les autres cantons, il rappelle avoir mentionné le composant permettant d'évaluer les titres proposés et financés par les différents cantons. Il y a très peu d'échanges avec les autres cantons, hormis ceux qui sont protocolés et qui transitent par Swissdec. Il s'agit là d'une plateforme d'échange commune à l'ensemble des cantons s'appliquant au contribuable mobile d'un canton à l'autre.

M. Hodel ajoute qu'il y a quand même des échanges organisés avec les autres cantons. Notamment le contribuable qui est propriétaire dans un canton et domicilié dans un autre fera l'objet d'échanges entre les différents cantons concernés. Il y a également des échanges avec les caisses AVS qui se font de manière automatisée. Idem pour la taxe militaire. Il existe une multitude d'échanges qui se mettent en place avec les autres cantons, mais au vu de notre Etat fédéral, les spécificités des cantons restent maintenues.

M. Roth ajoute que les développements sont cantonaux et difficilement mutualisables ; par contre il existe beaucoup de plateformes d'échange avec les autres cantons.

Un commissaire (PDC) s'inquiète de l'interopérabilité des systèmes informatiques. Il mentionne avoir été interpellé par la page 8 de la présentation (annexe) qui s'intéresse aux réponses données aux attentes des contribuables. Il remarque qu'il y a encore beaucoup de transferts d'un service à l'autre par PDF, il aimerait savoir s'il va être possible d'augmenter l'interopérabilité entre les différents systèmes informatiques de l'Etat, par exemple le SI RDU, et s'il sera donc possible de transférer ces données de manière électronique d'un système à l'autre.

M. Roth informe qu'il y a une interface automatisée avec le SI RDU qui permet de transmettre des informations fiscales pour que les services, notamment sociaux, puissent fonctionner et vérifier les informations transmises par les contribuables. Ainsi, de ce point de vue, c'est complètement interopérable. Toutefois, il existe encore des formulaires pour de petits impôts pour lesquels les gens apprécient encore le format papier. Ces éléments papier sont donc obligatoirement maintenus pour éviter une rupture du numérique.

Un commissaire (MCG) a plusieurs questions :

1. En quoi consiste le chatbot ?

2. Concernant les sociétés mandatées, est-ce que ce sont des personnes domiciliées sur le canton de Genève ou non ?
3. Concernant le secret fiscal, est-ce que les mesures prises sont suffisantes étant donné que les e-démarches créent une ouverture sur l'extérieur et augmentent le risque de tentatives d'inclusion ?

M. Favre explique que le chatbot est une possibilité qui est donnée à l'utilisateur, à travers un échange téléphonique, de poser des questions dont les réponses sont automatisées par un programme qui répond jusqu'à épuisement de ses capacités. A ce stade, intervient alors un opérateur humain. C'est un moyen de donner une première réponse standard aux utilisateurs pour des questions relativement simples.

M. Hodel précise l'importance d'automatiser le plus possible les réponses téléphoniques, car l'AFC reçoit jusqu'à environ un million d'appels par année, ce qui n'est plus gérable. On vise un objectif de réponses de 80%. Cet objectif est atteint. Actuellement, on répond de manière standardisée à 88% des appels. En automatisant encore plus les réponses téléphoniques par le biais du chatbot, on pourra encore augmenter le pourcentage du taux de réponse.

M. Favre répond à la question sur les mandataires. Il explique que lorsqu'ils mènent des projets informatiques à l'Etat de Genève, ils travaillent d'une part avec les collaborateurs internes à l'OCSIN, mais également avec du personnel complétant les équipes pour disposer des moyens et des crédits menant les projets. Ainsi, à la place d'engager plus de personnel étatique, ils travaillent avec des personnes qui sont au bénéfice d'un contrat de location de services et qui sont liées pour la durée totale du projet. Pour ce faire, ils procèdent à des appels d'offres publics en respectant la législation sur les marchés publics.

S'agissant de la question sur la domiciliation, il y a effectivement une partie de la population engagée qui est domiciliée au-delà de la frontière. Toutefois, on ne demande pas de nouveaux permis G. Ce sont des personnes qui en possèdent déjà un au moment où elles postulent. En termes de ratio, cela représente  $\frac{1}{3}$  des collaborateurs sur ce type de projet.

M. Roth ajoute que toutes ces personnes respectent également le secret fiscal avec les incidences pénales et pécuniaires qui y sont liées.

M. Favre précise que cela est aussi valable pour le personnel de l'OCSIN. Concernant le secret fiscal et les aspects liés à la sécurité, il rappelle l'article de presse du 31 janvier 2013 paru dans « Le Matin » faisant état de personnes qui pouvaient accéder aux données fiscales. C'était une fiction à l'époque et il confirme que ce n'est toujours pas le cas aujourd'hui, car beaucoup de

mesures sont prises, notamment les tests de pénétration effectués sur e-démarches. Effectivement, il explique que chaque fois qu'une prestation est mise en ligne, des tests sont effectués permettant d'attester que le système est sécurisé. A ce jour, il n'y a jamais eu de failles. De plus, les développeurs accèdent à des données qui sont à peu près toutes anonymisées, donc même s'il devait y avoir une fuite les données seraient sans importance.

M. Hodel ajoute que les e-démarches sont soumises à des tests d'intrusion pour voir si des personnes mal intentionnées pourraient intervenir dans le cadre des transactions.

M. Favre rappelle que la situation est sous contrôle, car il existe quatre réviseurs informatiques permanents et à plein temps, tous au service de l'OCSIN. Chaque fois qu'interviennent des recommandations, ils s'appliquent à les corriger et ils font appel à des sociétés tierces pour sécuriser au mieux le système d'information.

Une commissaire (S) relève qu'il a été mentionné un suivi des appels individuels qui permet de retrouver et de garder en mémoire qui a appelé, afin de procéder à un suivi de dossier. Elle souhaite des précisions.

M. Roth répond que l'administration fiscale essaie d'être omnicanale de sorte que le contribuable puisse interagir avec elle soit au guichet, soit au téléphone, soit par les e-démarches. Il existe une « fiche contribuable » permettant de suivre ces différentes interactions pour éviter des répétitions et aller directement à l'essentiel. Cette fiche permet aussi d'être dans un cycle d'amélioration continue, puisque de la sorte il sera possible d'identifier les thèmes récurrents et d'améliorer ainsi la qualité des documents, que cela soit à travers le courrier ou le site internet.

Un commissaire (MCG) a une question par rapport au format de stockage pour les données fiscales du contribuable. Il souhaite savoir comment ce format évolue. Il reprend l'exemple du PDF qui est instauré depuis une quinzaine d'années, mais admet ne pas savoir à quoi il ressemblera dans 20 ou 25 ans.

M. Roth dit qu'il y a effectivement une norme ISO14000 qui prévoit justement cette fameuse « valeur probante » et qui décrit un format de fichier PDF qui a pour but d'être durable dans le temps. Le but étant de s'affranchir d'un éditeur quel qu'il soit, pour pouvoir rouvrir un document des années plus tard.

M. Favre complète en disant que leur capacité à faire vivre ces formats de fichiers fait partie du processus de certification. En effet, se certifier, c'est aussi réussir à transformer ces fichiers dans un format plus récent attestant les données d'archive comme données d'origine.

M. Roth ajoute que sur le processus des factures fournisseurs au sein de la comptabilité de l'Etat, ils ont déjà été certifiés. Le SAI s'est positionné comme certificateur, ils respectent donc toutes les normes. L'idée à travers ce nouveau crédit d'ouvrage est de pouvoir généraliser cette technologie sur tous les documents fiscaux.

Un commissaire (PLR) a une question par rapport à la demande des notaires. Il souhaite savoir si l'interface pour faire les demandes est liée à la Chambre des notaires et si c'est une requête de leur part. Il demande si cela concerne aussi le registre foncier.

M. Hodel répond qu'il y a deux axes avec les notaires, soit la déclaration sur l'impôt, les bénéfices et les gains immobiliers ainsi que les déclarations de succession en ligne qui sont offertes depuis l'an dernier avec l'approbation du président de la Chambre des notaires. Les relations avec le registre foncier sont un peu plus délicates, l'AFC essaie de faire le maximum pour obtenir des données intégrables dans leur base. Il reste optimiste face à cela.

Un commissaire (EAG) félicite l'AFC de son ambition de passer du format papier à des données informatisées. Il souhaite savoir quel est l'avenir de la base papier.

M. Hodel répond qu'elle est conservée pour des raisons légales. Il est fort probable qu'un document original soit exigé lors d'un recours, par exemple. Chaque année, les déclarations datant de plus de dix ans sont détruites.

M. Roth précise que tous les documents qui sont déjà dans leur machine font l'objet d'un stockage papier, car ils n'ont pas été numérisés conformément au projet de loi proposé. Mais à terme et en accompagnement de la fameuse certification, on va pouvoir faire en sorte que le document scanné ne doive plus être stocké sous forme papier. Le papier est actuellement toujours stocké.

### **Prise de position des groupes**

Un commissaire (Ve) estime que ce projet de loi doit être mis en œuvre rapidement. Il est donc favorable à voter ce projet de loi sans autre demande d'audition.

Une commissaire (S) est du même avis que le commissaire (Ve) et pense que le projet de loi peut être voté sans délai. Les 500 écrans présentant une meilleure ergonomie qui pourraient être fournis aux collaboratrices et collaborateurs de l'AFC sont à saluer tout particulièrement comme du reste le volet zéro papier.

Un commissaire (MCG) déclare qu'il est nécessaire d'avoir un outil informatique qui fonctionne pour l'administration fiscale. Il constate que les problèmes d'obsolescence programmée doivent être gérés. Le crédit doit selon lui être voté malgré le problème d'engagement des frontaliers, cela relève de questions plus générales qui feront sans doute l'objet d'autres textes parlementaires.

Un commissaire (PDC) annonce que son groupe votera ce projet de loi immédiatement. Selon lui, c'est un choix stratégique devant permettre à l'administration fiscale cantonale d'améliorer ses performances dans l'application des taxations et de faciliter l'usage de cet outil par les contribuables. Il ajoute qu'il a trouvé intéressante la présentation du retour sur investissement qui est souvent oubliée.

Un commissaire (EAG) s'affirme entièrement acquis à ce projet de loi et pense qu'il faut le voter sur le siège.

## Votes

### *1<sup>er</sup> débat*

Le président met aux voix l'entrée en matière du PL 12623 :

Oui :	15 (4 PLR, 2 MCG, 2 PDC, 1 UDC, 3 S, 2 Ve, 1 EAG)
Non :	–
Abstentions :	–

***L'entrée en matière est acceptée à l'unanimité.***

### *2<sup>e</sup> débat*

Le président procède au vote du 2<sup>e</sup> débat :

Art. 1	pas d'opposition, adopté
Art. 2	pas d'opposition, adopté
Art. 3	pas d'opposition, adopté
Art. 4	pas d'opposition, adopté
Art. 5	pas d'opposition, adopté

### *3<sup>e</sup> débat*

Le président met aux voix l'ensemble du PL 12623 :

Oui :	15 (4 PLR, 2 MCG, 2 PDC, 1 UDC, 3 S, 2 Ve, 1 EAG)
Non :	–
Abstentions :	–

*Le PL 12623 est accepté à l'unanimité.*

### **Conclusion**

Mesdames les députées, Messieurs les députés, les commissaires de la commission des travaux ont accepté avec enthousiasme et à l'unanimité ce PL 12623 et vous invitent à faire de même.

L'administration fiscale cantonale se doit de posséder un système d'information et de communication fiscal performant et d'offrir des prestations de valeur pour ce rendez-vous citoyen incontournable. Les commissaires sont convaincus que le montant engagé dans cette réforme est raisonnable par rapport aux buts recherchés. Les commissaires sont aussi confiants quant à la réalisation de ces derniers vu l'engagement, l'expérience et l'excellente et fructueuse collaboration qui existe de longue date entre les équipes de l'OCSIN et de l'AFC dans ce domaine.

## **Projet de loi (12623-A)**

### **ouvrant un crédit d'investissement de 11 800 000 francs pour l'évolution du système d'information et de communication fiscal de 2020 à 2024**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

#### **Art. 1 Crédit d'investissement**

Un crédit global de 11 800 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour l'évolution du système d'information et de communication fiscal de 2020 à 2024.

#### **Art. 2 Planification financière**

<sup>1</sup> Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2020. Il est inscrit sous la politique publique I – Impôts et finances et la rubrique 06.15.5200 « Logiciels et applications ».

<sup>2</sup> L'exécution de ce crédit est suivie au travers d'un numéro de projet correspondant au numéro de la présente loi.

#### **Art. 3 Amortissement**

L'amortissement de l'investissement est calculé chaque année sur la valeur d'acquisition (ou initiale) selon la méthode linéaire et est porté au compte de fonctionnement.

#### **Art. 4 Suivi périodique**

<sup>1</sup> Une fois l'an, les bénéficiaires du crédit d'investissement rendent compte de son utilisation à la commission du Grand Conseil qui a préavisé le projet de loi. Ce suivi porte notamment sur l'état de réalisation des projets, la consommation des ressources accordées et la planification retenue pour l'année suivante.

<sup>2</sup> Ce bilan conditionne la libération de la tranche prévue pour l'année suivante, selon la planification retenue.

#### **Art. 5 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat**

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

**PL 12623 ouvrant un  
crédit d'investissement de  
11 800 000 francs pour  
l'évolution du système  
d'information et de  
communication fiscal  
de 2020 à 2024**

**07.04.2020**



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENÈVE

1001 TOURNAI 1001

Département des finances et des ressources humaines (DF)  
Département des infrastructures (DI)

07/04/2020 - Page 1

## AFC – éléments de contexte

- L'administration fiscale, un enjeu stratégique pour l'Etat:
  - Flux entrant de 10 milliards de francs dont les 2/3 reviennent à notre canton, soit plus de 500'000 dossier de taxation
  - La nécessité d'être irréprochable pour ce rendez-vous citoyen incontournable
  - Un secret fiscal fort ancré dans notre société
- Un secteur très dynamique:
  - Forte actualité quant aux modifications jurisprudentielles, légales, réglementaires afin de tenir compte des enjeux sociétaux, économiques
  - Une croissance de l'activité directement liée à la démographie et à une complexité de traitement des dossiers du fait des modifications
  - Une concurrence intercantonale stimulante
- Un partenariat fort entre l'AFC et son informatique:
  - Depuis, l'an 2000, forte interaction entre les équipes métier et celles du développement
  - Des procédures d'expression de besoins et de tests éprouvées

# Le système d'information fiscal

- La refonte informatique de l'AFC a débuté en 2000.
- Le système d'information fiscal est composé de 26 modules : registre fiscal, taxation des personnes physiques, taxation des titres, des personnes morales, la perception, le contentieux, la comptabilité,...
- L'architecture est globalement moderne, évolutive et modulaire, ce qui incite à continuer à investir sur cette dernière.
- En plus de la taxation et la perception, le système d'information permet à l'AFC de fonctionner :
  - sans-papier,
  - avec de nombreuses e-démarches pionnières en Suisse,
  - avec un suivi de la relation contribuables intégré

## Les grands axes du PL

- Les 6 axes pour faire évoluer ce système d'information sont :
  - Contrecarrer l'obsolescence technologique
  - S'adapter aux modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles
  - Répondre aux attentes légitimes des contribuables
  - Contribuer à la performance opérationnelle
  - Protéger ce patrimoine informationnel
  - Innover

Cette demande d'investissement fait l'objet d'un crédit d'ouvrage du fait du dépassement du seuil des 3 millions de francs d'investissement par système d'information comme prévu par le règlement sur la planification et la gestion financière des investissements (D1 05.06, art. 22).

# Contrecarrer l'obsolescence

Avec l'accélération du cycle de vie des produits des éditeurs de solution, le SI AFC doit se conformer aux politiques de ces derniers. Concrètement, cela signifie, par exemple :

- Prendre en compte l'obsolescence de la solution permettant de développer des écrans de la refonte. Plus de 500 écrans concernés
- Prendre en compte l'obsolescence de la solution de gestion électronique documentaire. Plus de 100 millions de documents stockés
- Monter de version du serveur d'exploitation des e-démarches fiscales
- Monter de version des bases de données de l'ensemble du SI AFC

## Copie d'un écran de la refonte

The screenshot displays a tax calculation interface with two main panels: 'AC' (Assisté) and 'FC' (Notifié). Both panels show 'Revenu imposable' (Taxable Income) and 'Fonction imposable' (Taxable Function). The 'AC' panel shows a taxable income of 220557 and a total tax of 43924.16. The 'FC' panel shows a taxable income of 217268 and a total tax of 14910.00. A table below the 'FC' section details various tax reductions, including a 500.00 reduction based on the parent system.

Intitulé de base sur le revenu	Bénéficiaire	Total
Revenu imposable	220557	220557
Carrière additionnée sur le revenu	17268	17268
Réduction sur l'impôt de base sur le revenu	-2361	-2361
Réduction sur les rendements additionnés du revenu	200	200
Carrière additionnée aide à domicile sur le revenu	200	200
Titre personnel	2540	2540
Part professionnelle sur revenu	2042	2042
Carrière additionnée sur le revenu	2042	2042
<b>Réduction liée au système parental</b>		<b>-500</b>
<b>Total</b>		<b>14910</b>

Richesse fonctionnelle mais une ergonomie à revoir en fonction des pratiques

## S'adapter aux modifications légales

La matière fiscale évolue régulièrement. Il est indispensable d'intégrer les modifications conformément à une planification imposée:

- Révision de l'impôt source (pour les résidents, seuil des 120'000 francs ; pour les frontaliers, fin des déductions): modification profonde du module de l'impôt source, de la taxation ordinaire et du registre fiscal
- RFFA : des règles notamment intercantionales sont en cours de finalisation.
- Prise en compte des nouvelles modalités de paiement (SEPA)
- Loi sur la laïcité : élargissement des organisations religieuses pour une contribution volontaire
- Loi sur le tourisme : élargissement au plateforme électronique
- Loi sur l'administration en ligne : prendre en compte les nouvelles modalités de notification et de gestion des mandats
- ...

## Répondre aux attentes des contribuables

Avec près de 200'000 utilisateurs, ce qui représentent plus d'un demi-million de requêtes annuellement, il devient vital pour l'AFC de continuer à investir dans les services en ligne:

- Proposer des guichets virtuels via un RDV en ligne
- Améliorer l'ergonomie de la déclaration en ligne afin de la contextualiser
- Répondre à une demande de renseignement
- Continuer à transformer des formulaires papier en mode électronique
- Proposer un portail pour les notaires...
- ...

L'AFC dispose d'une organisation qui lui permet d'être à l'écoute de ses contribuables afin de répondre au mieux à leurs attentes.

## Contribuer à la performance opérationnelle

L'augmentation de la productivité vient de la motivation et des compétences des collaborateurs, de l'organisation en place mais aussi des systèmes d'informations.

Sur ce dernier volet, les leviers encore possibles sont :

- Affiner / faire évoluer les règles de taxation automatique et semi-automatique
- Intégrer automatiquement les échanges de données
- Ne plus archiver le papier
- Continuer d'investir dans les outils de pilotage des indicateurs
- ...

Toute automatisation doit être analysée à la lumière de son retour sur investissement car le travail à valeur ajoutée des taxateurs rapporte énormément. Les automatismes ne doivent pas générer des pertes de revenus.

## Protéger ce patrimoine informationnel

La sécurité est omniprésente dans les décisions autour du SI AFC.

La lutte contre l'obsolescence est le maillon essentiel pour sécuriser le SI fiscal.

De plus, il convient :

- De continuer à mettre en œuvre le plan d'actions établi collégalement
- De veiller continuellement au principe de moindre privilège
- D'anonymiser encore plus d'informations dans les instances de développement
- De procéder régulièrement à des tests d'intrusion
- ...

Une gouvernance spécifique avec des experts est en place depuis plusieurs années sur ce dossier et veille à la bonne application des mesures.

## Innovover

L'AFC a cette volonté d'être toujours à la pointe. C'est pourquoi elle souhaite pouvoir innover dans des secteurs en devenir, comme :

- Mise en place d'un *chatbot*, ou agent conversationnel ce qui permet au contribuable de poser des questions en langage naturel sur le site de l'AFC
- L'apprentissage automatique et technologie d'analyse afin de faciliter la vie du contribuable ou des collaborateur-trice-s. Un partenariat avec l'Université est en cours pour identifier des leviers à l'aide de cette technologie

## Le coût de mise en œuvre

	Investissement
Prise en compte des modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles	3 600 000
Gestion de l'obsolescence technologique	4 050 000
Sécurité de l'information	1 000 000
Evolutions des e-démarches	1 250 000
Accompagnement dans les gains de productivité	1 500 000
Innovation	400 000
<b>Total</b>	<b>11 800 000</b>

- 63% des ressources qui vont intervenir sont des ressources internes à l'OCSIN, soit 7'434'000 francs en contrepartie d'un compte de revenu.

	2020	2021	2022	2023	2024	Total	Total %
<b>Investissement</b>	<b>1,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>11,8</b>	<b>100%</b>
Collaborateurs internes	1,0	1,6	1,6	1,6	1,6	7,4	63%
Collaborateurs externes	0,4	1,0	1,0	1,0	1,0	4,4	37%

## Les coûts de fonctionnement et coût total

- Les coûts de fonctionnement liés :

Ces coûts financent les phases d'initialisation et de déploiement.

Coûts estimés : 300'000 francs annuellement déjà dans le budget ordinaire de l'OCSIN.

- Les coûts de fonctionnement induits :

Ces coûts financent le fonctionnement, la maintenance curative et la surveillance du SI.

Coûts estimés : 2'000'000 francs annuellement déjà dans le budget ordinaire de l'OCSIN.

- Le coût total :

Le coût global annuel du système d'information fiscal à environ 8% (hors charges financières) de son investissement initial, alors que la moyenne du marché est de 18%.

## Le retour sur investissement et la gestion des risques

- Pas de ROI sur les aspects obsolescence, adaptation aux modifications légales et à la protection du patrimoine informationnel. Mais risque à ne pas faire.
- ROI sur les aspects e-démarches, performance opérationnelle et innovation portant sur un sous-total de 3'150'000 francs d'investissement. Sur ce volet, le ROI est de 4 années.
- Plus de 15 années d'expérience dans la gestion évolutive de ce SI avec des équipes pluri-disciplinaires.
- La méthode agile pour réduire les différences de compréhension et les effets tunnel
- Des livraisons régulières permettant de lotir (3 par an)

## Le retour sur investissement - détail

	Gain annuel	Explications
Mise en place d'e-démarches	180 000 fr.	La gestion des réclamations occupe 0,5 ETP réparti sur les différentes directions. Les ressaisies en lien avec les notaires occupent 1 ETP, principalement au service de l'enregistrement et des successions.
Suppression des archives du fait de la valeur probante	240 000 fr.	La manutention des papiers, la constitution des boîtes d'archives et la gestion de l'archivage occupent 2 ETP répartis sur l'ensemble de l'AFC.
Echanges automatisés	50 000 fr.	Le traitement des flux d'échange avec l'OCDE occupe actuellement peu de ressources mais cela va croître significativement à terme sans développement informatique. La nouvelle version de la norme fédérale d'échange électronique avec les employeurs pour les personnes imposées à la source permettra d'éliminer les rétrocessions intercantionales. Ces ressaisies occupent 0,4 ETP au total avec une répartition équivalente entre les ressaisies OCDE et celles pour l'impôt à la source.
Innovation	360 000 fr.	Les coûts cachés du support téléphonique réduiront si le <i>chatbot</i> prend 20% de part de marché (sur plus de 600 000 appels à 3 minutes) soit 3 ETP répartis sur l'ensemble de l'AFC
<b>Total</b>	<b>830 000 fr.</b>	

## Les risques à ne pas investir

- Ne pas prendre en compte les modifications légales, réglementaires et jurisprudentielles revient à priver l'AFC de son outil de travail
- Ne pas investir dans un système d'information revient à moyen terme à le rendre obsolète et de ne plus maîtriser sa maintenance.



Merci de votre attention



Nicolas Roth



[Nicolas.roth@etat.ge.ch](mailto:Nicolas.roth@etat.ge.ch)



022 546 70 01