



Kanton Bern
Canton de Berne

Steuern
Impôts

Ciblons l'avenir

Notre stratégie 2027





Chers et chères collègues,
Chers et chères clients et clientes,

Notre mission est de fixer et de percevoir correctement les impôts des personnes domiciliées dans le canton de Berne. À travers notre vision, nous souhaitons faciliter autant que possible l'accomplissement des obligations fiscales de notre clientèle.

Notre mission ne changera pas à court terme. En revanche, l'environnement dans lequel nous l'accomplissons est en constante évolution. Deux facteurs jouent notamment un rôle prépondérant: d'une part, l'évolution de la société, avec, par exemple, l'émergence d'une jeune génération porteuse de nouvelles valeurs et attentes à notre égard, en tant que prestataire de service et employeur, et d'autre part, l'évolution technologique qui offre des possibilités fantastiques, mais qui pose aussi de grands défis en matière de sécurité et de gestion des données.

Ces deux évolutions s'accompagnent notamment de modifications législatives de plus en plus fréquentes, qui accroissent la complexité et le travail de mise en œuvre. De plus, le nombre de déclarations d'impôt à traiter augmente à lui seul d'environ un pour cent chaque année. Nous devons faire face à ce surcroît de travail tout en améliorant continuellement notre efficacité.

Notre stratégie 2027 répond à ces défis. Conscients des tâches qui nous incombent, nous voulons, au cours des cinq prochaines années, mettre l'accent sur cinq axes: notre attrait en tant qu'employeur, l'orientation client, notre rôle d'organisation apprenante, la gestion des données et l'introduction de solutions numériques innovantes. Pour chacun de ces axes, nous avons défini des objectifs stratégiques et des mesures progressives nous permettant de les atteindre.

La stratégie nous montre la voie à suivre et nous aide à être un partenaire fiable et prévoyant pour notre clientèle. Elle oriente notre travail et garantit ainsi que tout ce que nous entreprenons nous rapproche de notre mission.

Claudio Fischer, Intendant des impôts

Nous attirons et gardons les meilleurs talents

Notre présence et notre culture d'entreprise nous permettent de nous positionner sur le marché comme un employeur attrayant, moderne et innovant. Conformément à notre vision, nous reflétons l'image d'un employeur humain, compétent et efficace.

Renforcement de la culture d'entreprise

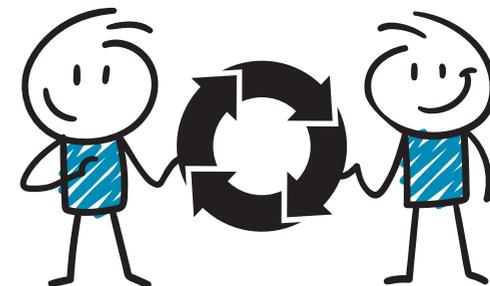
Nous développons notre culture d'entreprise de manière active au sein de l'organisation afin de la renforcer. Nous encourageons l'échange et les contacts entre les collaborateurs et collaboratrices et élaborons un plan de mesures à cette fin. Nous le mettons en œuvre de manière ciblée à différents niveaux (organisation, équipes, collaborateurs et collaboratrices).

Amélioration du recrutement du personnel

Nous développons le marketing du personnel et l'adaptions à la situation actuelle du marché du travail. Nous élaborons une stratégie visant à améliorer notre attrait en tant qu'employeur et ainsi à augmenter nos chances de recruter du personnel. Il en découle l'élaboration et la mise en œuvre de mesures concrètes.

Nous nous soutenons et nous motivons mutuellement

Nous soutenons le développement de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices et leur offrons des perspectives professionnelles qui leur permettent de s'épanouir et de fournir des performances optimales. Nous nous concentrons sur le résultat à fournir et laissons à nos collaborateurs et collaboratrices la plus grande marge de manœuvre possible. Parallèlement, nous exigeons une grande implication, de l'engagement et de la flexibilité. La santé des collaborateurs et collaboratrices est une priorité absolue.



Promotion de la formation continue interne et externe

Nous soutenons activement les collaborateurs et collaboratrices dans le développement de leur personnalité et de leurs compétences afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches et rester attractifs pour le marché du travail. Il est attendu d'eux qu'ils se perfectionnent régulièrement afin de développer leurs compétences méthodologiques et spécialisées et de savoir comment entretenir de bonnes relations avec les clients et clientes. Cela constitue le fondement de notre travail.

Amélioration de la gestion de la santé en entreprise

Nous améliorons la gestion de la santé et la développons de manière ciblée afin de soutenir les collaborateurs et collaboratrices face aux exigences et aux contraintes croissantes. Nous élaborons une stratégie, mettons en œuvre les mesures définies et assurons le traitement continu de la thématique.

Nous augmentons la satisfaction de nos clients et clientes en misant sur la proximité, la simplicité et la clarté

Nous améliorons la satisfaction de nos clients et clientes en ciblant les besoins des différents segments de clientèle, en orientant nos canaux de soutien en conséquence et en les adaptant aux évolutions en cours. Nous nous efforçons de simplifier les processus afin d'offrir à nos clients et clientes une expérience optimale et de répondre à leurs besoins. Pour ce faire, nous communiquons clairement quelles attentes nous pouvons satisfaire ou non.

Implication systématique des clients et clientes

Les besoins des clients et clientes sont systématiquement pris en compte lors des adaptations de processus, des systèmes clients et des écrits. Nous élaborons un plan de mesures et le mettons en œuvre.

Recentrage de la communication client

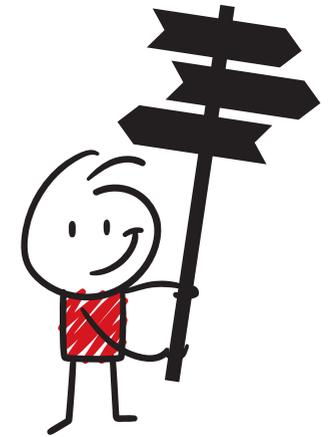
Nous adaptons nos canaux de communication aux besoins des différents groupes de clientèle. Nous développons notre communication de telle sorte que les clients et clientes obtiennent plus rapidement des réponses correctes et claires à leurs questions. Lors de la publication de documents nouveaux et la révision de documents existants, nous veillons à utiliser un langage clair.

Amélioration de l'expérience utilisateur

Nous améliorons les processus et les systèmes clients (notamment dans le cadre de l'encaissement et de l'évaluation officielle) de manière à répondre aux besoins des différents groupes de clientèle et à faciliter leur utilisation.

Égalité de traitement entre les genres

Nous élaborons une stratégie afin de montrer comment l'égalité de traitement entre les genres est garantie dans l'ensemble des adaptations de systèmes clients, de processus et de documents écrits. Nous anticipons les développements relatifs à la thématique de l'égalité de traitement entre les genres et assurons l'étude systématique de cette thématique.



Organisation apprenante

Notre organisation est façonnée à l’image de notre vision, de notre culture, de notre stratégie et de notre mission

Notre organisation est capable de s’adapter et anticipe les facteurs qui exigent un changement organisationnel.

Pour faire face aux défis liés à la volatilité, à l’incertitude, à la complexité et à l’ambiguïté, nous misons sur l’élargissement des compétences et des capacités de nos collaborateurs et collaboratrices et renforçons leurs capacités à se former et à se diriger eux-mêmes. Parallèlement, nous développons notre culture, nos structures organisationnelles, nos processus et nos systèmes informatiques.

Développement de la perception du «Leadership ICI»

Nous adaptons notre perception du leadership aux méthodes utilisées et à la culture visée. Nous définissons la manière concrète de percevoir le leadership et l’axons autour des collaborateurs et collaboratrices afin que ces derniers soient accompagnés, encouragés, motivés et soutenus dans leur développement par les cadres. Nous définissons et mettons en œuvre des mesures de soutien et de développement à l’intention des cadres.

Renforcement de la compréhension des rôles des collaborateurs et des collaboratrices

Tous les rôles au sein de l’ICI* sont orientés vers l’accomplissement de notre mission et la fourniture de nos services. Nous définissons les exigences en matière de rôles, les objectifs ainsi que les compétences sociales, méthodologiques et professionnelles nécessaires. Nous améliorons en continu la compréhension des rôles et accompagnons l’ensemble des collaborateurs et collaboratrices de manière systématique dans cette démarche. Tous les collaborateurs et collaboratrices orientent leurs actions en fonction du processus de bout en bout et sont des prestataires au service des clients internes et externes.

Une organisation en réseau

Les décisions sont prises par les personnes qui ont des connaissances dans le domaine concerné. Nous définissons la mission, les objectifs et les tâches principales des différents groupes et équipes, les mettons en œuvre au quotidien et les développons en permanence. Les membres des équipes se soutiennent mutuellement par le biais de leurs connaissances et assument davantage de responsabilités partagées lors de la prise de décisions.

Nous rendons le savoir explicite

En tant qu’organisation apprenante, nos collaborateurs et collaboratrices sont au centre de nos priorités. La culture d’entreprise, la structure organisationnelle, le leadership et le système informatique créent un environnement qui favorise l’acquisition, la conservation et l’échange de connaissances informelles. La volonté et la capacité d’apprendre des collaborateurs et collaboratrices ainsi que leur motivation à partager des connaissances implicites et explicites sont tout aussi importantes qu’un accès transparent et simple à des connaissances bien structurées et d’actualité.

*Intendance des impôts du canton de Berne (ICI)



Mise en place d’une culture d’apprentissage

Ensemble, nous créons une culture d’apprentissage. Soutenue par tous, elle favorise de manière optimale l’accomplissement professionnel des tâches et le développement personnel et du potentiel de tous les collaborateurs et collaboratrices. Nous mettons en place des plateformes et des réseaux d’échange de connaissances en fonction des besoins. Nous créons et mettons à profit des incitations à la formation continue, à la transmission de connaissances, à l’innovation et à l’optimisation.

Identification et entretien des circuits de connaissances

Nous définissons et mettons en place les circuits de connaissances nécessaires tout en comblant les éventuelles lacunes. Nous rendons aisément accessibles les connaissances telles que la pratique fiscale, les indicateurs, les outils de travail et les compétences permettant de résoudre des tâches. Nous identifions et comblons les lacunes en matière de connaissances et de compétences.

Nous définissons le traitement des données à l'ICI ainsi qu'une vision en matière de gouvernance de données

Les données sont notre principale base de travail. Sans données exhaustives et correctes, le développement des processus fiscaux est irréalisable. Nous définissons une vision de la manière dont nous traitons les données. Sur cette base, nous réalisons une analyse afin d'identifier les points faibles et les lacunes et d'y remédier de manière systématique.

Définition d'une vision en matière de gouvernance de données

Nous élaborons notre vision en matière de gouvernance des données destinée à notre environnement d'applications fiscales dans le cadre d'une collaboration interne. Cette vision sera soumise pour approbation au bureau cantonal pour la surveillance de la protection des données.

Réalisation d'une analyse de l'écart (Gap Analysis) concernant la vision en matière de gouvernance des données

Nous effectuons l'analyse des écarts à partir de la vision en matière de gouvernance des données et mettons ainsi les points faibles en évidence de manière transparente. Nous classons et mettons en œuvre les mesures nécessaires par ordre de priorité.

Nous exploitons et relierons activement les données et les utiliserons efficacement

Il est essentiel d'avoir une vue d'ensemble des données dont nous disposons afin de les utiliser efficacement. Pour ce faire, il convient d'identifier les données supplémentaires déjà disponibles ou à acquérir et de les rendre utilisables. Celles-ci permettent d'accroître l'automatisation et d'améliorer la transparence. L'application de normes de données spécifiques ainsi que l'extraction et la structuration de données à partir de documents permettent d'augmenter l'interconnexion des systèmes et de simplifier l'utilisation des données.

Mise à disposition des données nécessaires

Nous établissons une vue d'ensemble des données disponibles. Les collaborateurs et collaboratrices ont conscience du potentiel que renferme l'utilisation des données et de leurs domaines d'application; ils les identifient activement et les exploitent de manière ciblée. Nous nous engageons à tous les niveaux (p. ex. Conférence suisse des impôts [CSI], politique) à rendre disponibles des données à forte valeur d'utilisation.

Mise en place de normes homogènes en matière de données

Les données de base ne sont saisies qu'une seule fois et sont gérées exclusivement par le système de base (« once only »). Les normes (ex. code de branche) sont utilisées pour toutes les applications. Lors de la mise en place, la priorité doit être donnée aux normes qui présentent le plus d'avantages pour l'ICI ou les responsables politiques. La gestion de ces normes ne doit pas entraîner de charges supplémentaires significatives.



Nous proposons des solutions claires qui font gagner du temps

Les solutions numériques facilitent le travail des utilisateurs et utilisatrices internes et externes et les aident à appréhender de manière intuitive et adaptée la situation fiscale ou professionnelle donnée. La charge de travail pour la clientèle ainsi que pour notre service d'assistance (concernant les explications sur l'utilisation des services digitaux et les réponses aux questions techniques) est ainsi considérablement réduite. Pour ce faire, nous élaborons des solutions techniques et exploitons et utilisons des données existantes. La collaboration directe et continue avec les utilisateurs et utilisatrices internes et externes aide à développer en permanence des solutions tout au long d'un «parcours client» à la fois simple et convivial.

Clarification des besoins en modernisation des applications fiscales

Nous déterminons quelles applications doivent être renouvelées, quand et comment afin de

soutenir au mieux les processus fiscaux. Nous élaborons les exigences et les directives nécessaires concernant les processus et l'architecture (données, applications, technologie, sécurité, exploitation) ainsi que la planification du temps, du déroulement et des charges de travail et les harmonisons avec la stratégie informatique de la CSI.

Amélioration et simplification des services digitaux en matière de fiscalité

Nous mettons des applications modernes à la disposition de notre clientèle pour lui permettre d'effectuer facilement toutes les opérations en lien avec les impôts. La déclaration d'impôt est préremplie autant que possible, les justificatifs peuvent être téléchargés sous forme numérique et de façon structurée. Enfin, le processus de déclaration d'impôt est intuitif et axé sur les situations de vie de la clientèle.

Amélioration de la convivialité des applications fiscales

Nous mettons une interface moderne dotée de principes d'utilisation intuitifs à la disposition de nos collaborateurs et collaboratrices, des services fiscaux des communes et des autres utilisateurs et utilisatrices autorisés à accéder (partiellement) aux données fiscales. L'interface est conçue de manière uniforme, modulaire et évolutive pour toutes les applications fiscales.

Nous renforçons l'automatisation du processus de taxation

Lorsque cela s'avère judicieux sur le plan économique, les processus simples et répétitifs doivent être automatisés sans rupture de supports. Cela permettra de délester nos collaborateurs et collaboratrices de certaines tâches dans l'ensemble des domaines, mais aussi d'augmenter l'efficacité et de réduire les erreurs.

Exploitation du potentiel d'automatisation de nos processus

Nous élaborons une méthode d'analyse du potentiel d'automatisation des processus de l'ICI. Lors de la création ou de la révision d'un processus, nous vérifions dans quelle mesure celui-ci peut être automatisé. Les principales pièces justificatives remises par les contribuables doivent pouvoir être lues et traitées automatiquement par le système. Le renforcement de l'automatisation se poursuit.

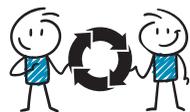
Développement de la taxation automatisée

Nous allons augmenter le nombre de cas faisant l'objet d'une taxation automatisée par rapport à aujourd'hui, et ce, sans perte de qualité ni prise de risques supplémentaires. Cet objectif sera notamment atteint grâce à une amélioration de la qualité et de la disponibilité des données, à l'utilisation de données supplémentaires, à l'amélioration de la logique des automates (règles et paramètres de contrôle supplémentaires, comparaisons de périodes, comparaisons avec des groupes de comparaison) et à l'optimisation du soutien à la taxation.

Passage au traitement en temps réel

Nous adaptons nos systèmes de manière à ce que les documents sortants puissent être envoyés le jour de leur création. Cela concerne notamment l'impression et l'envoi de factures et de décisions.





Attrait de l'employeur	2023	2024	2025	2026	2027
1-1-1 Renforcement de la culture d'entreprise					
1-1-2 Amélioration du recrutement du personnel					
1-2-1 Promotion de la formation continue interne et externe					
1-2-2 Amélioration de la gestion de la santé en entreprise					



Orientation client	2023	2024	2025	2026	2027
2-1-1 Implication systématique des clients et clientes					
2-1-2 Recentrage de la communication client					
2-1-3 Amélioration de l'expérience utilisateur					
2-1-4 Égalité de traitement entre les genres					



Organisation apprenante	2023	2024	2025	2026	2027
3-1-1 Développement de la perception du «Leadership ICI»					
3-1-2 Renforcement de la compréhension des rôles des collaborateurs et des collaboratrices					
3-1-3 Développement de l'organisation en réseau					
3-2-1 Mise en place d'une culture d'apprentissage					
3-2-2 Identification et entretien des circuits de connaissances					



Gestion des données	2023	2024	2025	2026	2027
4-1-1 Définition d'une vision en matière de gouvernance de données					
4-1-2 Réalisation d'une analyse de l'écart (Gap Analysis) concernant la vision en matière de gouvernance des données					
4-2-1 Mise à disposition des données nécessaires					
4-2-2 Mise en place de normes homogènes en matière de données					



Solutions numériques	2023	2024	2025	2026	2027
5-1-1 Clarification des besoins en modernisation des applications fiscales					
5-1-2 Amélioration et simplification des services digitaux en matière de fiscalité					
5-1-3 Amélioration de la convivialité des applications fiscales					
5-2-1 Exploitation du potentiel d'automatisation de nos processus					
5-2-2 Développement de la taxation automatisée					
5-2-3 Passage au traitement en temps réel					

Intendance des impôts du canton de Berne
Brünnenstrasse 66
Case postale
3001 Berne

www.taxme.ch

