

Commission des Finances

Procès-verbal de la réunion du 14 janvier 2025

Ordre du jour :

1. Approbation du projet de procès-verbal de la réunion du 7 janvier 2025
2. Échange de vues avec le Directeur de l'Administration des contributions directes (ACD) au sujet des progrès réalisés en matière de digitalisation de l'ACD (demande de mise à l'ordre du jour de la sensibilité politique déi gréng du 21 novembre 2024)
3. 8451 Projet de loi portant approbation du Protocole, fait à Luxembourg, le 25 juin 2024, modifiant la Convention entre le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et le Gouvernement de la République de Moldavie tendant à éviter les doubles impositions et à prévenir la fraude fiscale en matière d'impôts sur le revenu et sur la fortune, et le Protocole y relatif, faits à Chisinau, le 11 juillet 2007
 - Rapporteur : Madame Diane Adehm
 - Présentation et adoption d'un projet de rapport
4. 8387 Projet de loi portant :
 - 1° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/606 du Parlement européen et du Conseil du 15 mars 2023 modifiant le règlement (UE) 2015/760 en ce qui concerne les exigences relatives aux politiques d'investissement et aux conditions de fonctionnement des fonds européens d'investissement à long terme et la définition des actifs éligibles à l'investissement, les obligations en matière de composition et de diversification du portefeuille et l'emprunt de liquidités et d'autres dispositions des statuts des fonds ;
 - 2° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/1114 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les marchés de crypto-actifs, et modifiant les règlements (UE) n°1093/2010 et (UE) n°1095/2010 et les directives 2013/36/UE et (UE) 2019/1937 ;
 - 3° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/1113 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les informations accompagnant les transferts de fonds et de certains crypto-actifs et modifiant la directive (UE) 2015/849 ;
 - 4° transposition de l'article 38 du règlement (UE) 2023/1113 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les informations accompagnant les transferts de fonds et de certains crypto-actifs et modifiant la directive (UE) 2015/849 ;
 - 5° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/2631 du Parlement européen et du Conseil du 22 novembre 2023 sur les obligations vertes européennes et la publication facultative d'informations pour les obligations commercialisées en tant qu'obligations durables sur le plan environnemental et pour les obligations liées à la durabilité ; et
 - 6° modification de :

- a) la loi modifiée du 16 juillet 2019 relative à l'opérationnalisation de règlements européens dans le domaine des services financiers ;
 - b) la loi modifiée du 5 avril 1993 relative au secteur financier ;
 - c) la loi modifiée du 23 décembre 1998 portant création d'une commission de surveillance du secteur financier ;
 - d) la loi modifiée du 12 novembre 2004 relative à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme ;
 - e) la loi modifiée du 10 novembre 2009 relative aux services de paiement ;
 - f) la loi modifiée du 7 décembre 2015 sur le secteur des assurances
- Rapporteur : Madame Diane Adehm
- Présentation et adoption d'un projet de rapport

5. 7511 Projet de loi portant modification de la loi modifiée du 7 décembre 2015 sur le secteur des assurances en vue d'insérer un chapitre 2ter relatif au traitement de données concernant la santé
- Rapporteur : Monsieur Marc Spautz
- Présentation et adoption d'un projet de rapport

*

Présents : Mme Diane Adehm, M. Guy Arendt, M. André Bauler, Mme Taina Bofferding, Mme Corinne Cahen, M. Sven Clement, M. Franz Fayot, M. Patrick Goldschmidt, M. Claude Haagen, Mme Françoise Kemp remplaçant M. Maurice Bauer, M. Laurent Mosar, M. Marc Spautz, Mme Sam Tanson

M. Jean-Paul Olinger, Directeur de l'Administration des contributions directes (ACD)

M. Pierre Geisen, M. Tom Mulheims, Mme Nathalie Reuter, M. Grégory Schmidt, M. Christian Steinbach, de l'ACD

M. Carlo Fassbinder, Directeur de la Fiscalité (Ministère des Finances)

Mme Béatrice Gilson, M. Jean-Claude Neu, M. Carlo Zwank, du Ministère des Finances

Mme Caroline Guezennec, de l'Administration parlementaire

Excusé : M. Maurice Bauer

*

Présidence : Mme Diane Adehm, Présidente de la Commission

*

1. **Approbation du projet de procès-verbal de la réunion du 7 janvier 2025**

Le projet de procès-verbal est approuvé.

2. **Échange de vues avec le Directeur de l'Administration des contributions directes (ACD) au sujet des progrès réalisés en matière de digitalisation de l'ACD (demande de mise à l'ordre du jour de la sensibilité politique déi gréng du 21 novembre 2024)**

Après avoir précisé que la digitalisation de l'ACD repose sur un travail d'équipe dont certains piliers assistent à la présente réunion, le Directeur de l'ACD procède à la présentation du document PPT repris en annexe et auquel il est renvoyé.

Il apporte les précisions supplémentaires suivantes :

Page 13 : Plan d'action : Personnel

Pour faire face aux défis qui se présentent à elle, l'ACD doit recruter du nouveau personnel ; en même temps elle assure la formation du personnel existant et crée des plans de carrière et des plans de succession (inexistants jusqu'à présent). Quelque 177 membres du personnel sont âgés de plus de 55 ans. Le recrutement d'environ 500 personnes au cours des prochaines années, annoncé en 2024, a ainsi, entre autres, pour objectif de remplacer quelque 250 départs à la retraite.

Page 16 : Plan d'action : Organisation

L'organigramme de l'ACD datant de 1948 présente en son centre 15 divisions parmi lesquelles les divisions « Affaires générales » et « Secrétariat de direction » regroupent à elles-mêmes un certain nombre de services. Ainsi, la division « Secrétariat de direction » comporte quelque 50 personnes travaillant dans les services de la communication, de la « data science » et de l'audit interne, entre autres.

Page 17 : Plan d'action : Orientation client

Le « contact center » est opérationnel depuis le 18 novembre 2024 (fonctionne sur base de formulaires de contact, pour les personnes physiques résidentes au Luxembourg en premier lieu). Des questions sont encore à clarifier avant la mise en place d'un « call center ». Il s'agit notamment de s'assurer de l'authenticité de la personne appelant le « call center » (communication éventuelle sous forme de visio-conférences).

Page 19 : Digitalisation

L'OCDE propose dans son programme Administration fiscale 3.0 une transformation numérique des administrations fiscales qui conduirait à terme à des systèmes de prélèvements fluides et sans friction, en passant du papier à la donnée, bien sûr en plusieurs étapes.

Pour l'ACD, sont cités par exemple la gestion électronique des documents, la création d'un data warehouse avec business intelligence et l'intelligence artificielle. Dans ce contexte, le lancement du projet Clarence (premier cloud souverain et déconnecté européen) paraît très intéressant pour l'ACD.

Page 20 : Digitalisation

Vu son coût, le financement d'un nouveau « Core-system » informatique devra être autorisé par la loi. Les lois fiscales devront être modifiées pour les adapter à d'éventuels changements (simplification) de procédures ou à des spécificités du futur « Core-system ». (Le « Core-system » actuel a été lancé y a 40 ans.)

Page 22 : Front office – canaux de transmission utilisés

Il est précisé que les personnes physiques peuvent déjà soumettre leurs données concernant la déclaration d'impôts par le biais d'un document PDF déposé auprès du guichet unique depuis 2008, mais que cette transmission de données équivaut à celle réalisée sur papier.

Depuis 3 ans, les personnes physiques peuvent recourir à un « assistant électronique » qui leur permet de compléter leurs données en ligne, ces données étant ensuite traitées de manière entièrement électronique par l'ACD. L'assistant électronique couvre progressivement toutes les catégories de revenus (ce qui signifie que certains contribuables ne pouvaient pas recourir à l'assistant électronique jusqu'à présent).

Ce même assistant électronique peut également être utilisé par les fiduciaires et avocats au nom de leurs clients (sous réserve pour les fiduciaires d'un mandat de dépôt – Modèle 101) à partir de leurs espaces professionnels respectifs, le dépôt d'un document PDF n'étant pas disponible dans le contexte des fiduciaires (espace MyGuichet professionnel).

En 2023, environ 30.000 déclarations d'impôts ont été soumises par voie électronique (c.-à-d. par le biais de l'assistant).

Page 24 : Front office – statistiques – remise des déclarations (personnes physiques)

Environ 10% des déclarations (soit 50.000) n'ont pas été remises à temps pour l'année d'imposition 2023. Le nombre de déclarations varie d'une année à l'autre.

Page 29 : Prochaines étapes – Priorités Q1

L'objectif est de transformer l'ACD en une administration moderne. Des efforts ont été entrepris par le passé (p.ex. rapport d'audit 2021-2023) et seront désormais considérablement renforcés à la demande du gouvernement.

Les priorités Q1 touchent aux 5 piliers repris dans ledit rapport (personnel, culture, organisation, orientation client et digitalisation) et comprennent les éléments suivants :

- Développer un leadership fort et une culture de l'attention portée aux personnes (employeur de choix) ;
- Cartographier, simplifier et automatiser ou numériser les processus ;
- Se concentrer sur l'importance des parties prenantes, y compris les contribuables et les organisations.

Dans ce contexte, et afin de garantir la transformation (notamment digitale) de l'administration, l'ACD doit embaucher des spécialistes additionnels et se faire accompagner par des consultants spécialisés. Une procédure sur base de la Loi sur les marchés publics est en phase finale.

Échange de vues :

- Mme Sam Tanson (de la sensibilité politique déi gréng) souhaite savoir comment l'ACD compte améliorer la qualité des données dont elle dispose et qui lui servent pour établir ses prévisions. Elle demande également comment évolue la collaboration entre l'ACD et le STATEC.

Le Directeur de l'ACD explique en premier lieu que l'ACD s'efforce de passer d'une administration sur papier à une administration digitale, entre autres par un perfectionnement des processus qui lui permettra de réduire la différence entre avances et soldes d'impôts et donc d'améliorer les prévisions.

Des échanges entre les nouveaux directeurs de l'ACD et du STATEC ont récemment eu lieu. La base légale existante (secret fiscal) ne permet pas à l'ACD de partager ses micro-données avec le STATEC ; pour les macro-données ce problème ne se pose pas. Il s'agit à l'heure actuelle surtout d'établir une méthodologie commune d'amélioration des

prévisions. L'ACD a déjà adapté sa méthodologie interne au cours des derniers mois pour tenir davantage compte des données fournies par le STATEC (emploi et PIB). Il n'en reste pas moins que la concentration de l'imposition, c'est-à-dire le fait que, par exemple, 0,8% des entreprises paient 75% de l'IRC, et la remise extrêmement tardive des déclarations d'impôts (personnes morales surtout) représentent des sources de variations quasi imprévisibles et de décalage ne facilitant pas la préparation de prévisions.

- En réponse à une question de Mme Tanson portant sur les déclarations préremplies par l'ACD (« déclaration simple » évoquée à la page 17 de la présentation en annexe), le Directeur de l'ACD indique que, selon les estimations de l'ACD, environ 150.000 personnes physiques pourraient y avoir recours à terme. Pour les déclarations portant sur l'année d'imposition 2024, ce chiffre est estimé à 15.000-20.000.
- Suite à une question de Mme Tanson, le Directeur de l'ACD déclare que, dans l'étude réalisée par BCG, le coût d'un nouveau « Core-system » (dont l'acquisition devra être autorisée par une loi de financement) a été estimé à environ 100-200 millions d'euros. Au stade actuel de l'analyse en cours, l'ACD ne peut cependant se prononcer quant à l'atteinte ou non de cet ordre de grandeur.

Le terrain (de l'État) situé près de la Cour des comptes européenne au Kirchberg est destiné à accueillir le futur bâtiment destiné à l'ACD, la « Cité des contributions directes », dont la construction devrait être achevée en 2035. Actuellement l'ACD loue les bâtiments qu'elle occupe ; ce ne sera plus le cas avec le futur bâtiment.

- Mme Tanson espère que la fête d'été organisée par l'ACD à l'été 2024 et dont l'organisation a coûté 65.000 euros représente un événement non récurrent et que l'esprit d'équipe du personnel de l'ACD pourra être renforcé à un coût moindre.

Le Directeur de l'ACD signale que différentes équipes de l'ACD organisent des fêtes de Noël et qu'un tournoi de beach volley a lieu une fois par an sur initiative des collaborateurs de l'ACD. La fête d'été a été l'occasion de présenter le projet de transformation de l'ACD à l'ensemble de ses 1.100 collaborateurs. Le choix de l'endroit a été guidé par la difficulté de trouver un local présentant les capacités d'accueil convenant à un nombre si élevé de participants. Le local loué appartient à l'État. Il n'est pas prévu de réitérer ce genre d'évènement en 2025.

Le Directeur conclut que de telles rencontres entre collaborateurs sont essentielles pour la cohésion des équipes et du personnel en général, encore plus pour une grande administration répartie sur 24 sites dans le pays.

M. Patrick Goldschmidt (du parti politique DP) ne partage absolument pas le point de vue de Mme Tanson. Il évoque l'importance du bien-être au travail et estime que le coût de l'évènement n'est pas exagéré. Il plaide en faveur de la tenue annuelle d'un événement si important pour la collaboration des équipes de l'ACD entre elles qui pourra *in fine* aussi bénéficier aux contribuables.

M. Laurent Mosar (du parti politique CSV) partage cet avis.

- M. Sven Clement (de la sensibilité politique Piraten) évoque la dépendance de l'État envers Luxtrust et demande si l'ACD prévoit de recourir à d'autres tiers de confiance dans ce domaine.

Le Directeur de l'ACD répond par la négative, mais ajoute que l'ACD réfléchira à la question à l'avenir.

- Afin d'accélérer le dépôt des déclarations d'impôts par voie digitale, M. Clement avance l'idée du recours à des APIs (application programming interface) au lieu de faire remplir des pages de formulaires (pour les déclarations RTS p. ex.) par les fiduciaires via myguichet.

Le Directeur de l'ACD évoque le problème de la signature et de la responsabilité de la déclaration. Toute déclaration d'impôt doit être signée par le contribuable lui-même ; ce dernier doit donc pouvoir en examiner le contenu avant de la soumettre à l'ACD. Au vu des procédures actuelles, le recours à des APIs ne permettrait pas d'assurer cette revue et la signature par le contribuable. Il y a lieu de vérifier les conséquences légales du recours à des APIs.

Il est également remarqué que le passage par une API permettrait le pré-remplissage par l'ACD des déclarations futures, ce qui pourrait éventuellement amener le contribuable à renoncer aux services d'une fiduciaire.

- En vue de la déclaration simplifiée, M. Clement pose une question concernant la visibilité de leurs données (figurant dans la déclaration simplifiée) par les contribuables.

Le Directeur de l'ACD explique que, sur demande du contribuable, l'ACD lui fait parvenir sa déclaration simplifiée qu'il peut ainsi vérifier.

- Au vu des attaques récentes sur les données du CTIE, M. Laurent Mosar (du parti politique CSV) s'enquiert de la sécurité des données fiscales.

Le Directeur de l'ACD explique que l'ACD a mis en place une politique de sécurité très stricte au niveau du traitement des données par les agents de l'ACD. Les données elles-mêmes sont sécurisées en collaboration avec le CTIE. Les cyberattaques auxquelles le CTIE est confronté sont susceptibles d'impacter temporairement l'outil de travail des agents de l'ACD ou le site internet de l'ACD.

- M. Mosar pose une question relative à la coopération entre les administrations fiscales luxembourgeoises et celles d'autres pays. Il fait référence au conflit récent concernant l'imposition des heures supplémentaires prestées au Luxembourg par des frontaliers allemands (ce conflit ayant été réglé par le biais de la loi 20 décembre 2024 (..) ¹)

Le Directeur de l'ACD explique que l'ACD participe régulièrement aux forums internationaux organisés par l'UE ou l'OCDE qui lui permettent d'échanger avec les administrations fiscales d'autres pays. Les problèmes ou changements d'interprétation de la législation d'un autre pays sont réglés au niveau des ministères des pays concernés. Des traités permettent aux administrations fiscales d'échanger en cas de problèmes ou de désaccords apparaissant au niveau du cas d'un contribuable en particulier (sur demande de ce contribuable).

- M. Mosar souhaite savoir endéans quel délai un contribuable qui adresse une question sur l'interprétation d'un article de la législation fiscale à l'ACD obtient une réponse. Il souligne que le fait d'obtenir une réponse et ceci dans un délai réduit contribue à la compétitivité du pays.

Le Directeur de l'ACD précise que l'ACD est confrontée à un défi lié au fait que les agents compétents à répondre aux questions des contribuables sont ceux qui en même temps participent à l'élaboration de la législation et qui donnent des formations. L'ACD s'efforce donc à renforcer les équipes concernées. L'entrée en fonction du « contact center » (évoqué ci-avant) constitue déjà un progrès dans les efforts consentis par l'ACD envers la

¹ Projet de loi 8414

satisfaction des contribuables. La Commission des décisions anticipées se charge de répondre aux questions plus complexes ; le délai de réponse moyen de cette commission a atteint environ 3 mois en 2024 (le délai dépendant évidemment du degré de complexité de la question posée). Au niveau du contentieux, l'ACD s'efforce de respecter les délais prévus par la loi, ce qui lui est encore difficile à l'heure actuelle.

- M. Franz Fayot (du parti politique LSAP) déduit de l'avancée de la digitalisation de l'ACD que cette dernière disposera à un moment donné d'une quantité de données beaucoup plus importante qu'à l'heure actuelle et qu'elle sera dès lors amenée à stocker ces données dans un cloud plutôt que sur des serveurs. Il évoque le cloud souverain déconnecté luxembourgeois « Clarence » et souhaite savoir si l'ACD a confiance en ce nouveau cloud et envisage d'y recourir.

Le Directeur de l'ACD déclare que l'ACD a récemment été en contact avec les promoteurs de « Clarence » qui présente une solution déconnectée et donc apparemment plus sûre que les clouds d'autres prestataires existants. Un recours à un tel cloud n'empêcherait probablement pas un stockage additionnel d'une partie des données. L'ACD prendra ses décisions concernant le stockage de données et de sécurité en collaboration avec le CTIE.

- M. Fayot remarque finalement que malgré la digitalisation de l'ACD il devra à tout prix toujours être assuré qu'un citoyen moins à l'aise avec les outils digitaux puisse contacter l'ACD par d'autres moyens moins technologiques.

Le Directeur de l'ACD affirme que l'ACD tient compte de l'existence de la fracture numérique et que les contribuables pourront toujours soumettre leur déclaration d'impôt sur papier à l'avenir. Ils pourront également, comme c'est le cas aujourd'hui, se rendre dans les bureaux de l'ACD sur rendez-vous.

3. 8451 Projet de loi portant approbation du Protocole, fait à Luxembourg, le 25 juin 2024, modifiant la Convention entre le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et le Gouvernement de la République de Moldavie tendant à éviter les doubles impositions et à prévenir la fraude fiscale en matière d'impôts sur le revenu et sur la fortune, et le Protocole y relatif, faits à Chisinau, le 11 juillet 2007

La rapportrice présente brièvement son projet de rapport qui est adopté à l'unanimité.

Les membres de la Commission des Finances optent pour une présentation du projet de loi sans débat en séance plénière.

4. 8387 Projet de loi portant :
1° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/606 du Parlement européen et du Conseil du 15 mars 2023 modifiant le règlement (UE) 2015/760 en ce qui concerne les exigences relatives aux politiques d'investissement et aux conditions de fonctionnement des fonds européens d'investissement à long terme et la définition des actifs éligibles à l'investissement, les obligations en matière de composition et de diversification du portefeuille et l'emprunt de liquidités et d'autres dispositions des statuts des fonds ;
2° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/1114 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les marchés de crypto-actifs, et modifiant les règlements (UE) n°1093/2010 et (UE) n°1095/2010 et les directives 2013/36/UE et (UE) 2019/1937 ;

3° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/1113 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les informations accompagnant les transferts de fonds et de certains crypto-actifs et modifiant la directive (UE) 2015/849 ;

4° transposition de l'article 38 du règlement (UE) 2023/1113 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 sur les informations accompagnant les transferts de fonds et de certains crypto-actifs et modifiant la directive (UE) 2015/849 ;

5° mise en oeuvre du règlement (UE) 2023/2631 du Parlement européen et du Conseil du 22 novembre 2023 sur les obligations vertes européennes et la publication facultative d'informations pour les obligations commercialisées en tant qu'obligations durables sur le plan environnemental et pour les obligations liées à la durabilité ; et

6° modification de :

a) la loi modifiée du 16 juillet 2019 relative à l'opérationnalisation de règlements européens dans le domaine des services financiers ;

b) la loi modifiée du 5 avril 1993 relative au secteur financier ;

c) la loi modifiée du 23 décembre 1998 portant création d'une commission de surveillance du secteur financier ;

d) la loi modifiée du 12 novembre 2004 relative à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme ;

e) la loi modifiée du 10 novembre 2009 relative aux services de paiement

;

f) la loi modifiée du 7 décembre 2015 sur le secteur des assurances

La rapportrice présente brièvement son projet de rapport qui est adopté à l'unanimité.

Les membres de la Commission des Finances optent pour le modèle de base pour les débats en séance plénière.

5. 7511 Projet de loi portant modification de la loi modifiée du 7 décembre 2015 sur le secteur des assurances en vue d'insérer un chapitre 2ter relatif au traitement de données concernant la santé

Le rapporteur présente brièvement son projet de rapport et précise que le « droit à l'oubli » y est mentionné. Le projet de rapport est adopté à l'unanimité moins 2 abstentions (Mme Bofferding, M. Haagen).

Les membres de la Commission des Finances optent pour le modèle de base pour les débats en séance plénière.

Annexe :

Présentation PPT de l'ACD

Procès-verbal approuvé et certifié exact



Chambre des Députés

Commission des Finances

Réunion du 14 janvier 2025

Présentation ACD



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



1. Contexte

- ACD en chiffres
- Nos parties prenantes
- Audit 2021-2023
- Accord de coalition 2023-2028

2. Transformation

- Où et quand ?
- Quoi ?
- Qui ?
- Comment ?

3. Digitalisation

- Planning Projets digitaux
- Front-office
- Middle-office
- Back-office

4. Prochaines étapes

5. Q&A



1. Contexte

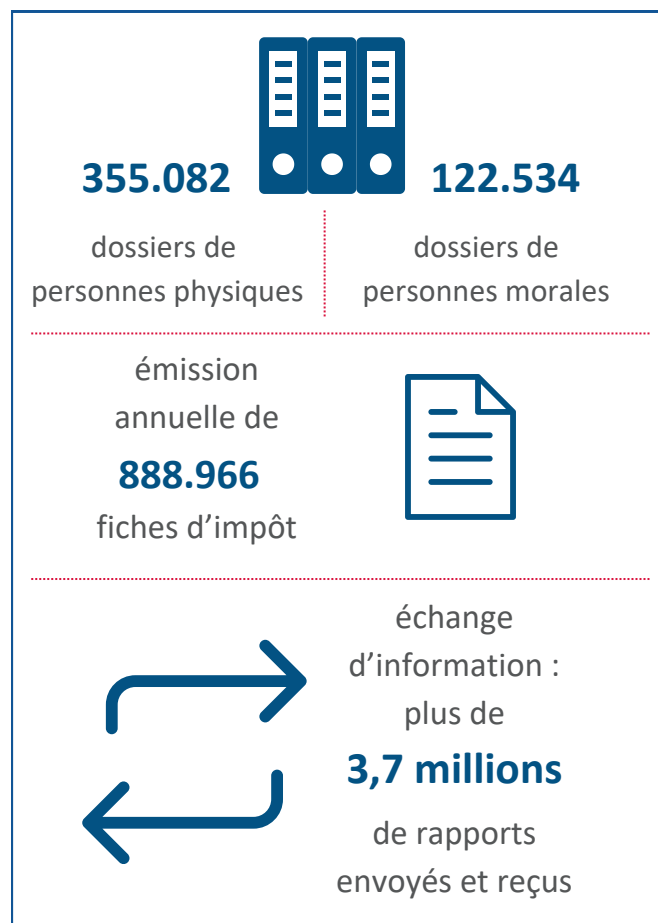
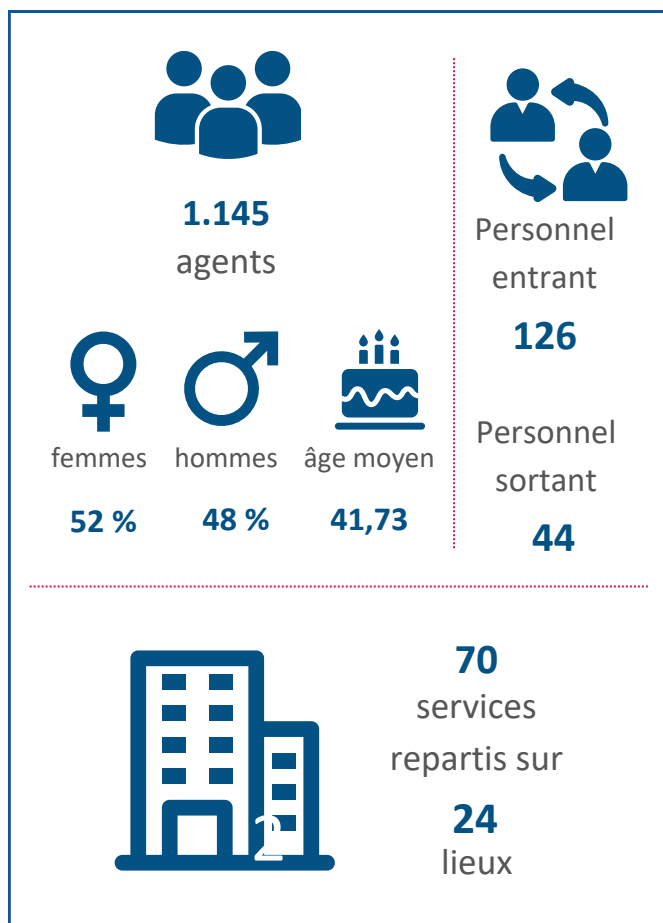
- ACD en chiffres
- Nos parties prenantes
- Audit 2021-2023
- Accord de coalition 2023-2028

Contexte

ACD en chiffres



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



Contexte

Nos parties prenantes



Contexte

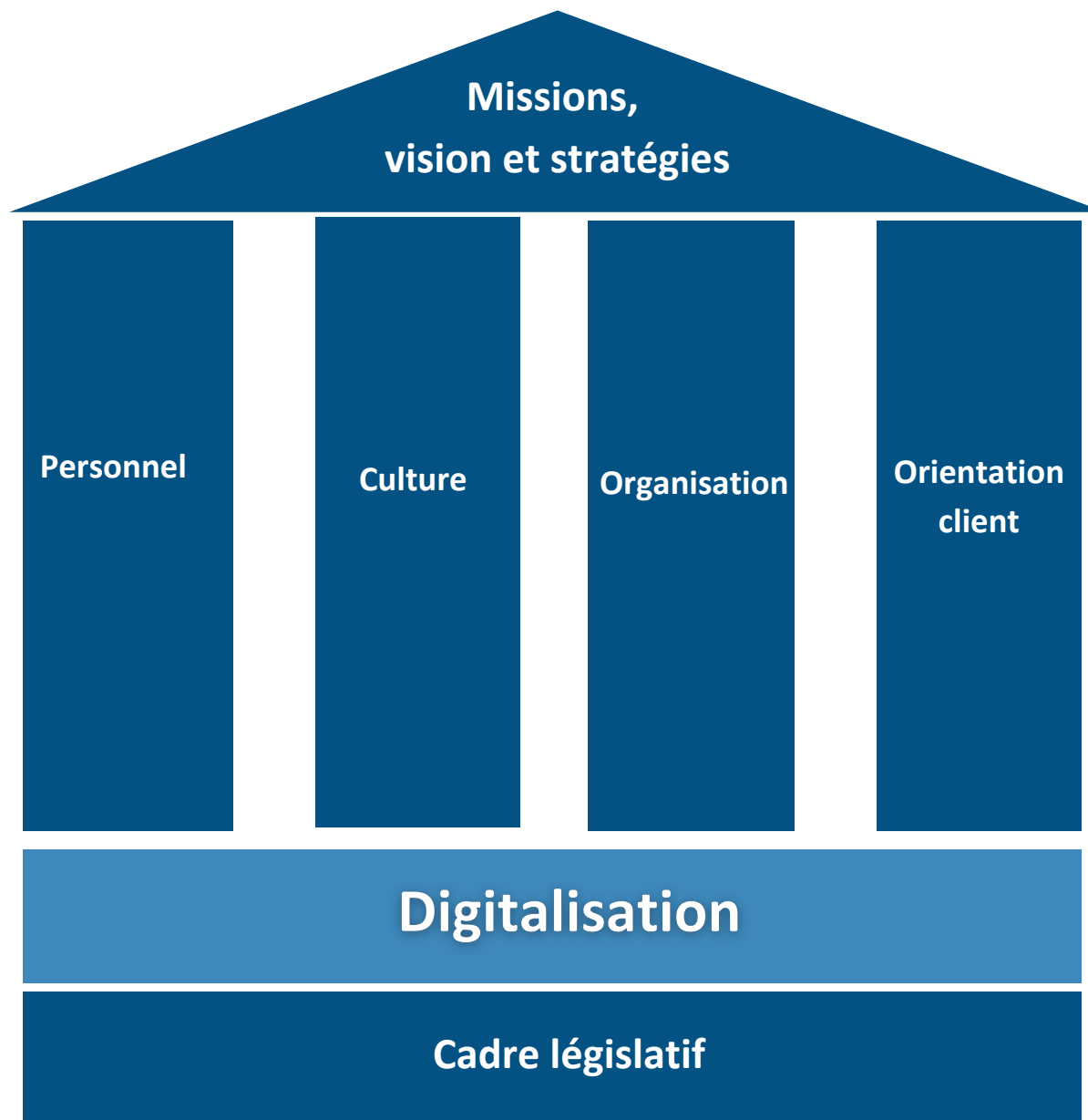
Audit 2021-2023



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

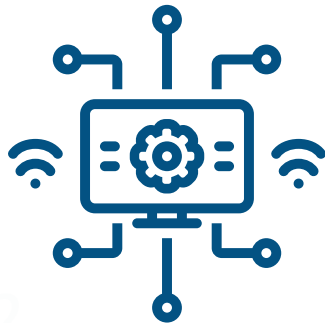


Présentation COFI : 31 mars 2023





Modernisation de la législation fiscale et des administrations fiscales



- L'ACD s'inscrit pleinement dans la stratégie de numérisation globale prévue du Gouvernement.
- La digitalisation facilite la gestion de la complexité des réglementations fiscales ainsi que les exigences de contrôle et d'échange d'informations à l'échelle nationale et internationale.

*“Dans le contexte d’une politique transversale de modernisation des administrations fiscales, le Gouvernement **adaptera** de manière ponctuelle **leurs lois organiques** et les rendra plus accessibles, dans le but **renforcer la relation de confiance** entre les **contribuables** et les **administrations fiscales**.*

*Pour garantir l’**efficacité des processus**, la législation fiscale et les procédures administratives seront **simplifiées**. Le Gouvernement poursuivra ses efforts de digitalisation des administrations fiscales.*

*De même, les échanges numériques avec les administrations fiscales seront encouragés et les procédures administratives seront numérisés, en recourant également à l’**intelligence artificielle**. ”*

(Accord de coalition p.36)



2. Transformation

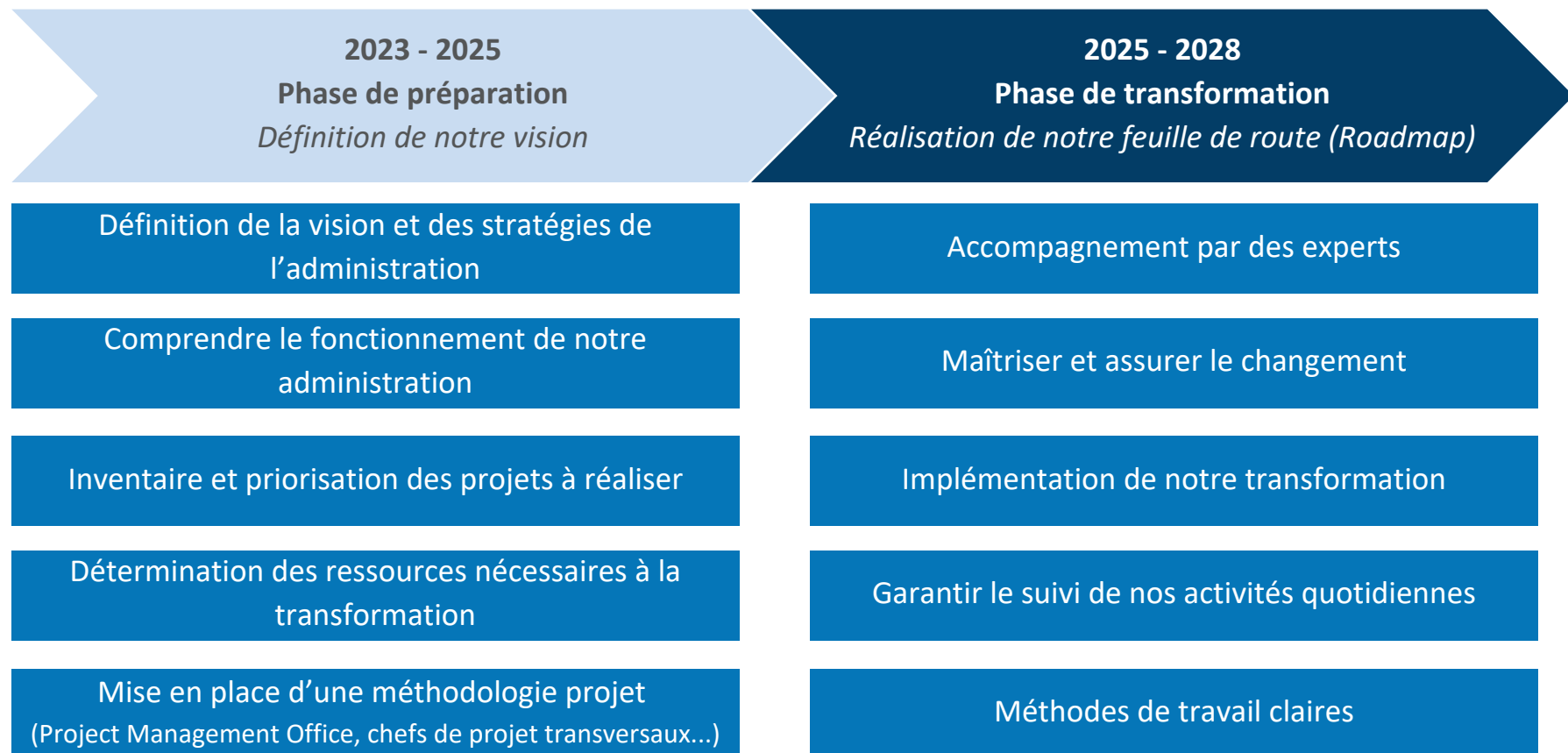
- Où et quand ? Périmètre d'intervention et gestion temporelle
- Quoi ?
- Qui ?
- Comment ? Plan d'action
 1. Personnel
 2. Culture
 3. Organisation
 4. Orientation Client
 5. Digitalisation

Transformation - Où et quand ?

Périmètre d'intervention et gestion temporelle



- Périmètre d'intervention : toute l'ACD
- Gestion temporelle: Mobiliser l'engagement de tous les agents de l'ACD et l'adhésion aux délais



Transformation

Quoi ?



LEADERSHIP



ORIENTATION CLIENT



DIGITALISATION

Développer:

- Leadership (volets : personnel, culture, organisation)
- Climat de confiance
- Culture de l'erreur
- Expertise Métier
- Responsabilisation
- Suivi de la performance

- Mettre en place une culture centrée sur le client
- Focalisation sur les intérêts de l'Etat
- Suivi des intérêts des parties prenantes

- Un "enabler", un catalyseur stratégique permettant une transformation organisationnelle

Transformation - Qui ?

Acteurs clés, gouvernance & implémentation



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

Comité de pilotage :

- MiFi - MiDi
- ACD- CTIE

LEAD : Parties prenantes à la tête de la digitalisation

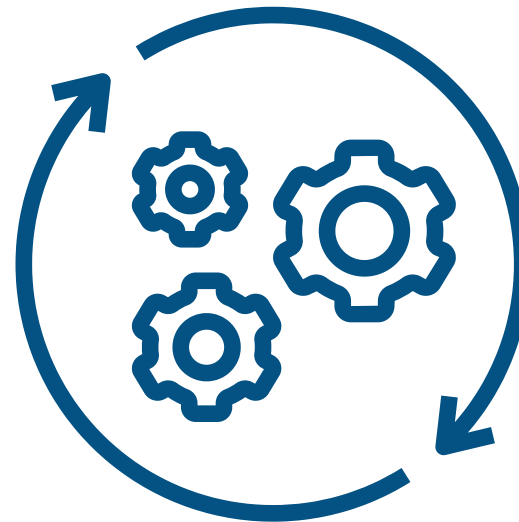
Collaborations, notamment avec le CTIE et le CGPO (Vision, valeurs, IT, capacity building)

Coordination MiFi - ACD

Consultants externes pour projets ponctuels et spécifiques

Au sein de l'ACD :

- Directeur
- Transformation Mgmt Office (TMO)
- Division informatique
- Equipe Data Science
- Division économique
- Communication
- Autres équipes



COOPERATION: Toutes les parties prenantes internes et externes sont impliquées dans la transformation (contribuables, agents, organisations ...)

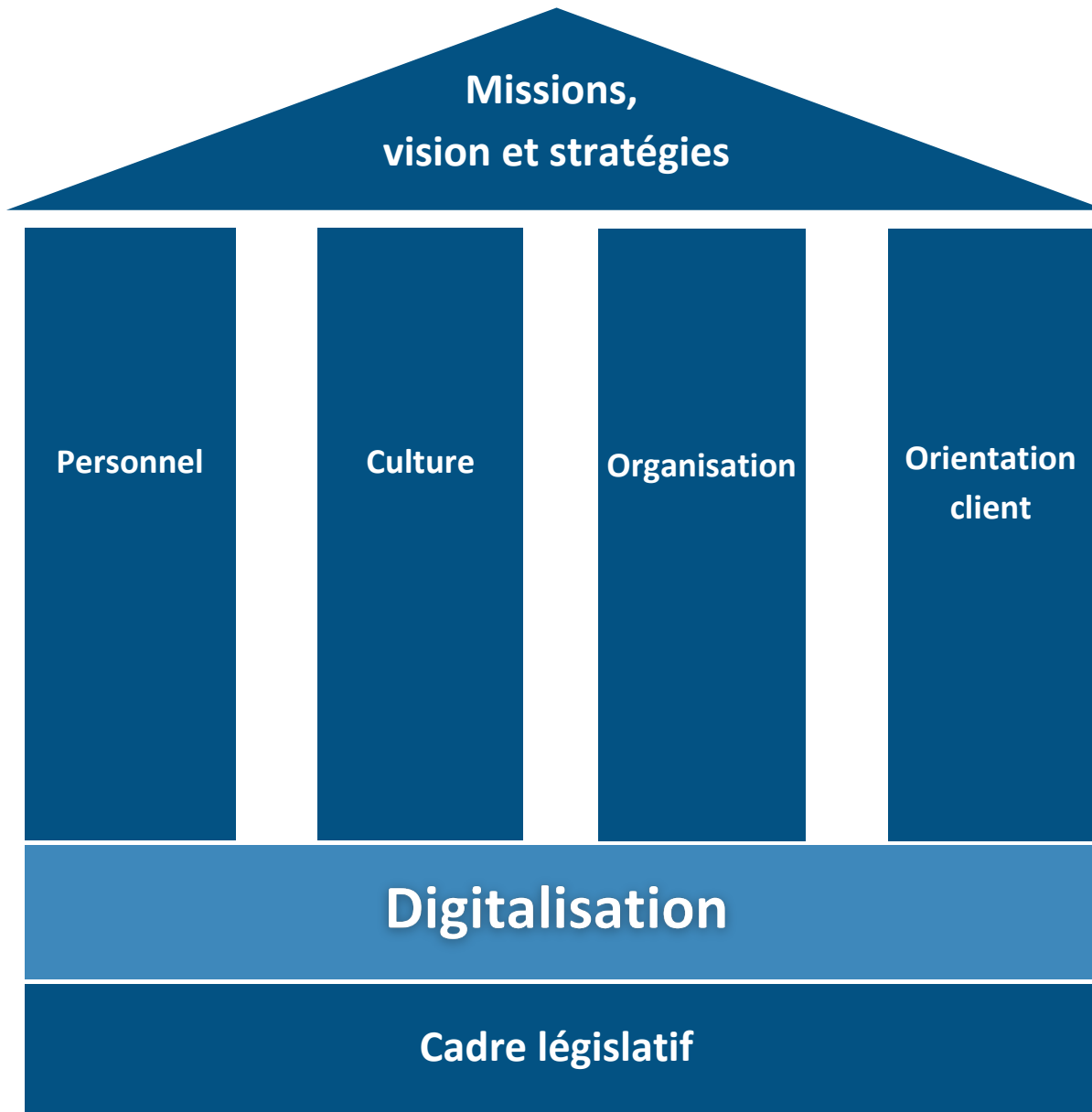
Echange et benchmarking avec organisations/ administrations (inter)nationales comparables

Transformation - Comment ?

Plan d'action



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



La digitalisation
fait partie de la
transformation,
tout comme
le cadre législatif.
(Loi organique, AO, L.I.R.)

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Personnel



Equipes réunies autour des missions et valeurs

- Nouvelles compétences /équipes (en bleu foncé)
- Recrutement
- Formation
- Plan de carrière/succession
- Knowledge Management (création, partage, stockage)

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Culture



VALEURS

- Développement des valeurs de l'ACD
- Encourager la cohésion, la collaboration et l'engagement de nos agents
- Mettre la satisfaction du contribuable au centre de nos préoccupations
- Attirer et retenir les talents: "Employer branding"



COMMUNICATION INTERNE

- Echanges transversaux
- Formations continues, Coaching en leadership, mobilité interne
- Journée d'accueil - Onboarding session
- Lancement de l'intranet
- Organisation et participation à des événements : ING Marathon, Summerfest, Beach-Volley...



CULTURE FEEDBACK

- Culture de feedback (processus RH, sondage CGPO annuel)
- SPS - Service psycho-social de la fonction publique
- Collaboration avec les délégations de personnel

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Organisation



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



Création équipes Qualité, Audit interne et BPM (Business Process Modeling)



Flexibilisation du travail



Outils informatiques



Développement de l'équipe DATA Science

- Développement d'**outils de simulation** et de **prévision**
- **Risk management** - détection de non compliance
- **Chatbot**



Bâtiment de la Cité des contributions pour 2035

H2O, Laccolith Cloche d'or

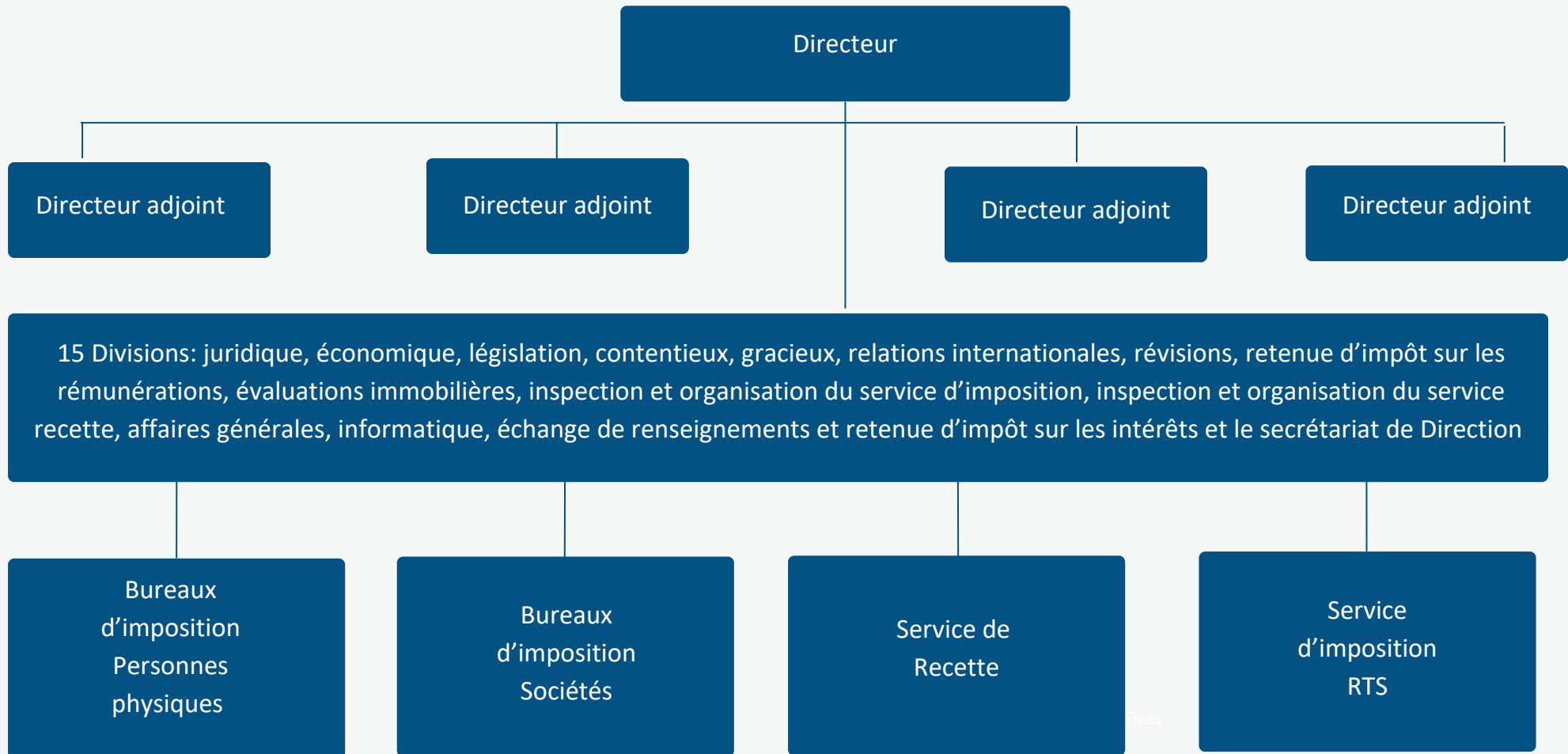


Renforcement de la communication interne

Réunions transversales mensuelles

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Organisation



Publish Content

- Organigramme de 1948
- Adaptation suivant le processus de transformation

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Orientation client



CONTACT CENTER

- Un formulaire de contact pour toutes questions
- FAQ en ligne sur le site acd.lu
- Equipe spécifiquement formée
- Evaluation du lancement d'un call-center



ASSISTANT

ÉLECTRONIQUE POUR LES PERSONNES PHYSIQUES

- Amélioration continue en cours
- Facilitation de la démarche pour remettre sa déclaration fiscale
- Pré-remplissage de la démarche est prévue
- Réception de données de qualité pour faire des statistiques plus affinées



DÉCLARATION SIMPLE

- Service pour le contribuable : simplification des démarches
- Réception d'une déclaration fiscale pré-remplie
- Roadshow - campagne de sensibilisation

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Orientation client



ENTREPRISES

Définition besoins des entreprises

2



BUREAUX D'IMPOSITION

Organisation des bureaux d'imposition en fonction des besoins des contribuables et des collectivités

- Spécialisation des bureaux
- Spécialisation des agents
- Adaptation aux besoins variés des parties prenantes

Transformation - Comment ?

Plan d'action : Digitalisation



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



PROCESSUS D'IMPOSITION

- **Front-office** (interaction avec les contribuables)
- **Middle-office** (analyse et contrôle, risk management, statistiques, paiements, certificats...)
- **Back-office** (Core system)



INTERACTION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS

- **Parties prenantes** (administrations, organisations...)
- **Projets** (Recouvrement, Trésorerie, Prévisions d'impôts, Once only, Echange...)



FONCTIONNEMENT DE L'ACD

- **ACD** (1'145 agents, 70 équipes, 24 bâtiments, 17 communes)
- **Domaines** (gestion RH, formation, knowledge)



3. Digitalisation

- Planning des projets digitaux
- Front-office
- Middle-office
- Back-office

Digitalisation - Front-office

Démarches électroniques



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

Depuis	Démarche	Titre	Public cible	Obligatoire
2008	M100 PDF	Déclaration pour l'impôt sur le revenu	Personnes physiques	Non
2014	ECSP	Extrait de compte salaire et pension	Employeurs	Oui
2015	M163	Décompte annuel	Personnes physiques	Non
2015	M500	Déclaration pour l'impôt sur le revenu, l'impôt commercial et l'impôt sur la fortune	Collectivités	Oui *
2017	M950	Déclaration RTS	Employeurs	Oui (2025)
2017	MI	Mode d'imposition : demande d'individualisation / taux RTS	Personnes physiques	Non
2018	M510bis	Déclaration tantièmes	Collectivités	Oui (2025)
2018	CbCR - DAC4	Country by country reporting	Groupes d'entreprises multinationales	Oui
2019	M965	Déclaration des contributions au régime complémentaire de pension des indépendants	Compagnies d'assurances	Oui
2021	FATCA/NCD	Déclaration « Foreign Account Tax Compliance Act » (FATCA) ou « Norme commune de déclaration » (NCD)	Institutions financières déclarantes	Oui
2021	DAC6	Déclaration des dispositifs transfrontières	Intermédiaires et contribuables concernés	Oui
2022	M100 assistant	Déclaration pour l'impôt sur le revenu	Personnes physiques	Non
2022	FIS	Déclaration pour le prélèvement immobilier	Véhicules d'investissement immobiliers	Oui
2023	F205	Déclaration pour l'établissement en commun des revenus d'entreprises collectives et déclaration pour l'impôt sur le revenu des collectivités	Organismes au sens de l'article 175 LIR	Oui
2023	DAC7	Enregistrement des opérateurs de plateforme électronique	Opérateurs de plateforme	Oui
2024	DAC7	Déclaration des informations relatives aux vendeurs à déclarer par les opérateurs de plateforme	Opérateurs de plateforme	Oui

* Avec exceptions

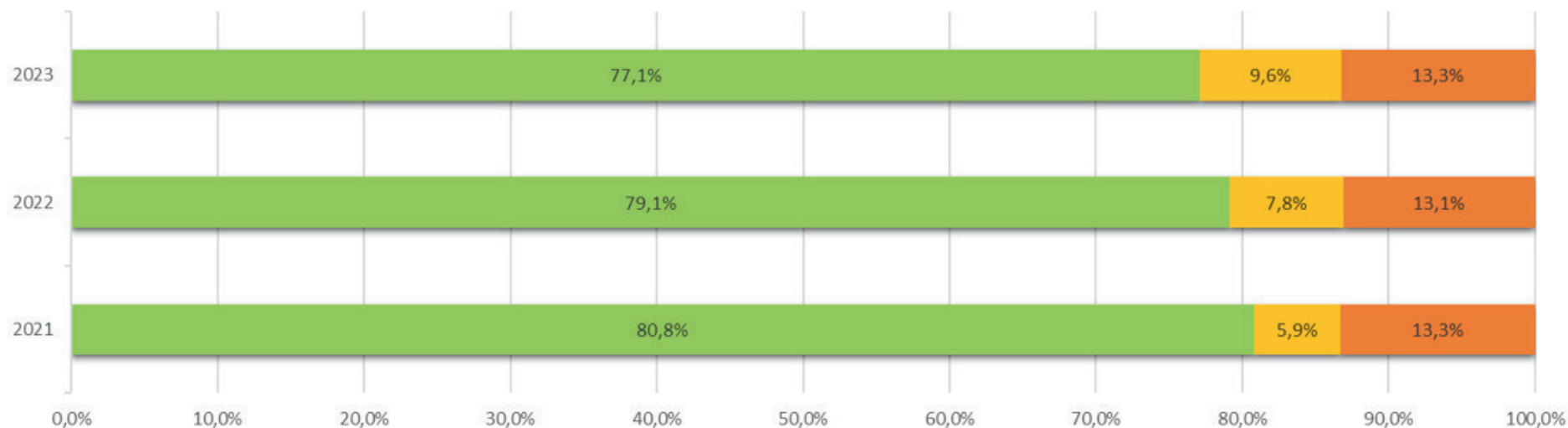
Digitalisation - Front-office

Canaux de transmission utilisés



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

Canaux de transmission des déclarations pour l'impôt sur le revenu



	2021	2022	2023
■ Papier (%)	80,8%	79,1%	77,1%
■ Assistant (%)	5,9%	7,8%	9,6%
■ Guichet - PDF (%)	13,3%	13,1%	13,3%



Nouvelle date remise des déclarations

Premier lundi d'avril 2025

La période de remise pour les déclarations des personnes physiques et des collectivités s'étend du 7 avril 2025 au le 31 décembre 2025.

- permettre le préremplissage des déclarations électroniques
- améliorer la qualité des données récoltées
- accélérer le traitement des déclarations
- offrir une expérience améliorée aux contribuables



Lancement Déclaration simple

Premier lundi de mars 2025

Les contribuables éligibles recevront la possibilité d'opter pour une déclaration simple, entièrement préremplie par l'Administration des contributions directes.

Personnes éligibles: les contribuables, ayant l'obligation de déposer une déclaration pour l'impôt sur le revenu, qui ont uniquement des revenus « salaire et pension » en absence de toute déduction hors minimum forfaitaire.

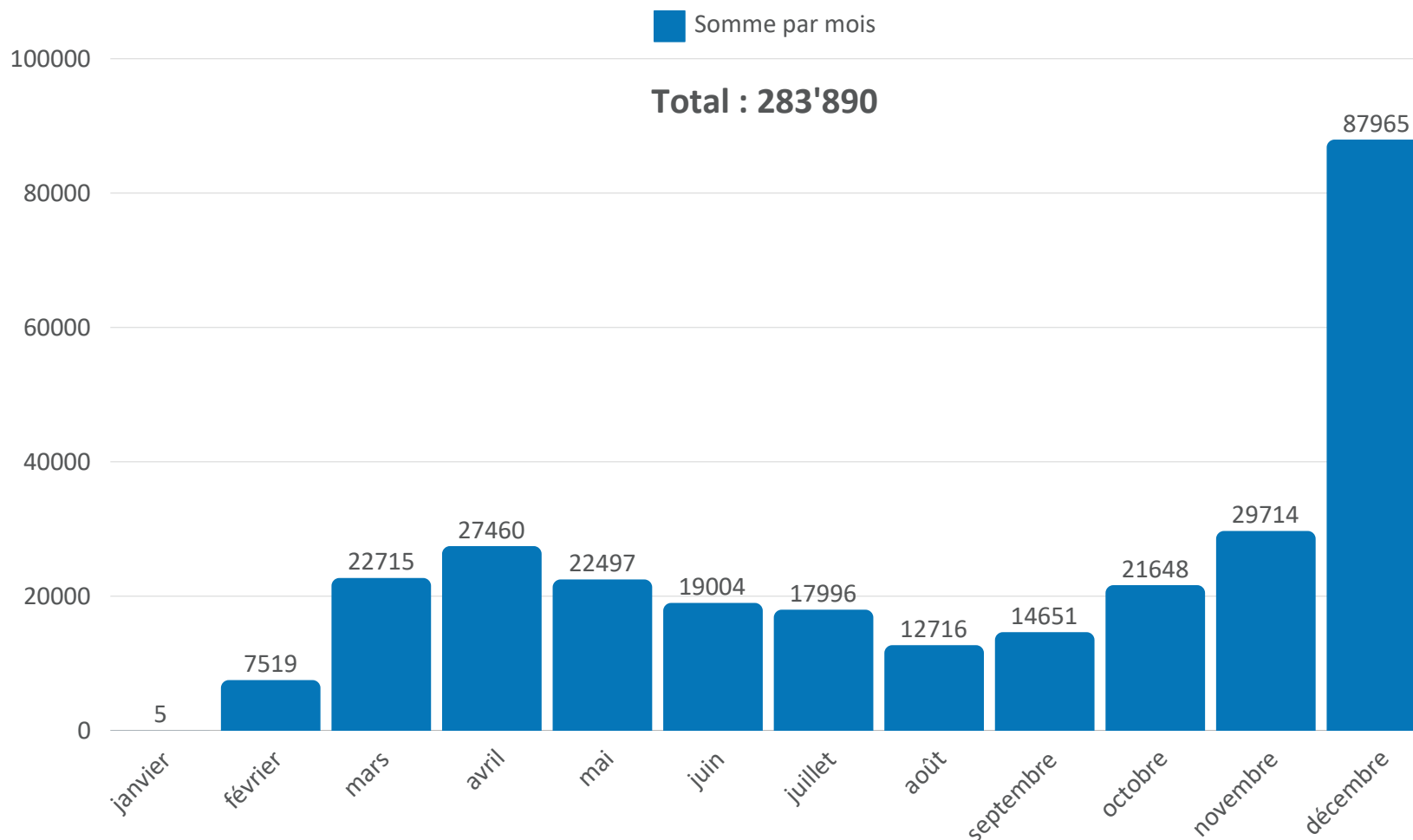
Digitalisation - Front-office

Statistiques - Remise des déclarations



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

Personnes physiques



Janv : 0.00%, Fév : 2.65%, Mars : 8.00%, Avril : 9.67%, Mai : 7.92%, Juin : 6.69%, Juillet : 6.34%, Août : 4.48%, Sept : 5.16%, Oct : 7.63%, Nov : 10.47%, Déc : 30.99%

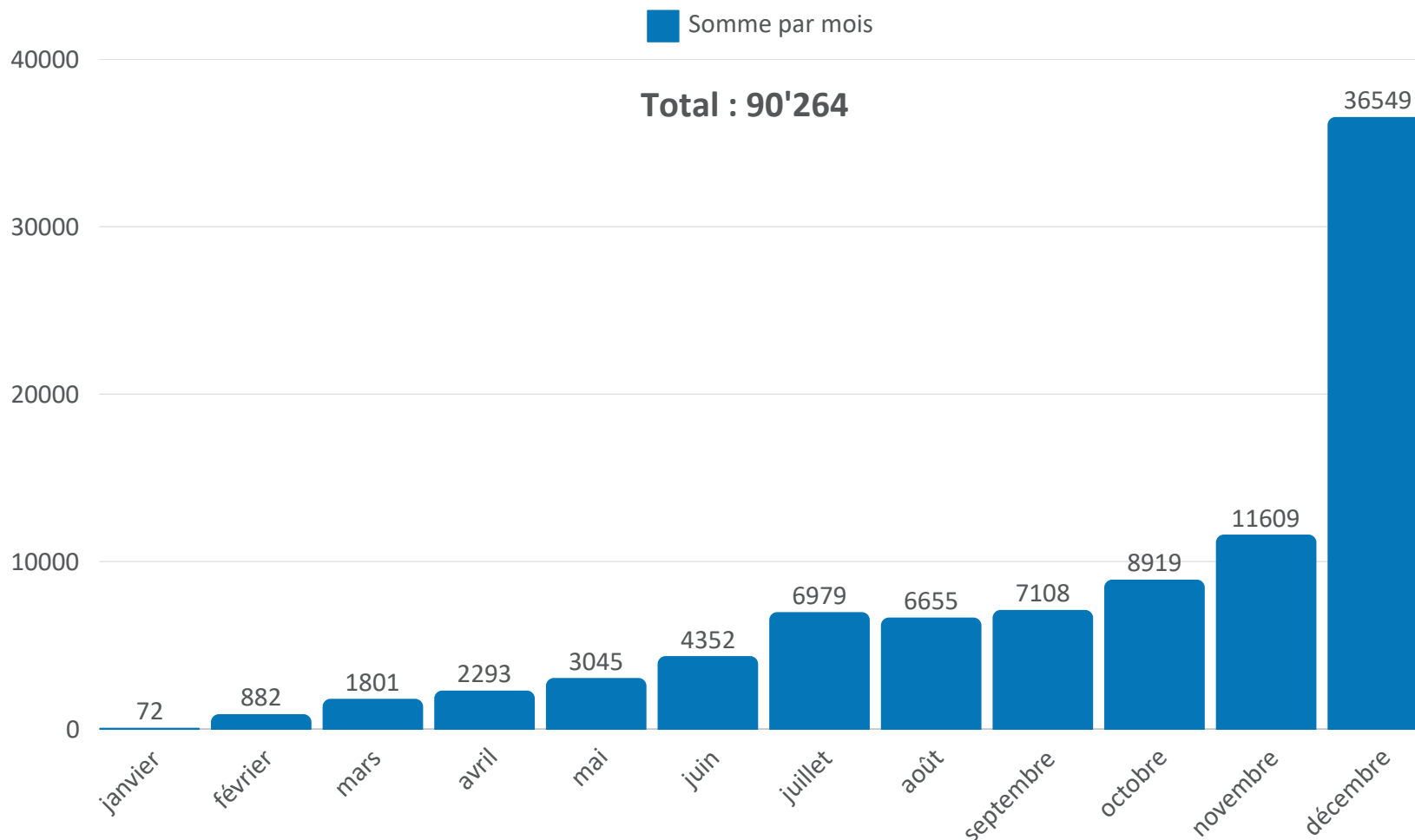
Digitalisation - Front-office

Statistiques - Remise des déclarations



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

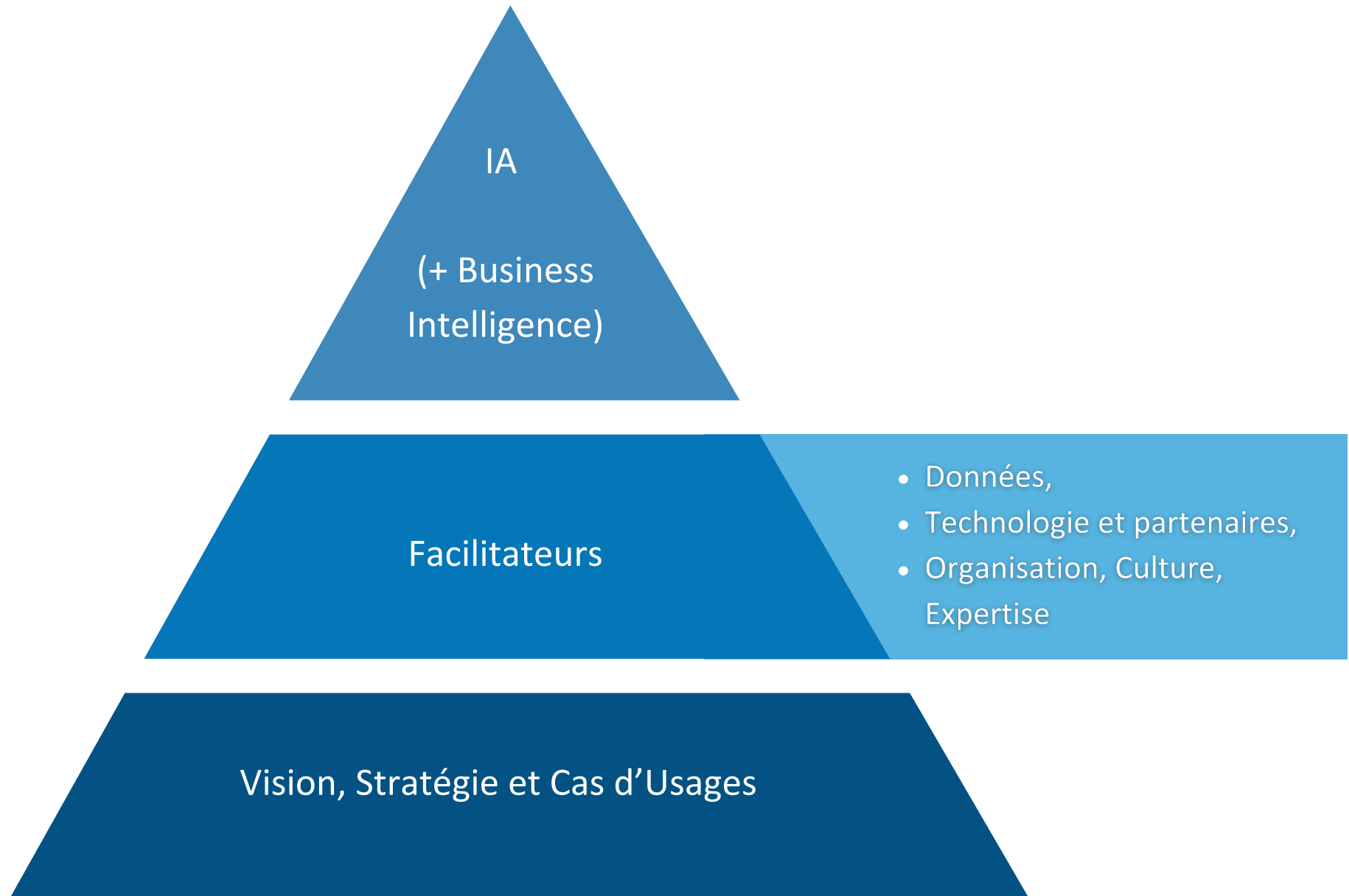
Personnes morales



Janv : 0.08%, Fév : 0.98%, Mars : 2.00%, Avril : 2.54%, Mai : 3.37%, Juin : 4.82%, Juillet : 7.73%, Août : 7.73%, Sept : 7.87%, Oct : 9.88%, Nov : 12.86%, Déc : 40.49%



2

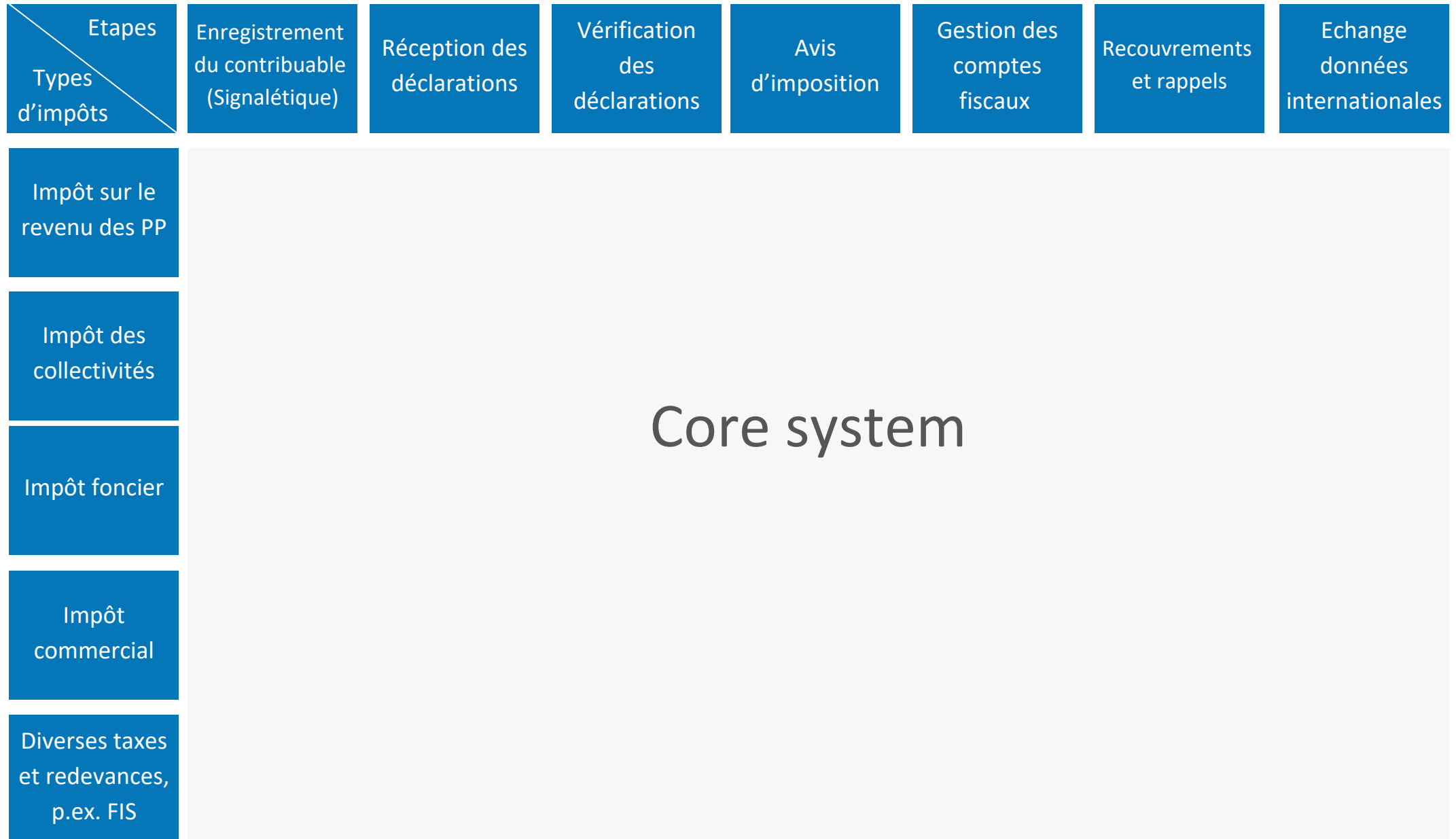


Digitalisation - Back-office

Core system



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes





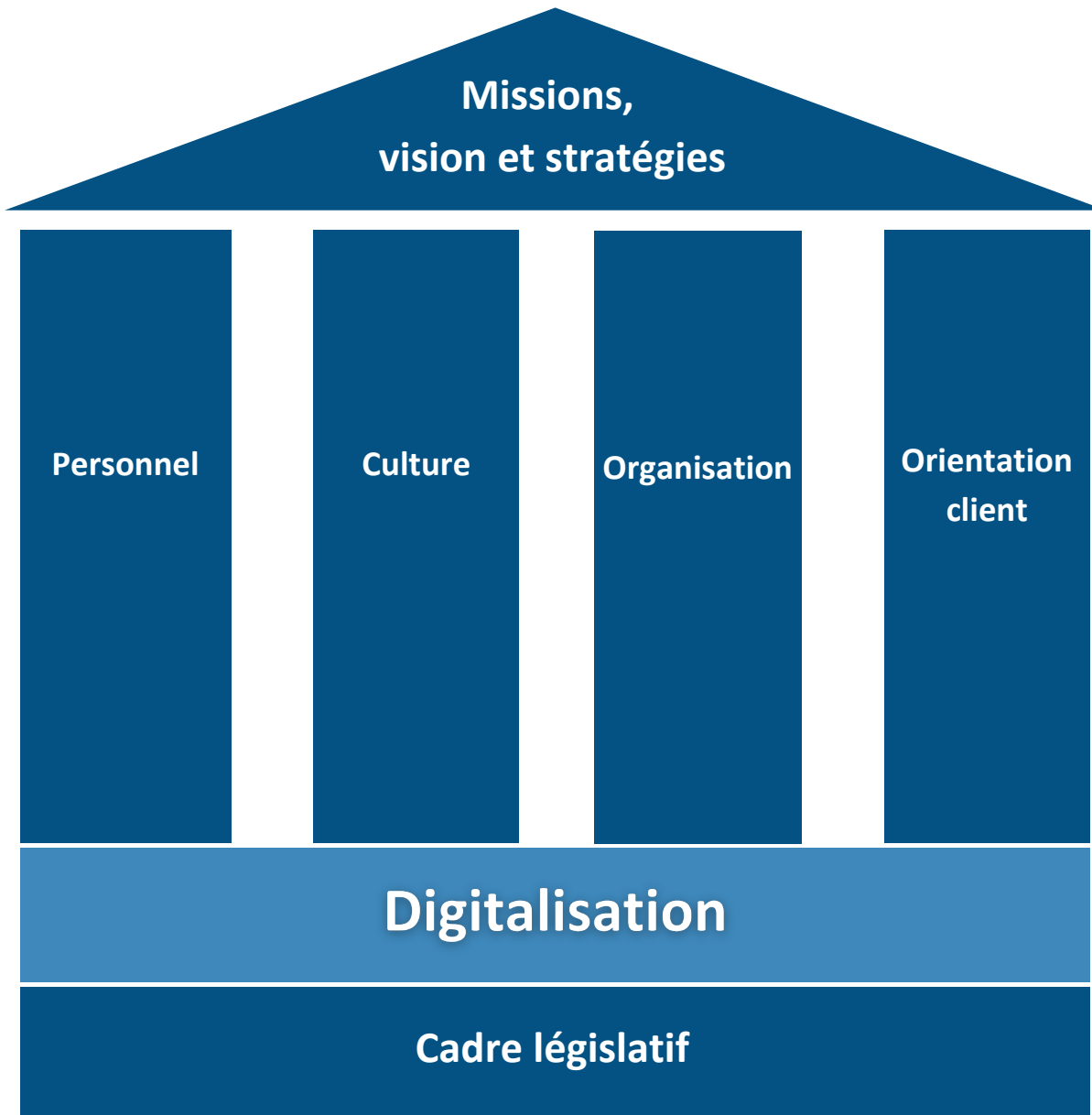
4. Prochaines étapes

Prochaines étapes

Priorités Q1



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes



- **Mission** : Définition de la mission et des valeurs
- **Personnel** : Projet RH - Plans de carrière
- **Culture** : Communication interne - Newsletter interne
- **Organisation** : Création “Knowledge Department”
- **Orientation Client** : Promotion Déclaration simple
- **Digitalisation**: Accueil consultants et analyse des besoins du “Core system”
- **Cadre législatif** : Loi organique, AO, L.I.R.



5. Q&A



Merci

pour votre attention et votre
support.