

Guido Jud, avez-vous déjà eu vraiment beaucoup de chance?

Guido Jud répond à nos questions – pas forcément techniques – dans le Rendez-vous.

octobre 2023



Nom: Guido Jud

Profession/position: Chef de l'intendance des impôts du canton de Zoug.

Famille: marié à une juriste qui travaille comme bibliothécaire scientifique à la bibliothèque centrale de Zurich. Une fille (19 ans) et un fils (17 ans).

Loisirs: passionnée d'histoire, association (d'anciens) étudiants.

***Pourquoi êtes-vous devenu chef de l'intendance des impôts du canton de Zoug?
Qu'auriez-vous fait sinon?***

Pendant mes études de gestion d'entreprise à l'université de Saint-Gall, j'ai travaillé chez *Revisuisse Price Waterhouse* à Zurich dans le domaine de l'audit et j'avais l'intention d'y retourner après ma licence en économie. Mais ensuite, j'ai été attirée par un deuxième cursus de droit, dont le financement nécessitait toutefois un petit boulot compatible avec mon emploi du temps. L'Office cantonal des impôts de Saint Gall avait justement un poste à 50% à pourvoir dans le service des personnes morale c'est ainsi que j'ai atterri dans le domaine fiscal. J'y ai passé sept années intéressantes dans trois départements, j'ai beaucoup appris auprès de supérieurs et de collègues de travail formidables et j'ai pu passer l'examen d'expert fiscal. J'ai ensuite passé trois ans dans un grand cabinet d'avocats à Zurich et à Washington, c'était une période très instructive qui me permet encore aujourd'hui de comprendre plus facilement les réflexions et les contraintes des conseillers/conseillères lorsque j'évalue des décisions préalables ou lorsque je participe à des réunions avec des clients. À Zoug, il y a vingt ans, j'ai pu, en tant que «quasi-étranger» (Saint-Gallois), prendre la direction du service des personnes morales, puis, après trois années supplémentaires, la direction générale.

Vivez-vous pour le droit fiscal?

Non, il y a des choses nettement plus importantes dans la vie. Mais, je me réjouis de questions fiscales intéressantes – surtout dans la perspective d'une exécution efficace et conviviale.

Actuellement, nous sommes confrontés à l'imposition minimale prévue par l'OCDE qui nous occupe beaucoup à Zoug. Il a toujours été important pour moi, même en tant que chef de l'intendance des impôts, de pouvoir exercer une activité professionnelle de garder un pied dans les affaires opérationnelles des clients, c'est-à-dire de ne pas m'occuper exclusivement en interne de l'administration, de l'informatique et des questions de personnel.

Avez-vous une devise de vie?

Dans la vie professionnelle: «On se croise toujours deux fois». Au cours de mes quelques trente années de carrière, j'ai toujours eu affaire aux mêmes personnes, et les rôles ont souvent changé: il y a vingt-cinq ans, quand j'étais un collaborateur de l'administration fiscale, j'ai peut-être eu un entretien avec quelqu'un qui était alors conseiller fiscal. Cinq ans plus tard, c'était l'inverse. Dix ans plus tard, c'était à nouveau l'inverse. Et aujourd'hui, l'autre travaille peut-être à l'AFC, dans une autre

administration fiscale cantonale, dans un tribunal ou en tant que professeur de droit fiscal, et nous siégeons ensemble dans des groupes de travail à l'échelle nationale. Cette perméabilité est l'une des grandes forces de la fiscalité suisse: elle favorise la compréhension mutuelle et repose notamment sur les formations continues communes et les possibilités de sociabilisation qui y sont liées, de préférence tard le soir autour d'une bière au bar de l'hôtel. C'est là que l'on obtient les informations vraiment intéressantes sur la branche, et jamais avant la troisième bière. Ceux qui se couchent tôt ne peuvent s'en prendre qu'à eux-mêmes.

Quels sont les trois mots clés qui décrivent votre quotidien?

Il y en a surtout deux: «Arbitrer entre les différentes opinions» et «Promouvoir la fiabilité et la constance».

En tant que supérieur hiérarchique, on est souvent l'arbitre de divergences d'opinion professionnelles ou organisationnelles, tant pour les services internes que pour la clientèle externe. Il s'agit alors d'écouter toutes les parties et de proposer des solutions avec lesquelles tout le monde peut vivre à peu près correctement. La plupart du temps on y parvient assez bien, mais il y a aussi des cas difficiles: contrairement à ce que l'on pourrait penser, un directeur d'une administration fiscale ne s'occupe pas en premier lieu des très bons contribuables – par exemple de grandes entreprises internationales. Au contraire, je reçois souvent des lettres et des dossiers de personnes qui ont perdu le fil de leur vie. Souvent, leur spirale négative a commencé par une perte d'emploi, des problèmes de santé, un divorce difficile ou une combinaison des trois. Au lieu de chercher la cause en elles-mêmes, elles accusent tout le monde et surtout l'Etat, notamment lorsqu'un tribunal a pris une décision contre elles en matière d'attribution d'enfants ou de pension alimentaire. Et nous, en tant qu'administration fiscale, nous venons incarner l'oppression de l'Etat et demandons chaque année une déclaration d'impôt ainsi qu'une obole. De plus les obligations en procédure sont souvent négligées pendant des années et des dettes fiscales élevées se sont alors accumulées. Remettre de tels cas sur de bons rails n'est pas toujours facile.

Au quotidien, j'essaie également de faire en sorte que nos cent cinquante collaborateurs aient une pratique fiable et relativement uniforme. Ce qui est demandé c'est la convivialité, l'efficacité et des solutions pragmatiques, à ne pas confondre avec le dicton «à Zoug, tout est possible». C'est justement parce que nous sommes souvent sous les feux de la rampe politique et médiatique à Zoug que nous sommes sensibilisés. Mais bien sûr, avec plusieurs centaines de milliers de taxations et de factures par an, il y a toujours des cas de Murphy chez nous aussi. Il n'y a probablement aucun «bâclage procédural» que nous n'ayons pu résoudre.

Qu'est-ce qui vous met en colère?

L'obstination sur la prétendue «seule solution juridiquement correcte», alors que d'autres solutions plus pragmatiques, qui serviraient mieux les personnes impliquées seraient également défendables.

Que faites-vous pendant votre temps libre? En avez-vous au moins?

Bien sûr que j'ai du temps libre, car je travaille pour l'Etat. Je m'intéresse aux thèmes historiques et j'aime visiter des lieux historiques intéressants. L'Europe a, en particulier, énormément à offrir dans ce domaine. Mon fils de dix-sept ans m'accompagne souvent. Nous passons alors des «vacances d'hommes». Ma femme et ma fille ont d'autres centres d'intérêts et nous préférons les laisser à la maison.

Quel devrait être le titre de votre autobiographie?

La participation à cette contribution «Rendez-Vous» a déjà demandé un certain travail de persuasion intérieure, car les «Home Stories» ne sont pas vraiment mon truc et je préfère rester en arrière-plan. C'est pourquoi le risque que je publie un jour une autobiographie est à peine inférieur à zéro.

Quel livre lisez-vous en ce moment?

Un livre du professeur Joseph Jung, ancien chef historique de Crédit Suisse, sur l'époque de la guerre du Sonderbund et la création de l'Etat fédéral au milieu du XIX^e siècle. Lui et d'autres auteurs y décrivent les circonstances de l'époque dans une perspective politique, économique et militaire. Durant cette période mouvementée, de nombreux jalons ont été posés, qui, encore aujourd'hui, marquent la Suisse moderne. Comme nous nous connaissons aussi en privé – il n'est pas seulement un client fiscal zougais apprécié – ce livre contient bien sûr une jolie dédicace personnelle et j'ai également pu le convaincre récemment de donner une conférence intéressante à ce sujet à Zoug.

Y a-t-il quelque chose qui vous agace extrêmement dans le domaine fiscal?

Les demandes des médias qui visent à déclencher des débats émotionnels sur un thème fiscal à la mode ou à combler le vide médiatique de l'été. De telles demandes occasionnent souvent de gros efforts aux administrations fiscales, alors qu'il ne s'agit souvent que d'accentuer de manière sélective les déclarations et de générer le plus grand nombre possible de clics avec un minimum d'efforts personnels.

Avez-vous déjà eu vraiment beaucoup de chance? Que s'est-il passé?

En tant que directeur d'une administration fiscale, il faut avoir de la chance surtout dans le cadre de projets informatiques, et il en faut beaucoup. Si un système informatique d'une administration fiscale ne fonctionne pas correctement, cela se répercute immédiatement sur de nombreuses personnes et peut entraîner des coûts élevés. De vives réactions de la part de la population, des médias et du monde politique ne manqueraient pas de se produire. Comme toute administration fiscale, nous avons déjà eu des projets en mauvaise posture à Zoug. Lorsque nous avons réussi à redresser la barre au dernier moment, ce n'était déjà plus de la chance, mais plutôt la magie: tout s'est bien passé, et personne n'a su comment cela s'était produit.

Traduction révisée par Léa Waefler