

La stratégie de l'accueil à la DGFIP

Une ambition réaffirmée.

*

Les ambitions du contrat d'objectifs et de moyens en matière de service rendu aux usagers sont très claires.

Le contrat d'objectifs et de moyens de la DGFIP rappelle que : « *L'ambition de la DGFIP est d'être reconnue comme un service public exemplaire, en s'appuyant sur la compétence de ses agents, aux plus hauts standards de qualité, au bénéfice de tous.* ».

D'ores et déjà, la DGFIP est reconnue pour son rôle au service des citoyens. Ainsi, la qualité du service rendu par nos services aux usagers est largement et régulièrement plébiscitée lors des enquêtes de satisfaction.

Lors de la crise sanitaire qui a conduit à un confinement généralisé, la DGFIP a également démontré sa capacité à assurer des missions fondamentales à la continuité des services publics, notamment pendant la campagne IR.

La DGFIP souhaite poursuivre l'amélioration de la qualité du service rendu à ses usagers en retenant deux axes de progrès. D'une part, en renforçant sa présence sur le territoire, au plus près des populations, et en assurant un accueil physique et personnalisé pour toutes les personnes qui en ont besoin. D'autre part, en enrichissant l'offre de service sur les canaux distants, comme le téléphone et la messagerie sécurisée, ceci afin de répondre aux attentes de la société.

La DGFIP entend donc demeurer un service public exemplaire, tourné vers la satisfaction des besoins des usagers et soucieux de répondre à leurs attentes. Elle se doit donc de définir une stratégie de l'accueil incarnant cette ambition réaffirmée.

Cette stratégie s'inscrit également dans les orientations gouvernementales visant à mettre l'utilisateur au cœur même des préoccupations des administrations publiques. C'est d'ailleurs dans ce cadre que se situe la rénovation du référentiel Marianne, désormais intitulé « Services publics + », qui donnera lieu à un déploiement d'ici à la fin de l'année 2020.

*

La stratégie d'accueil de la DGFIP repose sur deux piliers.

Une approche omnicanal réaffirmée

L'utilisateur de la DGFIP a le choix entre plusieurs modes de contact pour se mettre en relation avec nos services. Ces canaux de contact sont : Internet, la messagerie sécurisée, le téléphone, le guichet, et la prise de rendez-vous (physique ou à distance).

Cette approche omnicanal se traduit par une attention portée à chacun des canaux de contact qui sont proposés aux usagers. Chaque canal doit donc bénéficier d'actions de modernisation, de transformation et d'optimisation, toujours en regard des attentes exprimées par les usagers et de l'efficacité attendue du service rendu.

Une offre de service qui doit savoir s'adapter aux attentes et aux comportements des usagers

La DGFIP veille à adapter constamment son offre de service en fonction des attentes exprimées par les usagers. Elles peuvent s'exprimer au travers de sondages et d'enquêtes régulières de satisfaction, de remontées de terrain et d'expériences usager relatées par ces derniers, ou bien encore par l'analyse des comportements des usagers et de leur évolution tendancielle, tant en volume que par la nature des motifs de contact.

Cette adaptation permanente aux attentes des usagers permet également de faire évoluer les moyens dédiés aux canaux en fonction de leur niveau réel de sollicitation, que ce soit pour une durée déterminée dans le temps, ou dans le cadre d'une tendance plus lourde correspondant à une évolution des usages.

*

La stratégie d'accueil est conçue, mise en œuvre et pilotée dans le respect d'une vision résultant de l'utilisateur et non pas de l'administration.

Ce sont en effet les attentes des usagers vis-à-vis de nos services, ainsi que le niveau de satisfaction de ces derniers, qui constituent la colonne vertébrale des actions entreprises pour améliorer constamment la qualité de service.

La qualité de service repose avant tout sur des engagements pris par la DGFIP vis-à-vis de ses usagers.

Ces engagements, qui sont partagés avec d'autres services publics, sont clairement identifiés et énumérés dans le nouveau référentiel de qualité des services publics (Services Publics +), qui a été construit en partenariat avec les usagers et les agents publics, qui sera déployé d'ici à la fin 2020. (Cf. « Fiche 1 - GT 22 octobre 2020 Services publics + »)

Il s'agit ainsi d'une promesse faite aux citoyens de leur offrir un service public proche, efficace et simple. Quels sont ces engagements ?

Un service public proche : « Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et bienveillance et vous avez le droit à l'erreur ; Nous sommes joignables par téléphone ou sur place et nous facilitons les démarches en ligne ; Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle ».

Un service public efficace : « Nous vous orientons vers la personne compétente pour traiter votre demande ; Vous recevez une réponse à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes informés sur l'avancement de votre dossier ; Vous avez accès à nos résultats de qualité de service ».

Un service public simple : « Vos avis sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches ; Afin de vous offrir un service de qualité, nous développons en permanence nos compétences ; Nous sommes écoresponsables ».

La DGFIP s'associe pleinement aux neuf engagements pris par les administrations publiques à l'égard des usagers des services publics. Et, comme elle l'a fait dans le cadre du précédent référentiel Marianne, elle déclina concrètement lesdits engagements pour ses propres usagers et dans l'ensemble de ses services.

Le respect des engagements pris sera régulièrement et objectivement mesuré par des indicateurs et des baromètres dédiés.

La DGFIP se fixe des objectifs de qualité de service exigeants, vis-à-vis desquels l'ensemble des services, tant centraux que territoriaux, sont engagés.

À ce titre, l'année 2021 verra la rénovation de l'indicateur de qualité de service « IQS » (Indicateur de Qualité de Service), qui figure dans le dispositif de performance de la DGFIP et qui est également publié dans le cadre du Plan Annuel de Performance (PAP) associé à la loi de finances.

Ce nouvel indicateur, qui a été revu pour mieux correspondre à la fois aux orientations du contrat d'objectifs et de moyens et pour prendre en compte la stratégie d'accueil omnicanal, permettra ainsi de poser les premières pierres d'un dispositif ambitieux de mesure de la qualité de service.

Il sera composé de sous-indicateurs mesurant la performance du service (rapidité de la réponse apportée ou décroché téléphonique) et, élément nouveau, la satisfaction des usagers à l'issue de leur contact à l'accueil physique, téléphonique ou par messagerie. Cet indicateur sera calculé à partir d'informations déjà disponibles : les auditeurs et les services locaux n'auront donc plus d'interventions à réaliser pour établir l'IQS, ce qui permettra de consacrer davantage de temps aux tâches de pilotage et de suivi de la qualité.

À partir des indicateurs contenus dans l'IQS rénové, d'autres objectifs de qualité de service pourront être définis pour que nos services aient une feuille de route précise en la matière et qu'ils puissent s'y référer pour retenir l'organisation la plus à même de permettre l'atteinte des objectifs, fixés dans un cadre annuel.

La qualité de service à la DGFIP doit être pilotée et suivie avec une attention de chaque instant, et cela au plus près des usagers.

Pour que la qualité de service soit placée au cœur même de l'activité quotidienne des services, outre la fixation d'objectifs clairs et chiffrés, la garantie d'un service de qualité, respectueux des engagements pris vis-à-vis des usagers, repose également sur un suivi très régulier des résultats, ainsi que des retours de terrain des usagers.

Pour cela, les directions territoriales disposent déjà et disposeront encore d'un certain nombre d'éléments leur permettant de suivre le niveau de la qualité de service et de connaître les retours des usagers sur la qualité proposée par leurs propres services.

Également, les services territoriaux devront faire émerger une véritable fonction « qualité » au sein de leur état-major, dans le but à la fois de collecter les données utiles au suivi de la qualité de service, d'effectuer une

analyse des résultats dans ce domaine, et d'apporter le soutien nécessaire aux services en contact avec le public pour adapter et corriger les situations qui ne sont pas conformes aux attentes. Cette mission « qualité » pourra amplement s'appuyer sur l'expérience déjà acquise par les référents départementaux Marianne.

*

La stratégie d'accueil de la DGFIP repose sur une organisation qui doit s'adapter aux attentes réelles des usagers.

Comme le précise le contrat d'objectifs et de moyens, l'amélioration de la qualité de service rendue aux usagers de la DGFIP passe notamment par le renforcement de la présence de points de contact sur le territoire, par l'accueil physique personnalisé, et par l'enrichissement de l'offre de service sur les canaux distants, et notamment le téléphone.

Ces orientations traduisent clairement l'ambition de la DGFIP d'être un service proche des citoyens, tant par la proximité géographique que par la joignabilité.

Présence de la DGFIP sur le territoire et accueil physique personnalisé.

Le projet de Nouveau Réseau de Proximité vise à augmenter de manière très significative le nombre des points de contact, ceci afin de permettre une plus grande proximité géographique avec les usagers. Ainsi, sur la base d'une concertation interne et avec les élus, un certain nombre de sites ont été retenus pour garantir la présence de la DGFIP sur le territoire.

Cette démarche suppose de pouvoir se rapprocher d'un certain nombre d'acteurs agissant sur les territoires et étant susceptibles d'assurer un lien étroit entre les usagers et les services de la DGFIP, mais aussi d'élargir les accueils à nos guichets et de développer la tenue de permanences à l'extérieur de nos services, en mairie notamment.

La DGFIP a conclu un partenariat, national et local, avec les structures « France Services », dont le rôle a été déterminé dans le but d'offrir un premier niveau d'accueil généraliste, permettant de rassurer, de renseigner, d'expliquer, d'assister, et puis surtout d'orienter le cas échéant l'utilisateur vers le service de la DGFIP le plus à même de traiter sa demande au fond. Ce partenariat, qui reposera à terme sur un réseau de plus de 2000 structures France Services, permettra ainsi d'accroître sensiblement le nombre des points de contact par lesquels les usagers de la DGFIP pourront obtenir un renseignement ou bien entreprendre une démarche (Cf. « Fiche 2 - GT 22 octobre 2020 - France Services »)

Lors de la mise en relation avec le service compétent par l'entremise d'un point de contact, le dispositif de prise de rendez-vous, déjà développé dans nos propres services, peut être activé, que ce soit par téléphone, en visioconférence, ou bien dans un lieu d'accueil convenu à l'avance. L'utilisateur n'a donc pas à se déplacer. C'est en quelque sorte le service qui vient à lui.

Cette stratégie qui consiste à se rapprocher des usagers pour mieux répondre à leurs attentes, suppose également de revoir l'organisation de l'accueil dans nos propres services.

La DGFIP souhaite pouvoir parvenir, dans un délai raisonnable, à ce qu'une grande majorité des guichets d'accueil de la DGFIP puissent assurer un premier niveau d'accueil généraliste, ceci toujours dans le respect des compétences métier de chaque service.

Ainsi, le parcours de l'utilisateur de la DGFIP serait non seulement plus proche mais surtout plus simple.

Tout point de contact, que ce soit France Services, une permanence de la DGFIP, ou bien un service de la DGFIP doté d'une compétence propre, assurerait ainsi un premier niveau d'accueil généraliste estampillé « DGFIP » qui pourrait apporter des premiers renseignements, assister l'utilisateur dans sa démarche et surtout l'orienter vers le service compétent au fond en lui proposant une prise de rendez-vous. (Cf. « Fiche 3 - GT 22 octobre 2020 – L'accueil dans le cadre du NRP »)

Enrichissement de l'offre de service distante, notamment au téléphone.

Deux grands projets visent à rapprocher les usagers de nos services en rendant la DGFIP bien plus joignable qu'elle ne l'est actuellement. Cette joignabilité accrue permettra de mieux accueillir des usagers qui ne souhaitent plus venir à nos guichets mais qui ont encore des réticences ou bien des difficultés avec Internet, le numérique ou bien la messagerie sécurisée.

D'une part, la DGFIP s'est engagée dans le déploiement d'un ambitieux dispositif de centres de contact, disponibles derrière un numéro de téléphone national unique et France Entière, destiné aux usagers de la fiscalité des particuliers, qui constituent la population la plus nombreuse parmi tous nos usagers.

Ces centres, accessible tous les jours de 8h30 à 19h00, ont une vocation d'accueil large et peuvent ainsi rendre un service particulièrement appréciable à tous les usagers qui les contactent.

Ils peuvent ainsi, non seulement répondre aux questions générales ou personnalisées des usagers, par téléphone ou E-contact, mais aussi les accompagner dans la réalisation de leurs démarches en ligne (déclaration, gestion du prélèvement à la source, correction en ligne, adhésion aux contrats mensuels ou à l'échéance, etc) en utilisant si besoin le chat ou la navigation assistée, voire se substituer à eux pour faire à leur place certaines démarches quand ils ne sont pas internautes. Enfin, ils peuvent prendre rendez-vous pour leur compte avec les services locaux pour les questions qui le nécessitent.

Pour se faire, un ambitieux programme de création de centres de contact a été lancé à partir de 2014, à raison de deux nouveaux centres créés chaque année.

De plus, cinq nouveaux centres de contact verront le jour entre 2021 et 2024, ceci dans le cadre du projet de relocalisation des emplois de la DGFIP. Ces nouvelles créations, qui porteront le nombre total des centres à 19 structures dédiées à l'accueil des usagers, permettront non seulement un repositionnement territorial d'une partie des emplois affectés aux centres de contact, mais également de renforcer la capacité de traitement des sollicitations. (Cf. « **Fiche 4 GT 22 octobre 2020 – Relocalisations** »).

Également, le dispositif d'accueil distant des usagers de la fiscalité des particuliers étant hérité des précédentes directions dont la DGFIP est issue, un important travail de rationalisation des différents centres de contact existants a été lancée en 2019. L'objectif de ce projet est de disposer, à terme, d'un ensemble de services ayant le même périmètre d'activité, les mêmes compétences et la même organisation, ceci afin de faciliter le pilotage d'un dispositif qui se veut national et France Entière. (Cf « **Fiche 5 - GT 22 octobre 2020 Convergence des plates-formes** »)

La DGFIP entend également accroître significativement la capacité et la qualité de réponse au téléphone de tous les services locaux, qu'ils soient relayés ou non par des centres d'appels. Cela passe par deux leviers majeurs.

D'une part, une organisation des services locaux qui doit beaucoup mieux tenir compte de la nécessité de pouvoir être joignable par les usagers, au téléphone et sur des plages horaires suffisamment larges pour pouvoir s'adapter aux attentes des usagers, ceci indépendamment des horaires d'ouverture au guichet. D'autre part, un dispositif technologique suffisamment puissant pour permettre d'organiser un accueil téléphonique de grande qualité, qui puisse être piloté, paramétré et suivi par les services territoriaux, sous l'égide de l'administration centrale.

Le renforcement significatif du canal téléphone dans l'ensemble des services de la DGFIP recevant du public aura également pour utilité de pouvoir concevoir un dispositif d'ensemble de l'accueil téléphonique articulant les centres de contact, lorsqu'ils existent, avec les services locaux. En fonction du niveau de sollicitations constaté au plan national, ces derniers pourront venir en renfort des centres d'appels selon un dispositif de déport des appels qui devra être conçu de manière à être organisé, pérenne et surtout très réactif.

*

La mise en œuvre d'une stratégie rénovée d'accueil des publics suppose également de pouvoir s'appuyer sur des innovations et des améliorations informatiques.

En miroir des nombreux éléments évoqués constituant la stratégie d'accueil rénovée de la DGFIP, des axes de progrès informatique et d'innovation technique sont clairement identifiés, permettant d'améliorer sensiblement plusieurs des leviers contribuant à la qualité de service.

Les échanges dématérialisés avec les usagers

Dans le cadre d'une stratégie qui vise à conforter les échanges dématérialisés avec les usagers, deux modes d'accès doivent être notablement améliorés, tant du point de vue de l'utilisateur que de celui des services.

La messagerie sécurisée

Très plébiscitée par les usagers (environ 8M de messages reçus en 2018, et 9M en 2019), elle doit être encore modernisée pour permettre à la fois de mieux orienter l'utilisateur dans son parcours de prise de contact avec nos services, et surtout de réunir les conditions d'un délai de traitement optimal des courriels reçus par les services. La qualité de la messagerie sécurisée passe sans aucun doute par sa capacité de réactivité.

L'orientation optimale de l'utilisateur dans sa démarche de prise de contact avec nos services devra reposer principalement sur l'appel à des technologies d'intelligence artificielle : l'introduction de l'analyse sémantique dans le traitement des courriels, d'une part, et la mise en place d'un chatbot sur la page d'accueil de la messagerie, d'autre part. Également, l'ensemble technologique souhaitable repose sur une brique essentielle de la gestion de connaissance qui est la base de connaissance nationale, à jour des dernières nouveautés

fiscales, comprenant un ensemble de réponses-types rédigées dans un langage aisément compréhensible par les usagers, permettant aux agents de répondre dans les meilleurs délais possibles aux sollicitations.

L'augmentation constante du volume des messages reçus requiert également d'optimiser le traitement des demandes afin de garantir la qualité de service attendue par nos usagers. Cette optimisation passe aussi par une plus grande souplesse et une rapidité accrue dans le routage et la distribution des demandes des usagers, ainsi que par la possibilité pour les services de trier dans le stock des messages reçus ceux auxquels une réponse doit être apportée en priorité.

L'application Smartphone Impot.gouv

L'app « Impots.gouv » offre aujourd'hui un ensemble de services aux usagers (consulter ses documents fiscaux, valider sa déclaration, payer ses impôts...) à partir d'un terminal reconnu comme le plus utilisé par les usagers pour accéder à Internet. Elle est donc un facteur de réduction de la fracture numérique et s'inscrit dans la stratégie générale de l'accessibilité numérique, participant à l'amélioration de la relation usager. Il est donc important de miser sur cet outil pour déployer sur une même interface simple et convivial de nouveaux services.

Il est ainsi envisagé de mettre à disposition, de façon échelonnée jusqu'en 2022 :

- le service « PayFiP » de paiement des factures locales non fiscales qui accompagnera le projet « zéro cash » au sein des services de la DGFIP, et offrira aux usagers une alternative pratique et simple d'utilisation pour régler leurs factures du secteur public ;
- la messagerie sécurisée, très demandée par les usagers pour y accéder via ce support ;
- la géolocalisation des services situés à proximité des usagers ;
- la prise de rendez-vous avec un service de la DGFIP.

Une refonte globale de l'ergonomie et du socle technique doivent également offrir plus de confort d'utilisation aux usagers, et la traduction intégrale en anglais des services et contenus permettra d'ouvrir aux anglophones.

La capacité de réponse de l'accueil téléphonique

Téléphonie nationale

Concernant les centres de contact, la DGFIP investit lourdement depuis déjà plusieurs années. Elle continuera à investir de manière soutenue dans ces structures d'avenir, notamment dans le cadre de la relocalisation de certains des emplois des centres d'appels, ceci afin de disposer à terme d'un canal téléphonique national suffisamment dimensionné pour répondre aux sollicitations de plus en plus importantes des usagers, y compris au moyen de renforts internes dont l'organisation devra être optimisée.

Téléphonie locale

Le déploiement à venir de la technologie sous IP va constituer une étape majeure dans l'amélioration du fonctionnement du canal téléphonique dans les services locaux. Cette évolution est fondamentale : l'enjeu est de bénéficier de ce saut technologique pour disposer de fonctionnalités nouvelles pour l'implémentation des messages dans les serveurs vocaux interactifs et en matière de restitutions statistiques, ce qui permettra de connaître de manière fiable les appels reçus et décrochés par service ainsi que les motifs des appels. Ainsi, le pilotage du canal téléphonique et le suivi de la qualité de ce service pourront être significativement améliorés dans les prochaines années.

Offre de service sur le canal téléphonique

L'offre de service de la DGFIP s'enrichit régulièrement d'innovations visant à mieux accueillir et orienter les usagers par ce canal. On peut citer ainsi plusieurs avancées particulièrement notables qui renforcent nettement la qualité du service rendu :

- l'accessibilité aux usagers sourds ou malentendants, qui leur permet ainsi de converser avec les centres d'appels dans des conditions optimales, et par l'intermédiaire d'un tiers chargé de la traduction en langage des signes ;
- la digitalisation des appels entrants, qui permet, au moyen d'un serveur vocal graphique, de délivrer un certain nombre d'informations et de rediriger les usagers vers le site impots.gouv.fr, lorsque leurs appels ne peuvent aboutir ;
- la navigation assistée, qui permet d'accompagner à distance les usagers dans leurs démarches en ligne (l'agent en conversation téléphonique voit l'écran de l'utilisateur et peut pointer sur les zones à cliquer ou dans lesquelles saisir). Ce dispositif, pour l'instant réservé aux centres d'appels, pourrait être utilement étendu aux services locaux, notamment les SIP.

L'accueil physique et personnalisé

Accueil personnalisé et sur rendez-vous

Si l'accueil sur rendez-vous est à présent déployé dans tous les SIP et les SIE, l'application APRDV doit désormais évoluer pour offrir aux usagers la possibilité de prendre rendez-vous par Internet dans l'ensemble des structures de la DGFIP, dont les trésoreries SPL/futurs SGC et les trésoreries Amendes, ainsi que dans tous les points d'accueil de proximité. Par ailleurs, il est devenu fortement souhaitable d'enrichir l'application et, ainsi, la qualité de service rendu aux usagers, en envoyant un SMS pour la confirmation et un autre pour le rappel du RDV, couplé à la possibilité de l'annuler.

Accès aux informations permettant de contacter les services de la DGFIP

La rubrique « Contacts » du site impots.gouv.fr doit être aménagée afin que l'utilisateur puisse y trouver les coordonnées de tous les services de proximité dans lesquels il peut prendre rendez-vous. Cette rubrique doit également être aménagée pour permettre aux usagers de connaître de manière claire et simple l'ensemble des canaux par lesquels la DGFIP peut être contactée.

Accompagnement au numérique

Dans le cadre de la création récente d'un espace Internet au sein des accueils des services locaux, il est indispensable de pouvoir bénéficier d'un environnement bureautique adapté à l'accueil, au renseignement et à l'assistance des usagers qui souhaitent utiliser les démarches en ligne. Un portail libre service est donc envisagé, pour offrir une ergonomie adaptée à la mission d'accompagnement des usagers vers le numérique.

Ergonomie d'accueil des services, et identité visuelle de la DGFIP

Dans le contexte d'une stratégie d'accueil reposant sur une proximité plus forte avec les usagers, il est indispensable de moderniser l'ergonomie des accueils de nos services, en prenant en compte les évolutions qui ont eu lieu ces dernières années dans ce domaine, notamment avec l'avènement de la prise de rendez-vous et de l'accompagnement au numérique. Cette ergonomie des espaces d'accueil favorisera également l'émergence d'une identité visuelle de la DGFIP.

Le recensement des flux de contact et la mesure de la qualité de service

La connaissance précise des flux de contact et de leurs motifs est un impératif pour un pilotage efficace de la relation usager. La saisie locale et manuelle, basée sur du « bâtonnage » n'est pas compatible avec la taille de notre réseau ni à la hauteur de l'enjeu. Elle ne peut pas être considérée comme une norme acceptable, sauf par exception pour des structures de petite taille dont le nombre est appelé à se réduire.

Le pilotage, assuré tant au niveau central qu'au niveau local, doit donc pouvoir bénéficier de restitutions statistiques fiables, organisées par canal de contact, et pouvant être rapidement mobilisées pour une analyse des usages.

Cela suppose donc de faire évoluer significativement plusieurs des outils à la disposition de la DGFIP comme, par exemple les gestionnaires de file d'attente dans les accueils guichet qui doivent être rapidement modernisés et adaptés aux besoins de recensement tout en facilitant l'acquisition et la remontée des données ; la messagerie sécurisée ; ou bien encore le canal téléphonique national et local.

La mesure de la qualité de service constitue également un levier indispensable à toute stratégie de relation avec les publics.

Elle passe notamment par la capacité des applications dédiées à la relation usagers de pouvoir restituer des données quantitatives fiables, notamment pour pouvoir mesurer les délais de réponse, le taux de réponse aux appels, ou bien le niveau de sollicitations par les usagers d'un canal donné.

Elle repose également sur la capacité à mener des enquêtes en ligne auprès des usagers, à chaud ou en très léger différé, afin de pouvoir compléter les données quantitatives issues du système d'information par des données qualitatives, notamment celles qui font état de la qualité perçue par les usagers dans leurs contacts avec nos services.

*

La stratégie d'accueil rénovée ne peut être menée avec réussite que si les agents chargés de la relation avec les usagers sont associés à cette démarche et qu'ils bénéficient d'un accompagnement spécifique.

La stratégie d'accueil de nos publics est certes consolidée dans ces principes, mais également rénovée avec un niveau d'ambition particulièrement élevé, ce qui suppose que les agents, et notamment ceux plus particulièrement chargés de la relation avec les usagers, soient associés à cette ambition réaffirmée et disposent des moyens pour y contribuer.

Cette association passe principalement par quatre leviers.

Une culture de l'accueil réaffirmée et renforcée dans ses principes

À l'image des engagements qui sont pris par l'ensemble des administrations publiques à l'égard des usagers dans le cadre du programme « Services publics + », la culture de l'accueil, déjà très présente au sein de nos services, doit être renforcée au sein des personnels de la DGFIP sur un certain nombre d'axes jugés essentiels pour assurer un accueil optimal des usagers et avec un état d'esprit adapté aux enjeux.

Ainsi, d'une part, la proximité des services avec les usagers suppose de développer encore plus une culture de l'écoute, de la bienveillance et de l'empathie à l'égard de tous les usagers. Notamment de ceux qui sont les plus en difficulté dans la réalisation de leurs démarches et qui ont besoin d'un accueil particulièrement personnalisé. Cette écoute et cette bienveillance prennent notamment tout leur sens dans le cadre de la loi Essoc, que ce soit pour l'exercice du droit à l'erreur ou pour la relation de confiance.

La proximité des services suppose également d'accroître la professionnalisation des personnels qui sont en rapport avec des usagers dans des contacts distants, que ce soit au téléphone ou bien par messagerie, cela en vue d'améliorer la qualité de la relation avec les personnes qui contactent les services par ces canaux.

Enfin, la notion de proximité impose que la dimension de facilitation des démarches en ligne fasse partie du quotidien des agents, et que ces derniers soient en mesure d'explicitier l'offre de service numérique et d'assister concrètement les usagers dans leurs démarches.

D'autre part, l'efficacité du service rendu aux usagers impose que les personnels de la DGFIP sachent, en toutes circonstances, orienter dans les meilleures conditions possibles les usagers, même si ces derniers se sont trompés de point d'entrée ou de parcours, ou bien s'ils évoquent un sujet métier qui n'est pas celui du service contacté. Les agents doivent également être dans état d'esprit ouvert et facilitant, permettant ainsi à l'utilisateur de poursuivre son parcours au sein de nos services sans avoir à réitérer sa demande ou à annuler sa démarche.

Ce principe impose également un devoir de transparence à l'égard des usagers sur les délais de traitement, annoncés comme réalisés, et un état d'esprit qui vise à pouvoir renseigner les usagers sur l'état d'avancement réel de leur demande.

Enfin, l'efficacité suppose de savoir présenter et expliquer les résultats de la qualité de service aux usagers, d'en accepter le contenu, qu'il soit positif ou négatif, et de savoir également comprendre les enjeux de la qualité de service. Dans ce cadre, les avis donnés par les usagers, lors des occasions qui leur sont données de le faire auprès des services, doivent être pris en compte avec l'attention qu'ils requièrent, et le souci d'amélioration constante du service rendu.

Un dispositif de formation adapté aux ambitions d'une culture de l'accueil réaffirmée

La formation sur l'accueil et la qualité de service doit bénéficier à l'ensemble des agents et responsables des structures exerçant leurs missions dans un service qui sont en relation avec l'utilisateur, quel que soit le type de canal (physique, téléphonique, messagerie).

Une sensibilisation aux engagements « Services publics + » sera ainsi dispensée dans le cadre de la formation initiale. S'agissant de la formation continue dans les parcours changement de métiers, au-delà des formations dites comportementales à l'accueil déjà existantes, il est envisagé d'insérer dans les stages de début de parcours un zoom sur l'application des engagements de qualité de service dans un contexte métier. Une e-formation spécifique et approfondie sur les engagements sera également mise à disposition pour toutes les personnes qui ont des contacts avec les usagers.

Par ailleurs, le droit à l'erreur fait également l'objet de modules en formation initiale et continue. Deux e-formations sont, en outre, à la disposition des agents, l'une généraliste et l'autre plus spécifiquement dédiée au contrôle fiscal.

Un outillage des agents qui leur permet d'assurer le niveau de qualité de service souhaité

Pour assurer la qualité de service requise, l'outillage tient essentiellement dans la formation des agents (pour dégager une posture de qualité de service) et dans les avancées techniques évoquées plus haut. Les responsables s'appuieront quant à eux sur les mesures rénovées et les nouveaux outils de pilotage, déjà évoqués plus haut également.

Exemple d'un outillage dédié à la qualité de service :

Pour permettre aux agents de répondre plus rapidement, de manière homogène et sécurisée aux sollicitations des usagers, la nouvelle BACO (base de connaissance) fiscale déployée depuis juillet 2019 dans l'espace documentaire d'Ulysse est désormais également accessible directement dans E-contacts depuis l'été 2020. Les agents peuvent ainsi directement rechercher une réponse-type dans l'écran de réponse à l'utilisateur.

La création/rédaction des réponses-types est centralisée par des professionnels de la gestion documentaire (sur le fond et sur la forme), ce qui permet d'uniformiser les réponses aux usagers (pas de particularités liées aux services) et d'optimiser le temps de traitement des courriels. Par ailleurs, des développements en cours devraient améliorer encore la pertinence du moteur de recherche pour une efficacité accrue de l'aide apportée aux agents.

Une reconnaissance renforcée des métiers de l'accueil, pour tenir compte notamment des évolutions notables prévues en la matière dans le cadre de NRP

Notamment dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau Réseau de Proximité (NRP), l'offre d'accueil de la DGFIP est renforcée par la mise en place des points d'accueil de proximité et par la participation d'agents de la DGFIP à la réception au sein du réseau France Services. Ces nouveaux types d'accueil des usagers comportent des contraintes et des sujétions identifiées et reconnues.

C'est pourquoi, tout en conservant la reconnaissance financière existant déjà pour l'accueil physique généraliste classique réalisé dans les services de la DGFIP, une réflexion a été engagée sur les conditions de rémunération des personnels qui réaliseront ces missions d'accueil en dehors des services de la DGFIP (**Cf « Fiche 6 – Accueil_dispositifs indemnitaires »**)

**