

L'amélioration de la qualité des services aux usagers

Sommaire de la présentation et restitution

33^e colloque CREDAF HAÏTI 30 avril au 2 mai 2018



I. SOMMAIRE DE LA PRÉSENTATION

Objectifs de la présentation

1. Donner un aperçu des principes régissant la qualité du service aux usagers et leurs **contributions** au consentement à l'impôt.
2. Présenter des approches utilisées dans le contexte du Canada
3. Présenter des approches utilisées dans le contexte du Sénégal
4. Faciliter la réflexion et des discussions autour de principes et approches adaptés au contexte des participants.

Les principes régissant la qualité des services aux usagers

Centrés sur les usagers

Les services sont conçus et fournis en fonction des besoins des usagers

Culture de l'excellence

Les services sont conçus et fournis en fonction de solides pratiques de gestion des services

Les services organiques sont structurés en fonction des spécificités de chaque catégorie de contribuables

L'approche multicanale lors de la prestation de service.

Les services sont fournis en fonction des canaux préférés des usagers

L'efficacité opérationnelle

Les services sont conçus et fournis de manière à réduire les coûts sans entraver le niveau de performance



II. RESTITUTION DES DISCUSSIONS

1. Services centrés sur les usagers

Les services sont conçus et fournis en fonction des besoins des usagers

Dématérialisation

- Développer les téléprocédures (télédéclaration, télépaiement, délivrance de documents et demandes de remboursement)
- Suppression des timbres fiscaux sur support papier

Autres mesures centrés sur les usagers

- Mettre en œuvre des guichets uniques pour les déclarations des entreprises
- Effectuer des consultations avec les grandes entreprises, groupes d'intérêts
- Faciliter l'accès à l'information: rescrit fiscal (décision et interprétations des règles fiscales), guichet unique, bulletin national des finances publiques (recueil de textes juridiques)

2. Culture de l'excellence

Les services sont conçus et fournis en fonction de solides pratiques de gestion des services
Les services organiques sont structurés en fonction des spécificités de chaque catégorie de contribuables

Culture de service

- Former les agents à la culture de service public
- Améliorer les conditions de travail des agents (ex.: automatisation des flux de travail / développer des outils concentrés sur les besoins des contribuables)
- Valoriser les contribuables (publier une liste de contribuables réguliers / système de scoring / reconnaissance des contribuables réguliers (pas de consensus sur le sujet))

2. Culture de l'excellence

Les services sont conçus et fournis en fonction de solides pratiques de gestion des services
Les services organiques sont structurés en fonction des spécificités de chaque catégorie de contribuables

Segmentation des contribuables

- Définir de bons critères de segmentation des contribuables
- Adapter les services en fonction des besoins des catégories de contribuables (ex: les personnes âgées / vulnérables)

Rétroaction des usagers - administration

- Mesurer la satisfaction des usagers
- Développer une approche coordonnée vis-à-vis de l'utilisateur
- Mettre en place un système de suivi des plaintes des contribuables

3. Approche multicanale lors de la prestation de services

Les services sont fournis en fonction des canaux préférés des usagers

- Améliorer l'accueil physique des usagers (s'assurer de la confidentialité des données, la sécurité des locaux)
- Optimiser l'utilisation des canaux sur certains types de démarches (rediriger les contribuables vers des services en ligne) - Interrogation sur la limitation des canaux dans le cas des pays africains

Stratégie en matière d'utilisation des canaux de contact

Canal	Coût
Pas de contact : idéal	Nul
Internet, smartphone	Très faible
Appel téléphonique	Faible
Courriel	Moyen
Fax	Elevé
Courrier papier	Très élevé
Face à face	Particulièrement élevé

4. Efficience opérationnelle

Les services sont conçus et fournis de manière à réduire les coûts sans entraver le niveau de la performance

Simplification du système et accessibilité

- Mettre en place des impôts synthétiques
- Réforme du code des impôts
- Réforme des procédures
- Réforme des structures
- Renforcer l'intermédiation fiscale: externaliser les paiements fiscaux (des vignettes) via des banques et des compagnies téléphoniques (smartphones), sociétés d'assurances
- Suppression des timbres fiscaux sur support papier

Autres pistes d'amélioration de la qualité des services

Renforcement de la transparence

Publication du fichier des contribuables et de leurs obligations fiscales ainsi que la liste des contribuables défaillants (réserve de certains participants sur la base de la loi protégeant les données personnelles).

Comment promouvoir un meilleur partage de ces outils entre les administrations membres du CREDAF?

- Créer un groupe de travail sur le numérique au profit de l'amélioration de la qualité de services : élaboration de boîtes à outils, questionnaire préalable aux ateliers
- Consulter les membres sur les résultats des sondages
- Partager l'inventaire des meilleures pratiques des pays membres

ANNEXE A

APPROCHES UTILISÉES DANS LE CONTEXTE DU CANADA



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

Canada

1. Des approches centrées sur les usagers

Usager

1. Impliquer des usagers dans la conception des procédures administratives et des produits de communication

2. Soutenir l'accessibilité aux services

6. Maintenir un recueil continu des opinions des usagers

3. Garantir la clarté et l'exactitude de l'information

5. Favoriser des initiatives de réduction des coûts pour les contribuables

4. Assurer l'actualité de l'information

- Des déclarations simplifiées pour les petites et moyennes entreprises



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

2. La culture de l'excellence et de solides approches de gestion des services

- Le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt appui les contribuables à faible revenu

La segmentation - une approche adaptée aux différents groupes de contribuables

La mobilisation des employés et la gestion du rendement alignée sur des objectifs de services

- Des normes de services ambitieuses et publiées
- Des attentes de rendement des employés qui sont cohérentes avec des objectifs de services

- Des systèmes de gestion des appels qui donnent une vue d'ensemble du profil des usagers

Le support aux employés par des outils de travail appropriés

La formation et l'assurance de la qualité

- Un suivi continu de la qualité du service

3. L'approche multicanale du service

- Centres d'appel
- Services automatisés accessibles 24 heures sur 24.

Service téléphonique



- Portail et services en ligne disponibles en tout temps
- Applications mobiles

Service numérique



- Comptoirs de services en face à face

Service en personne



- Correspondance, guides, brochures et formulaires sous format papier

Service fournis sur papier



Usager

- Les usagers choisissent les canaux selon leur préférence.
- Les usagers utilisent plusieurs canaux pour compléter une même transaction.
- Les usagers s'attendent à avoir le même niveau de service

4. L'efficacité opérationnelle

« Lean management »

- Processus d'amélioration continue pour le traitement des déclarations.

Le recours à des partenaires

- Les firmes et associations comptables, le réseau des spécialistes en déclaration des revenus, les représentants des contribuables, des bénévoles etc.

Le canal digital

- La numérisation et le traitement électronique des déclarations sont des moyens efficaces.



ANNEXE B

APPROCHES UTILISÉES DANS LE CONTEXTE DU SÉNÉGAL

1. Contexte général

➤ Contexte général

- ❖ Le glissement du « consentement de l'impôt » au « consentement à l'impôt »
- ❖ La redevabilité comme rançon du consentement à l'impôt avec l'ancrage démocratique
- ❖ L'intérêt grandissant de la société de l'information et de la communication pour le thème de la fiscalité

➤ Contexte spécifique du Sénégal

- ❖ La transition fiscale et l'harmonisation des normes communautaires
- ❖ L'enjeu de la fiscalisation du secteur informel et du développement du civisme fiscal

- **Problématique:** Dès lors que le consentement à l'impôt n'est ni définitivement acquis ni désintéressé du point de vue du citoyen d'aujourd'hui, comment l'administration fiscale doit-elle s'ajuster à ce paradigme pour conserver et développer le civisme fiscal ?

2. Les approches utilisées au Sénégal

- **Renforcement de l'assise institutionnelle: réforme des structures**
 - ❖ Dimensionner les services et segmentation pour une prise en charge optimale des besoins spécifiques de chaque catégorie d'utilisateurs
 - ❖ Création d'un volet Qualité rattaché au Bureau de la Communication
- **Simplification du système fiscal: intelligibilité et transparence**
 - ❖ Instauration du droit commun incitatif en 2012 et de diverses commissions paritaires avec le secteur privé;
 - ❖ Adoption d'un Code de Transparence dans la Gestion des Finances publiques
- **Remplacement du civisme fiscal au cœur de la citoyenneté**
 - ❖ Processus d'introduction de l'éducation au civisme fiscal dans les programmes de l'enseignement élémentaire;
 - ❖ Provocation et animation de débats sur la fiscalité

3. Actions et stratégies pour le renouveau de la relation avec l'utilisateur

➤ Les options stratégiques

- ❖ Axe stratégique n°1 du PDSAF 2018-2021 : **Améliorer la qualité des services rendus aux usagers**
- ❖ Conception en cours d'une **stratégie de management Qualité** avec l'ambition d'une certification

➤ La mise en œuvre opérationnelle

- ❖ Centre d'appel et de contact avec du personnel interne
- ❖ Dynamique de généralisation de l'utilisation des télé-procédures;
- ❖ Multiplication des services de proximité avec une action ciblée pour les petites et moyennes entreprises et pour le secteur informel