

CAPSULE INFO>VEILLE

HMRC : Audit sur les services numériques

Dans son rapport publié en mai 2024, le National Audit Office examine la capacité du HM Revenue & Customs (HMRC) à répondre aux besoins des contribuables. Il couvre les points suivants :

- la performance en matière de service à la clientèle;
- les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, notamment l'amélioration de ses services numériques et l'augmentation de leur utilisation;
- les objectifs du HMRC pour le service à la clientèle en 2024-2025.

Cette capsule de veille porte sur les constats et les recommandations du Vérificateur en lien avec les services numériques.

Constats

Les services numériques du HMRC sont mieux adaptés aux requêtes simples ainsi qu'aux changements de situation des contribuables. Selon des tests menés lors de cet audit, environ la moitié des requêtes adressées à l'assistant numérique du HMRC exigent l'intervention d'un agent fiscal. De plus, selon un sondage conduit en 2022, 69 % des personnes ayant utilisé les services en ligne de l'agence fiscale ont communiqué avec le centre de services parce qu'elles n'ont pu résoudre leurs problèmes en ligne. Il s'agit, par exemple, de questions sur l'imposition d'un contribuable qui occupe plus d'un emploi et qui désire augmenter ou réduire ses cotisations à la source.

Certains services numériques demeurent méconnus. En novembre 2022, seulement 29 % des particuliers mentionnaient connaître l'existence d'un portail en ligne pour gérer leurs affaires fiscales. Une très faible proportion des particuliers sait que le HMRC met à leur disposition une application pour consulter leur dossier fiscal. En 2023-2024, l'agence fiscale estimait que les deux tiers des appels placés par les contribuables n'étaient pas nécessaires (réinitialisation du mot de passe, état d'avancement d'un dossier, demande du code d'imposition, etc.), car la réponse se trouve en ligne ou dans le portail des particuliers.

Pourtant, le HMRC investit dans des campagnes publicitaires pour promouvoir l'utilisation des canaux numériques. D'ailleurs, son budget à cet égard passera de 1 M£ en 2023-2024 à 3 M£ en 2024-2025.

Cependant, le Vérificateur est d'avis que les problèmes du HMRC ne se trouvent pas dans la promotion, mais tiennent surtout au fait que l'agence :

- n'a pas mis en place une stratégie d'expérience client adéquate en matière de services numériques. Le taux d'utilisation de 6 des 10 outils les plus populaires dépasse 70 %. Cependant, le taux d'utilisation d'autres services demeure faible (moins de 33 %);
- n'a pas prévu les ressources suffisantes pour répondre aux interrogations des utilisateurs sur les services numériques;
- ne dispose pas des données nécessaires pour évaluer si les services numériques en place répondent aux besoins des contribuables.

Le HMRC remplace graduellement les points de contact traditionnels par des services numériques. Le Vérificateur approuve cette approche puisque les transactions numériques permettent non seulement à la majorité des contribuables d'accéder plus

facilement aux informations, mais aussi de les transmettre plus rapidement. Cependant, ils ne permettent pas encore de résoudre les questions complexes.

Il est très difficile de prévoir dans quelle mesure et à quelle vitesse les services numériques réduiront les demandes formulées par téléphone et par correspondance. Jusqu'à présent, ils n'ont pas eu l'effet escompté par le HMRC. Le nombre total d'appels téléphoniques décroît, mais le temps total que le personnel consacre à chaque appel est en hausse.

La stratégie déployée par le HMRC pour réduire les services tout en mettant en place de nouvelles solutions numériques est jugée trop rapide par le Vérificateur. Ces changements brusques nuisent à la qualité des services, ce qui engendre de l'insatisfaction de la part de la clientèle.

Recommandations

Le Vérificateur dresse une série de recommandations qui touchent à l'amélioration de l'expérience client et à l'introduction des nouveaux services :

- Expliquer clairement les services ou les demandes que l'agence cherche à remplacer;
- Promouvoir les nouveaux services numériques et expliquer ce qu'ils permettent de faire ou non en ligne;
- Améliorer les services numériques déjà existants, en particulier lorsque leur performance ou la satisfaction des clients est faible;
- Poursuivre le développement des services numériques existants pour traiter des demandes plus complexes;
- Accompagner les contribuables qui utilisent les services en ligne et garantir des solutions de rechange pour ceux qui préfèrent un contact non numérique;
- Implanter les projets graduellement en s'assurant qu'ils répondent aux requêtes plus complexes;
- Appliquer une approche cohérente pour les changements de services et réaliser des évaluations d'impact approfondies;
- Accorder plus de temps pour stabiliser les nouveaux services numériques et évaluer l'impact des améliorations;
- Réduire le personnel lorsque les avantages sont clairement démontrés.

RÉFÉRENCE

NATIONAL AUDIT OFFICE (2024). *Customer service*, www.nao.org.uk/reports/hmrc-customer-service/.