

GT Dématérialisation du 23 janvier 2015

1. Comme partout ailleurs, la dématérialisation a beaucoup progressé à la DGFIP en une décennie

1.1 En France comme à l'étranger les organisations comparables ont massivement investi avec succès dans la dématérialisation

1.1.1 Les administrations fiscales à l'étranger

Toutes les administrations fiscales des pays membres de l'OCDE ont investi massivement ces dix dernières années – et continuent d'investir – dans la dématérialisation et le numérique.

La partie la plus visible concerne l'offre de services en ligne qui comprend systématiquement la plupart des démarches (déclaration, paiement, réclamations diverses), avec des taux d'utilisation souvent bien supérieurs à ceux constatés en France, alors même que notre pays bénéficie d'une très bonne couverture pour l'accès Internet à haut débit et d'une offre des fournisseurs d'accès très compétitive par rapport à la moyenne.

Pour prendre l'exemple de la déclaration de revenus en ligne, la France a un taux de 36 % là où l'Allemagne est à 60 %, tous les autres pays étant au-delà de 75 %, voire pour certains très proches de 100 %, alors même que la France était parmi les premiers pays à proposer une déclaration de revenus en ligne.

Si certaines raisons tiennent à des éléments de contexte différents comme la retenue à la source ou le recours parfois massif à l'intermédiation dans d'autres pays, **une différence fondamentale est également la qualité de service offerte par la déclaration papier, qui est à la fois préremplie et d'une très grande simplicité pour la plupart des contribuables en France. Bien évidemment, il n'est pas question de dégrader cette qualité de service pour favoriser l'utilisation des services en ligne.**

1.1.2 Les organismes publics et privés comparables en France

Tous les grands opérateurs de services publics en France ont également beaucoup investi dans la dématérialisation, que ce soit dans le domaine de la santé (site ameli.fr), des aides sociales (caf.fr) ou encore de l'emploi (pole-emploi.fr).

Dans le domaine du transport, plus de la moitié de la population achète désormais ses billets de train en ligne, sans compter les utilisateurs des bornes interactives.

Dans le secteur bancaire, la consultation des comptes en ligne est devenu une habitude pour une large majorité de la population, beaucoup passant à une relation totalement dématérialisée (relevés de compte en ligne, voire banque 100 % en ligne).

1.2 À la DGFIP, la dématérialisation a beaucoup modifié le paysage en 10 ans

Factuellement, les grands programmes d'investissement informatique qu'ont été Copernic, Hélios et Chorus ont permis de réaliser de grandes avancées dans la dématérialisation des différents métiers de la DGFIP.

Sans la déclaration de revenus en ligne, les services auraient aujourd'hui à traiter 13 millions de déclarations papier supplémentaires (50 % de plus qu'aujourd'hui), ce qui représente plus de 5 km linéaires supplémentaires à archiver tous les ans dans les armoires des SIP.

De la même manière, en matière de paiement des impôts des particuliers, sans le prélèvement automatique (mensuel ou à l'échéance) ou le paiement en ligne, plus de 40

millions de TIP ou chèques supplémentaires seraient à traiter chaque année (2 fois plus qu'aujourd'hui).

En offrant une solution de dématérialisation et de paiement en ligne, TIPI permet de réduire la complexité propre aux créances locales et d'augmenter les chances de recouvrement.

Pour prendre trois autres exemples de la progression de la dématérialisation en 10 ans :

- dans les SIE, du fait de l'obligation généralisée à l'ensemble des entreprises de déclarer et payer sous forme dématérialisée, plus de 95 % des déclarations professionnelles sont déposées par voie dématérialisée. La présence du papier observe ainsi un très net recul ;
- dans le domaine de la publicité foncière, c'est plus de la moitié des formalités qui ont été transmises électroniquement en 2013 via Télé@ctes ;
- dans le secteur public local enfin, ce sont désormais plus de 250 millions de feuilles A4 qui sont dématérialisées, soit plus de 40 % de la totalité des pièces comptables et justificatives.

2. Les enjeux de la dématérialisation sont multiples

2.1 Un meilleur service aux usagers

Le premier enjeu de la dématérialisation est d'assurer un meilleur service aux usagers.

C'est souvent parce qu'il n'a pas réussi à trouver la réponse à sa question sur internet ou qu'il n'a pas su trouver la démarche en ligne qu'il recherche ou qu'il ignore l'existence de ces services que l'utilisateur nous contacte par d'autres voies. Souvent, c'est également parce que l'utilisateur n'est pas parvenu à entrer en contact par téléphone avec nos services qu'il se résout *in fine* à se rendre à nos guichets, quitte pour certains à prendre sur leur temps de travail pour ce faire : même si l'accueil au guichet est d'une grande qualité, le service rendu, vu de l'utilisateur, n'est alors pas optimal.

Notre devoir d'administration de service public est bien d'offrir une palette de services en ligne à la fois riche et intuitive pour donner à l'utilisateur un meilleur accès à l'information et une plus grande autonomie dans ses démarches (un service en ligne étant par définition offert 24h/24 et 7j/7).

La dématérialisation permet également un service beaucoup plus personnalisé que ne peut l'être une procédure papier : la déclaration en ligne offre à l'utilisateur une vision mieux profilée de sa situation que la déclaration papier, par définition identique pour tous les contribuables. La dématérialisation doit donc permettre de rendre moins anxiogène des procédures qui le sont par nature.

Elle permet aussi un meilleur service y compris lorsque l'utilisateur se rend dans nos services : accès fluide à son « dossier », capacité à développer le « dites-le-nous une fois », etc.

En assurant une continuité entre plusieurs acteurs, nonobstant leurs différences institutionnelles ou fonctionnelles comme dans Chorus, la dématérialisation accélère le travail et offre la possibilité de nouvelles organisations. Elle permet aussi à un partenaire extérieur, un fournisseur par exemple, de disposer d'une information enrichie sur son dossier.

2.2 Un allègement des tâches pour les agents

Le deuxième enjeu de la dématérialisation est d'alléger, autant que faire se peut, les tâches des agents. C'est un levier capital pour faire face au contexte de suppression d'emplois, décidées chaque année par le Parlement, de façon désormais (et depuis plusieurs années) indépendante des résultats de la dématérialisation. Loin d'être à l'origine des suppressions d'emplois, la dématérialisation est au contraire le moyen de maintenir la qualité de service et de contribuer à préserver les conditions de vie au travail dans ce contexte.

Si la dématérialisation ne supprime bien évidemment pas le travail, elle l'allège en diminuant ou supprimant les tâches à faible valeur ajoutée, en laissant aux agents les tâches qui requièrent leur savoir-faire et leur expertise métier.

Il s'agit donc des tâches de saisies ne nécessitant pas d'expertise pointue, voire des tâches de ressaisie quand elles existent, mais aussi des tâches d'ouverture ou de confection de courriers, de recherche, de classement et d'archivage des dossiers papier, ou encore des tâches de transferts de dossiers entre services (bulletins de liaison, déménagements de dossiers papier...).

En matière de suppression de tâches de saisie, le progrès le plus récent concerne les changements d'adresse : plus d'un million de changements d'adresse ont pu être saisis dans la nouvelle interface unique, évitant toute ressaisie dans les différentes applications de gestion concernées. Avec l'intégration automatique du fichier des réexpéditions définitive de La Poste depuis fin 2014, les 2/3 des changements d'adresse des usagers (plus de 6 000 par jour) seront dorénavant acquis plus vite et sans aucune saisie d'un agent.

2.3 Des économies budgétaires

Le troisième enjeu lié à la dématérialisation est bien entendu budgétaire : l'un des principaux postes de coût de la DGFIP reste l'affranchissement du courrier. 250 M€ sont ainsi dépensés chaque année pour affranchir le courrier sortant. L'option de dématérialisation des déclarations de revenus et des principaux avis d'impôt a permis, en 2 ans, d'économiser annuellement 4 M€.

À moyen-long terme, les économies budgétaires se retrouvent aussi dans les économies de surfaces immobilières réservées à l'archivage des documents papier.

Au-delà des économies budgétaires, il en va également d'une démarche éco-responsable pour l'administration : l'option de dématérialisation des déclarations de revenus et des avis d'impôt a ainsi permis d'économiser 400 tonnes de papier en 2014.

Avec la dématérialisation du processus de notation annuelle des agents via EDEN-RH, un demi-million de feuilles A4 sont économisées chaque année : les agents peuvent alors mieux suivre l'avancement de leur notation et les dossiers individuels s'en trouvent considérablement allégés.

3. La dématérialisation répond à une attente...

3.1 ... des usagers

Avec l'avènement du numérique, l'exigence de nos usagers en termes de qualité de service a considérablement augmenté. Leur quotidien a totalement changé avec l'utilisation de l'internet, que ce soit pour communiquer avec leur proche, lire la presse, gérer leur comptes bancaires, réaliser leurs achats, réserver leurs billets de train ou leur chambre d'hôtel, etc.

C'est cette même qualité de service que nos usagers attendent de leurs administrations : les usagers souhaitent être autonomes et pouvoir accomplir leurs obligations quand et où ils veulent, de la façon la plus simple, la plus efficace et rapide possible. Lorsque ce n'est pas possible, ils s'en étonnent : procédures lourdes et répétitives pendant longtemps pour changer son adresse postale, impossibilité de payer par carte de crédit ou à distance, obligation de joindre une copie de son avis d'impôt plusieurs fois par an à différents organismes (CAF, préfecture, office HLM, crèche, cantine...) pour justifier de ses revenus...

Certaines de ces exigences ont pu être couvertes grâce au développement et à l'amélioration continue de notre offre de service (appli smartphone, intégration automatique des changements d'adresse de La Poste...). D'autres ne sont pas encore couvertes à ce jour

et font l'objet de différents projets en cours (refonte du portail impots.gouv.fr et de son espace sécurisé, développement du « Dites-le-nous une fois »...).

Satisfaire cette exigence croissante des usagers constitue par ailleurs un levier pour le civisme fiscal. De nombreuses études depuis 15 ans montrent que le premier levier du civisme fiscal est de rendre simple l'accomplissement de ses devoirs. Il est donc impératif de suivre l'évolution des besoins et des exigences de nos usagers pour conserver le haut degré de civisme dont bénéficie la France.

3.2 ... comme de beaucoup d'agents

Face à l'évolution des charges et des moyens, les agents supportent de moins en moins d'avoir à effectuer des tâches redondantes ou sans valeur ajoutée, pourtant encore nécessaires à l'accomplissement de nos missions, les empêchant de consacrer suffisamment de temps aux autres travaux à valeur ajoutée (accueil personnalisé des usagers, contrôle fiscal, fiabilisation des fichiers, analyse des comptes, dialogue partenarial et conseil aux ordonnateurs...).

De plus, nos agents ont globalement un niveau de qualification élevé. Beaucoup ne peuvent donc se satisfaire intellectuellement de consacrer trop de temps à des tâches répétitives qui ne font pas appel à leur expertise ou à leur savoir-faire, qui n'enrichissent pas leur expérience.

C'est pourquoi les récentes avancées comme les changements d'adresse déjà évoqués, ou encore l'intégration automatique des jugements de procédures collectives via Gespro et la mise en place de l'application de surveillance-relande dans le domaine de la fiscalité professionnelle, ont été favorablement accueillies par les agents, même si ces nouvelles fonctionnalités ont pu poser question dans certains services au démarrage. Il en va de même du succès de Patrim Agents en lieu et place de l'application Œil, qui devenait de moins en moins utilisée en raison de son alimentation fastidieuse et purement manuelle par les directions.

Si beaucoup a déjà été fait en termes de dématérialisation des processus de travail internes, les marges de progrès restent grandes.

Parmi les projets attendus des services, figure la dématérialisation des timbres fiscaux, dont la gestion est lourde à toutes les étapes du processus (approvisionnements, manipulations, délivrance, remboursement, comptabilisation...).

De même, la dématérialisation des saisies bancaires, concernant dans un premier temps les amendes et les impôts pour ensuite être étendue aux produits locaux et produits divers, permettra d'éviter toutes les tâches lourdes et fastidieuses liées à l'émargement, dans les applications de recouvrement, des retours issus des banques.

La montée en puissance de la « full démat. » dans les relations entre les collectivités territoriales et leur poste comptable aura un effet puissant.

Pour citer un dernier exemple, la future gestion de la CFE dans Gespro permettra une fluidification des échanges entre les SIE et les CDIF/PELP grâce à la mutualisation du référentiel des locaux de Majic et allègera de ce fait le travail et les échanges entre services (expérimentation en cours).

4. La dématérialisation a cependant des impacts importants sur le travail des agents

Les applications informatiques constituent désormais l'outil de travail essentiel de tous les agents au quotidien. Un nombre chaque jour croissant d'usagers y recourent également directement. De la qualité de ces applications dépendent donc, pour une large part, les conditions de vie au travail de nos agents.

4.1 La dématérialisation implique un changement important dans la nature du travail des agents

Comme cela a déjà été évoqué, la dématérialisation ne supprime pas le travail, mais il l'allège en diminuant – voire en supprimant – les tâches sans valeur ajoutée ou à faible valeur ajoutée, pour le concentrer sur les tâches nécessitant une expertise ou un jugement humain d'un agent compétent.

De fait, le travail devient moins « industriel » pour se focaliser sur les cas plus complexes nécessitant une connaissance parfois pointue du métier et des procédures. Et la dématérialisation génère elle-même des travaux spécifiques pour faire face à certaines difficultés. La dématérialisation change donc progressivement la nature des tâches demandées aux agents.

Pour reprendre l'exemple de la déclaration de revenus en ligne, 98 % des 15 M de déclarations en ligne ont été intégrées automatiquement en 2014 dans l'application de gestion Iliad pour taxation. Mais 2 % d'entre elles ont nécessité une expertise de l'agent via l'application Gest. Part., qui indique à l'agent l'intervention attendue. Cette intervention fait alors appel à l'expertise fiscale de l'agent, voire parfois à un contact avec l'utilisateur.

Dans le secteur public local, la dématérialisation permet de supprimer les tâches de corrélation et d'automatiser complètement le contrôle hiérarchisé de la dépense dans Hélios. Les pièces justificatives de paye au format XML peuvent être plus facilement contrôlées au moyen de XéMélios. Les tâches de manipulation de documents, de classement et de conditionnement des pièces s'en trouvent notablement allégées. Les agents peuvent ainsi se concentrer sur les procédures à enjeux nécessitant un visa approfondi. Le passage à la dématérialisation totale est également l'occasion de rationaliser les procédures entre l'ordonnateur et le comptable et, in fine, les juridictions financières. Mais en même temps, il faut pouvoir assister les collectivités dans la mise en place et la prise en main des nouveaux outils notamment.

Dans le secteur État, Chorus est également porteur de la dématérialisation de nombreux documents tels que les pièces justificatives de marché à travers la plate-forme interministérielle Place, les relevés d'opérations bancaires réalisées par carte achat, les pièces justificatives de subvention. Le recours aux factures électroniques qui s'imposera progressivement aux entreprises contractant avec une personne publique (État, collectivités locales, établissements publics nationaux) à partir de 2017 modifie aussi sensiblement le travail des agents. Les données présentes sur la facture viennent en effet directement alimenter Chorus et l'image véhiculée par workflow permet de consulter rapidement la pièce justificative en cas d'anomalie. Les échanges entre gestionnaires et comptables s'en trouvent ainsi fluidifiés.

4.2 Les nouveaux outils (ou les nouvelles fonctionnalités) impliquent une adaptation très régulière des agents

Avec la dématérialisation, les outils de travail sont amenés à évoluer régulièrement (améliorations, nouvelles fonctionnalités, nouvelles applications...), ce qui nécessite une adaptation régulière des agents pour se mettre à niveau dans l'utilisation de ses outils de travail.

Il faut aussi connaître les outils internet mis directement à la disposition des usagers et la familiarité de l'agent avec le « monde internet » est évidemment variable.

Ceci peut être vécu par certains agents comme un facteur d'instabilité dans l'exercice de leurs missions.

Il arrive aussi que les nouveaux outils connaissent des démarrages difficiles. Plusieurs raisons peuvent en être à l'origine :

- l'arrivée d'une nouvelle application est souvent l'occasion de revenir à l'épure de la réglementation et de la législation, là où les applications historiques pouvaient s'accommoder de certains écarts, introduits au fil des évolutions annuelles ou des pratiques accumulées.

Ce rôle de révélateur peut surprendre pour ceux pour qui la « pratique » dans l'ancien outil était tout naturellement devenue la règle de droit. L'agent dans cette situation n'a bien entendu rien à se reprocher. C'est pour ce type de raison que le tout premier déploiement de Gespro a nécessité de muscler considérablement les formations sur certains points de droit fiscal pour « remettre à niveau » les agents. Certains griefs faits à l'encontre de FDD (Frais de déplacement) sont également liés au respect de la réglementation en matière de remboursement de frais de déplacement ;

- la nouvelle application peut également amener les services à devoir, transitoirement, recycler des listes d'anomalies liées à la reprise des données ne respectant pas les règles de cohérence nouvellement introduites : c'est notamment le cas pour le déploiement de RSP forcé, qui nécessite que le débiteur de chaque créance soit correctement identifié par un numéro fiscal ou un SIREN, ce qui n'est pas toujours le cas dans les applications anciennes. Ceci peut être ressenti comme un travail « en plus », même s'il est le gage d'une utilisation optimum de l'outil et donc de la capacité à en tirer le plein bénéfice ;
- l'arrivée d'une nouvelle application peut impliquer un véritable changement dans les méthodes de travail.

Par exemple, le travail sectorisé en mode topographique (où chaque agent gère un portefeuille de dossiers délimité géographiquement), même s'il tend depuis plusieurs années à disparaître, reste une réalité dans un grand nombre de services. Des applications comme RSP sont conçues pour fonctionner de façon « dé-sectorisée », ce qui conduit les services à changer de méthode et d'organisation du travail en interne. Des habitudes de travail, parfois très anciennes, doivent être modifiées et ceci nécessite bien entendu efforts et adaptation ;

- une nouvelle application peut souffrir d'une mauvaise qualité (trop grand nombre d'anomalies résiduelles par exemple, en dépit des tests effectués en Centrale).

La première version de RSP expérimentée dans l'Eure a été dans ce cas. Cela rend l'exercice des missions par les services compliquée et peut, dans les cas extrêmes, aboutir à un rejet de l'application (ce fut le cas dans certains départements au tout début du déploiement de Gespro, période désormais révolue) ;

- enfin, une nouvelle application peut souffrir d'une mauvaise conception de ses écrans et fonctionnalités. Cela peut arriver lorsque les besoins des utilisateurs finaux n'ont pas été suffisamment étudiés en amont et que la vision du travail sur le terrain a mal été appréhendée.

4.3 La dématérialisation implique des changements des conditions de travail

Avec la montée en puissance de la dématérialisation, le travail devant l'écran devient plus fréquent, au point de pouvoir entraîner une certaine fatigue au travail.

Là où le papier est remplacé massivement par des documents à l'écran, la configuration en double écran devient essentielle pour assurer de bonnes conditions de travail (c'est le cas dans les SPF depuis longtemps, depuis quelques années dans le SPL, depuis l'an dernier dans les SIP avec Gest. Part...), posant de fait des questions d'ergonomie du poste de travail.

5. Les conditions à respecter pour un déploiement optimal de la dématérialisation

5.1 Conserver un haut degré d'expertise métier des agents

Comme évoqué précédemment, avec la dématérialisation, le travail se concentre progressivement sur les tâches nécessitant une expertise métier pointue. Le maintien de cette expertise est crucial et passe par la formation professionnelle, le soutien technique au quotidien, le partage d'expérience...

Pour faciliter le partage d'expertise entre agents, l'utilisation de communautés d'experts au sein de wiFiP constitue une pratique en cours de développement au sein de la DGFIP.

L'attention portée à la formation doit être constante et en particulier les changements législatifs, nombreux, être commentés et accompagnés rapidement.

5.2 Associer très en amont les utilisateurs finaux à la conception des nouveaux outils

Une grande partie des écueils cités précédemment peuvent être évités par une démarche de conception des outils informatiques impliquant très en amont les futurs utilisateurs finaux (agents ou usagers, selon le projet) pour mieux cerner leurs besoins, voire co-construire avec eux les futurs écrans et fonctionnalités de la nouvelle application.

Les méthodes de conception de projet utilisées jusqu'à présent mettaient beaucoup l'accent sur la modélisation des processus et des données et sur l'architecture du système d'information ; de sorte que l'ergonomie générale de l'application et le dessin de ses écrans n'étaient souvent que la résultante de ces modélisations, sans qu'une réflexion sur la facilité d'utilisation par les agents ou usagers ne soit nécessairement menée. Les « groupes utilisateurs » étaient souvent réunis tardivement : seuls des changements minimes pouvaient être pris en compte sans remettre en cause le calendrier du projet, la cinématique globale et la structure des écrans étant figée.

Dans le cadre du programme Copernic, l'une des plus grandes avancées permises par les investissements informatiques de ce programme, et qui constitue en quelque sorte la partie immergée de l'iceberg, est la mise en place de nouveaux référentiels nationaux centralisant les données clés et permettant un partage des données entre application grâce à une architecture dite « orientée services ». Ce fut un changement complet du système d'information, qui concentra les efforts des équipes sur les modèles de données et l'architecture du système. Depuis que ce nouveau système est en place, le travail des équipes doit de nouveau se focaliser sur l'ergonomie et les écrans.

Les nouvelles méthodes dites « orientées expérience utilisateur » mettent au cœur de la phase de conception d'une application la mise au point des écrans par des travaux de maquettage. Ces maquettes constituent le meilleur outil pour impliquer les utilisateurs finaux et les faire réagir très en amont du projet dans une démarche de co-construction.

C'est ce type de méthode de travail qui doit désormais être utilisée pour éviter les principaux écueils liés à l'adaptation d'une nouvelle application au travail des agents (ou au besoin des usagers).

C'est ce type de méthode qui a d'ailleurs été utilisée, avec succès, pour certaines applications récentes comme Patrim Agents ou Gest. Part., qui ont toutes deux été favorablement accueillies par les agents.

6. Une offre de services numériques aux usagers dont chacun peut être fier, mais qui reste sous-utilisée et que nous devons donc promouvoir activement

6.1 Une offre de services en ligne, fleuron de l'administration électronique française

L'offre de services numériques de la DGFIP pour ses usagers bénéficie d'une grande notoriété et d'un taux de satisfaction excellent.

À travers la gamme de services développés, l'utilisateur peut dématérialiser ses échanges avec la DGFIP dans la plupart des sphères métiers. Outre l'accomplissement de ses démarches fiscales, l'internaute peut réaliser en ligne le paiement de ses amendes ou de ses factures locales (TIPI) ou encore s'informer sur ses droits à la retraite.

Une récente étude sur la satisfaction des citoyens pour leur « e-gouvernement » a porté, dans 12 pays¹, sur 37 services d'administration électronique, dont la déclaration de revenus en ligne. Il en ressort que, en France, le service de déclaration des revenus en ligne est le service le plus apprécié parmi les 37 étudiés. En comparaison avec les autres pays, la déclaration de revenus en ligne française est celle qui obtient le meilleur taux de satisfaction parmi l'ensemble des déclarations de revenus en ligne des pays étudiés.

Plus généralement, tous les rapports en France sur l'administration électronique ne manquent jamais de citer en premier lieu les services en ligne des impôts comme une véritable vitrine de l'e-administration française et un exemple à suivre par d'autres administrations. Au-delà des rapports officiels, les articles de presse ou commentaires sur internet sont sauf exception très positifs voire élogieux sur notre offre numérique.

Tout ceci contribue fortement à donner de la DGFIP une image moderne, ouverte, sachant évoluer, attentive à ses usagers. Nous pouvons collectivement en être très fiers. Ceci d'autant qu'elle repose en grande partie sur le travail de nos agents internes, contrairement à bien d'autres administrations fiscales étrangères (le Danemark a son informatique fiscale externalisée à 80 %, à l'inverse de la France) ou organismes publics français, qui font appel à l'externalisation de façon bien plus massive.

C'est aussi un atout pour une administration essentiellement régalienne et dotée de pouvoirs coercitifs importants.

6.2 Une offre de services en ligne qui mériterait d'être promue plus activement auprès de nos usagers

Si notre offre de service est connue et sa qualité reconnue, elle reste pour autant sous-utilisée par le grand public : à titre d'exemple, les 2/3 des foyers continuent de déposer leur déclaration au format papier, là où les autres pays sont quasi-systématiquement en-deçà de 20 % de déclarations papier.

Certaines raisons, déjà évoquées, peuvent expliquer ce retard dans l'utilisation de l'offre numérique malgré sa notoriété et son taux de satisfaction. Mais ce retard ne relève pas de la fatalité et l'accélération de la montée en puissance de notre offre numérique est un objectif prioritaire pour la DGFIP.

Il faut donc maintenir les efforts d'amélioration continue de notre offre numérique pour répondre aux besoins de nos usagers, particuliers ou collectivités locales, et ainsi multiplier les facteurs incitatifs pour encourager l'utilisation de nos services en ligne.

¹ Arabie Saoudite, Australie, Danemark, Émirats arabes unis, États-Unis, France, Indonésie, Malaisie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie. Étude BCG.

Il faut également continuer les actions de communication et de promotion au niveau national, en privilégiant des actions peu coûteuses mais à fort impact médiatique, comme les vidéos de « Lucienne » en 2014.

En parallèle, toute décision rendant la dématérialisation obligatoire, avec la progressivité nécessaire bien sûr, comme avec la prise en compte des situations particulières, est bien entendu souhaitable. C'est un des enjeux de la loi NOTRe actuellement en débat au Sénat s'agissant des relations entre les collectivités et leur comptable.

Quoi qu'il en soit, l'enjeu est tel pour la DGFIP et la charge de travail des agents qu'il est essentiel qu'au niveau local, au plus proche des usagers, les agents accompagnent les usagers vers l'offre numérique de la DGFIP. La promotion des services en ligne doit passer par une information claire et convaincante de ceux qui en ignorent l'existence, sous-estiment les services rendus ou appréhendent le fonctionnement. Les occasions sont nombreuses. Sauf circonstances particulières, les contacts à distance (téléphone ou courriel) ou dans nos locaux avec les usagers doivent être systématiquement mis à profit pour les inviter, après explication, à effectuer leurs démarches par ce canal et ainsi gagner en autonomie.

Les expérimentations de démonstrations sur tablettes à l'accueil ont d'ailleurs démontré leur capacité à inciter les usagers à expérimenter l'usage de nos procédures en ligne.

Cette mission d'accompagnement des usagers et partenaires vers l'offre numérique de la DGFIP fait partie intégrante des missions de nos agents.

6.3 Pour cela, un accompagnement des agents est à développer

Une e-formation spécifique est d'ores et déjà proposée aux agents d'accueil et aux caissiers. Elle inclut la déclaration en ligne, les fonctionnalités de télé-corrections et les possibilités de paiement dématérialisées.

Une maquette dynamique de l'ensemble des services offerts dans les espaces sécurisé Particulier et Professionnel d'impots.gouv.fr est également disponible sur Ulysse pour permettre aux agents de dérouler la plupart des scénarios : cette maquette est utile pour se familiariser avec les services en ligne.

Plus largement, des aménagements des dispositifs de formations initiale et continue devront être menés afin d'y inclure des modules de connaissances de l'offre de services en ligne disponible, en mettant l'accent sur la vision « usager » des procédures.