



Date de dépôt : 24 octobre 2025

Rapport

de la commission des finances chargée d'étudier la proposition de motion de Djawed Sangdel, Marc Saudan, Francisco Taboada, Masha Alimi, Jacques Jeannerat, Skender Salihi, Alia Chaker Mangeat concernant la durée maximale d'attente aux services publics par téléphone

Rapport de Pierre Eckert (page 4)

Proposition de motion (2989-A)

concernant la durée maximale d'attente aux services publics par téléphone

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
considérant :

- que l'accès rapide et efficace aux services publics est un droit fondamental des citoyens et un pilier essentiel de la démocratie ;
- l'importance d'assurer l'équité et l'inclusivité dans l'accès aux services publics, en tenant compte des besoins de tous les segments de la population, y compris les personnes âgées, les personnes handicapées et celles ayant des difficultés technologiques ;
- que des délais d'attente excessifs peuvent entraîner des conséquences négatives pour les citoyens, notamment en termes de stress, d'insatisfaction et de perte de confiance envers les institutions publiques ;
- que l'efficacité et la transparence dans la gestion des services publics contribuent à une meilleure allocation des ressources publiques et à une gouvernance plus responsable ;
- l'importance d'adopter une approche centrée sur l'utilisateur dans la conception et l'amélioration des services publics, pour garantir une expérience utilisateur positive et répondre de manière adéquate aux besoins des citoyens,

invite le Conseil d'Etat

- à réaliser une évaluation approfondie des délais d'attente actuels dans les services publics par téléphone ;
- à élaborer et mettre en œuvre des mesures concrètes pour réduire de manière significative les temps d'attente lors des communications téléphoniques ;
- à formuler des politiques visant à accroître l'efficacité opérationnelle des services publics par téléphone ;
- à allouer les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente par téléphone ;

- à instaurer un suivi régulier et un reporting sur les performances des services téléphoniques, afin de garantir la transparence et l'amélioration continue ;
- à former et renforcer les équipes de service clientèle pour améliorer l'efficacité et la qualité du service téléphonique ;
- à établir des normes claires pour les temps de réponse et les niveaux de service, et à veiller à leur respect ;
- à impliquer les citoyens dans l'évaluation des services téléphoniques par des enquêtes de satisfaction et des groupes de discussion, pour recueillir des retours directs et améliorer les services en conséquence.

Rapport de Pierre Eckert

La commission a pris en considération cette motion lors de quatre séances, le 5 juin 2024, le 15 janvier 2025, le 29 janvier 2025 et le 10 septembre 2025, sous les présidences successives de M. François Baertschi et de M. Jacques Béné. Elle a été soutenue par l'expertise constante du secrétaire scientifique, M. Raphaël Audria. Les procès-verbaux ont été tenus avec précision par M. Lucas Duquesnoy et M^{me} Emilie Gattlen.

En bref

La motion soulève la question du temps d'attente au téléphone pour atteindre les services de l'Etat. Même si une grande partie de l'information peut être trouvée sur le site internet de l'Etat, la demande téléphonique reste nécessaire, soit pour les personnes ayant de la peine avec le numérique, soit pour des demandes plus spécifiques. Des auditions, il est ressorti que les invites initiales étaient inutilement compliquées, si bien que la commission a basé son vote final sur l'amendement général suivant :

invite le Conseil d'Etat

- *à réaliser une évaluation approfondie des délais d'attente et des disponibilités actuels dans les services publics par téléphone ;*
- *à établir des normes claires pour les temps de réponse et les niveaux de service, et à veiller à leur respect ;*
- *à proposer les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente par téléphone.*

Cette motion a permis à la commission d'investiguer les systèmes de réponse téléphonique de quelques offices, dont l'administration fiscale cantonale (AFC) qui de loin reçoit le plus grand nombre d'appels. Ce service reçoit bon an mal an quelque 500 000 appels annuels avec un taux de réponses de 87,9%. Un système performant d'orientation d'appels a été mis en place, mais utilise tout de même plus de 20 ETP en moyenne par jour (plus du double en période de pics).

D'autres exemples ont été donnés avec des performances moindres, voire sans aucune mesure statistique du temps d'attente. Le cas de l'OCPM a été mis en avant, mais cet office souffre d'autres problèmes organisationnels, si bien que le temps d'attente au téléphone ne saurait être tenu pour seul responsable des délais nécessaires pour obtenir une réponse ou un document.

La majorité de la commission (13 non et 2 oui) a rejeté cette proposition de motion, non pas qu'elle ne présente pas d'intérêt, mais parce que les moyens proposés ne sont pas de nature à résoudre le problème, si problème il y a.

La première invite risque d'engager d'importantes ressources pour arriver à une évaluation statistique de l'ensemble des services. D'autant plus si une enquête auprès de la population concernée doit être conduite.

La deuxième invite demande à établir des normes claires. Or cette tâche n'est pas simple tant les services ont des profils très différents avec un nombre d'appels et une complexité de demandes très variable. De fait, le Conseil d'Etat dans son ensemble considère que la qualité des prestations et l'accessibilité des collaborateurs, comme le fait de pouvoir répondre à tout usager quel que soit son âge, sa situation personnelle et sa compréhension, font partie de ses priorités.

La troisième invite met le doigt sur les ressources. Comme chacun le sait, il s'agit d'une question sensible. Si un déficit dans les durées de réponse était constaté, il faudrait soit réallouer du personnel à partir d'autres services, soit engager du personnel supplémentaire. Cette évolution ne satisfera en fin compte ni un bord politique ni l'autre. Des contraintes trop fortes sur le temps de réponse risquent en outre de péjorer la qualité des réponses. Il vaut mieux obtenir une réponse de qualité en attendant un peu plus qu'une réponse incomplète au bout d'un temps normé.

Comme les auditions ont été fort instructives, le rapporteur reproduit ci-dessous une bonne partie des présentations et des discussions.

En détail

Audition de M. Djawed Sangdel, premier signataire

M. Sangdel indique qu'il s'agit là d'une motion importante pour les citoyens, mais aussi pour les députés qui doivent eux aussi téléphoner à l'administration sans qu'il soit facile de la joindre. Le député ne souhaite pas mettre ici en cause la qualité de l'administration et de son personnel, mais il souhaite avoir certaines clarifications sur les durées nécessaires pour avoir quelqu'un au téléphone dans divers services publics. Le député a non seulement eu de mauvaises expériences personnelles, mais a surtout pris contact avec des citoyens qui relèvent la même problématique et qui ne sont pas du tout satisfaits, notamment les personnes âgées ainsi que les personnes qui ont besoin de réponses rapides. Souvent, l'administration ne répond pas ou qu'après une longue période et les citoyens doivent y passer toute une matinée ou une après-midi. Pour les professionnels qui peuvent avoir des demandes

assez urgentes, il faut systématiquement prendre rendez-vous, ce qui peut faire là encore perdre beaucoup de temps.

Cette motion demande donc de clarifier le temps maximal que doit attendre un citoyen derrière son téléphone. Elle demande aussi de procéder à un état des lieux de l'administration publique, d'améliorer certains services et d'utiliser certaines technologies afin de garantir des réponses rapides aux citoyens. Même lorsque l'on envoie des e-mails, il faut attendre plusieurs jours, voire plusieurs semaines pour avoir un retour. Le député a récemment effectué une demande pour laquelle il a reçu au bout de dix jours une réponse lui indiquant qu'il devait encore attendre dix jours, et ce alors qu'il attendait un document assez urgent. La motion veut donc analyser l'ensemble des services pour voir comment l'on pourrait intégrer de nouvelles technologies, clarifier la durée d'attente, faciliter la prise de rendez-vous, faciliter l'intégration des personnes moins à l'aise avec le numérique ainsi que revoir l'ensemble du système pour proposer des règles précises dans les réponses aux demandes des citoyens.

Un député (PLR) rappelle que notre société tend à se numériser et il se demande si l'on doit vraiment faire un effort sur le téléphone et non pas plutôt se concentrer sur la numérisation pour faciliter tous ces services.

M. Sangdel répond que, quand on parle de téléphone, il y a évidemment un lien étroit avec la technologie. Il existe aujourd'hui des systèmes automatiques qui proposent des rendez-vous aux usagers, notamment pour les urgences, tout en le proposant en parallèle sur les sites internet. Il ne faut pas oublier que certaines personnes ne sont pas du tout à l'aise avec les technologies. Le député donne l'exemple de sa mère qui n'a jamais utilisé les technologies et qui ne pourrait pas prendre toute seule un rendez-vous en ligne. Il faut donc garder un lien étroit avec le téléphone, et les deux options peuvent coexister. Si l'on doit peut-être plus se concentrer sur les technologies numériques, il est important de maintenir en parallèle le téléphone. Pour les demandes urgentes de rendez-vous, personne ne répond aux e-mails et on ne peut pas se rendre sur place. Seul le téléphone reste pour ces situations, alors même qu'il est difficile d'avoir une réponse. Tous ces éléments mettent en cause la qualité de notre administration et sa gouvernance. La Suisse n'est pas un immense pays et, avec ses 500 000 habitants, Genève doit pouvoir proposer des services efficaces pour répondre aux besoins des citoyens, lesquels ont d'ailleurs été consultés pour construire cette motion.

Le député (PLR) note que, dans le domaine médical, le fait d'avoir un système numérique qui permet au patient d'effectuer des requêtes de base (prendre un rendez-vous, déplacer un rendez-vous, demander une ordonnance ou un certificat) permet de baisser de 30% le nombre d'appels et donc d'être plus disponible pour répondre au téléphone. L'investissement n'est pas mis en

tant que tel dans le téléphone, mais il permet de supprimer une grande partie des appels et donc de libérer les capacités afin de répondre aux personnes qui en ont besoin. Le député se demande donc si cette motion ne devrait pas plutôt trouver des moyens qui permettent de faire baisser la demande par téléphone.

M. Sangdel rappelle que cette motion ne dit pas qu'il faut supprimer les démarches en ligne, mais si une administration dispose d'un numéro de téléphone, il doit pouvoir être utilisé, ce sans quoi il faut le supprimer s'il n'est pas possible de l'utiliser. L'administration doit pouvoir clarifier la durée d'attente ou alors proposer des rappels automatiques. Si les collaborateurs ne sont pas disponibles lors d'un appel, la personne doit pouvoir laisser ses coordonnées afin d'être rappelée lorsque cela sera possible. Aujourd'hui, il faut beaucoup insister pour avoir quelqu'un au téléphone. Si l'on regarde d'autres pays, il faut relever que l'Espagne dit par exemple qu'un citoyen ne doit pas attendre plus de trois minutes, ce sans quoi une amende peut être émise. Le but de ce texte est d'avoir des règles précises pour encadrer les appels dans les services.

Un député (S) aimerait clarifier la position du député sur les effectifs dans l'administration et il se demande s'il soutient dans l'absolu l'augmentation du personnel pour faire en sorte que les délais de réponse au téléphone soient améliorés.

M. Sangdel répond qu'il n'est pas forcément nécessaire de passer par cela si l'on adopte des solutions qui permettent d'avoir des réponses plus rapides. Le but de la motion n'est pas d'augmenter les charges, mais plutôt d'aller sur des systèmes technologiques qui permettent d'être plus efficace, comme le système permettant de rappeler les gens qui existe par exemple à Credit Suisse. Concrètement, si 100 personnes par jour perdent une heure, ce sont 100 heures de perdues pour la population.

Le député (S) demande si le député a eu de mauvais exemples personnels avec les urgences ou l'AFC avec le service des taxations.

M. Sangdel répond qu'il a eu de mauvaises expériences avec l'administration en général, mais ne souhaite pas citer des services en particulier.

Le député (S) s'étonne puisqu'il n'a personnellement eu que des expériences positives dans le contact téléphonique, notamment avec l'AFC.

M. Sangdel répond que certaines administrations travaillent bien sûr très bien, mais que d'autres rencontrent plus de difficultés pour répondre. Sans citer de service spécifique, tout le monde a pu rencontrer des difficultés pour avoir quelqu'un au téléphone.

Le député (S) note que M. Sangdel a choisi de faire référence à Credit Suisse. Or, dans les exemples privés qu'il a l'occasion de pratiquer, il constate qu'il s'agit plutôt de délais de réponse catastrophiques, par exemple avec Swisscom.

M. Sangdel note que le secteur privé est souvent plus rapide dans ses réponses et indique qu'il n'a jamais eu de problèmes, que ce soit avec Swisscom ou avec une autre entreprise.

Le député (S) note qu'il y a vingt ans, le privé était encore exceptionnel avec le téléphone. Or, la situation est depuis beaucoup plus catastrophique et il n'y a plus de postes dédiés pour répondre au téléphone. A l'inverse, dans l'administration publique, que ce soit pour les urgences, l'AFC ou encore les démarches pour un passeport, tout peut se faire par téléphone ou en ligne. Il trouve les démarches en ligne dans le privé beaucoup moins convaincantes. Il faut relever que c'est aujourd'hui l'enfer pour avoir une réponse au téléphone de la Migros ou de la Poste. Le député pourrait peut-être voter cette motion si le but était d'améliorer le processus et d'augmenter les postes, mais la manière dont ce texte est amené en présentant le privé comme un modèle et le public comme catastrophique ne le convainc pas.

M. Sangdel rappelle que cette motion ne cherche pas à comparer le privé et le public, il donne seulement des exemples. Le privé a certes diminué une partie de son personnel, mais il reste excellent dans l'usage des nouvelles technologies. Même s'il ne répond pas au téléphone, on propose souvent de laisser son numéro de téléphone afin d'être rappelé. Maintenant, il ne faut pas non plus généraliser les choses au niveau de l'administration publique, mais il n'en reste pas moins qu'il est nécessaire d'améliorer l'offre pour certains services où il faut attendre des heures voire des semaines pour un document particulier et parfois urgent, par exemple un visa de retour. Pour ce type de document, il faut fixer un rendez-vous sur le site, ce qui est loin d'être simple et est difficile dans l'urgence. Le but de la motion n'est pas d'augmenter les postes dans chaque administration, mais de revoir les meilleures pratiques en vigueur pour diminuer les durées d'attente et faciliter les réponses pour certaines demandes. Les technologies qui permettent cela existent et devraient pouvoir améliorer certaines procédures et certains systèmes. Le député se souvient qu'à une époque, on pouvait aller à l'OCP pour avoir un document de légalisation et cela prenait deux minutes. Aujourd'hui, la même démarche peut prendre des semaines, ce qui montre bien qu'il faut revoir les procédures de certains offices.

Un député (Ve) note en préambule qu'au-delà du temps d'attente, il faut surtout se demander quel est le temps nécessaire pour avoir une réponse convenable. Il se demande si la motion ne pourrait pas avoir des effets pervers,

en fixant des objectifs de temps de réponse qui finiraient par nécessiter de diminuer le temps que l'on prend pour répondre aux citoyens afin de décrocher le téléphone le plus vite possible. D'autre part, le député se demande si la motion envisage de mettre en place des réponses automatiques à travers un chatbot qui serait connecté à l'ensemble des renseignements de l'Etat.

M. Sangdel confirme que ce n'est pas la durée qui compte, mais la réponse, cependant il faut bien que quelqu'un décroche le téléphone pour répondre aux questions ou réorienter vers le service adapté. Sur les réponses automatiques, la motion envisage des rappels automatiques en demandant aux citoyens de laisser leur numéro pour être rappelés à un moment donné afin d'obtenir des réponses. Sur l'effet pervers perçu par le député, il faut évidemment que les personnes maîtrisent le fonctionnement de l'administration pour renvoyer vers le bon service, et c'est ce type de profils qu'on retrouve à la réception d'un office afin que les citoyens disposent d'une réponse claire et précise. Si l'on y place au contraire quelqu'un qui ne maîtrise pas suffisamment le fonctionnement, cela risque de rallonger encore la discussion et d'être contradictoire avec le but de la motion. La motion demande de trouver des solutions pour aller vers un service de qualité qui fournit des réponses claires dans un temps d'attente limité. Il est important de pouvoir garantir cela à la population, alors qu'une grande majorité des citoyens ne sont pas du tout satisfaits face à cette attente.

Un député (LC) a pour sa part des exemples très positifs dans ses contacts avec l'administration. Il relève par exemple que l'AFC répond toujours très rapidement, ce qui n'est pas le cas des assurances ou même de plus petites entreprises comme un garage. Le député s'étonne que le groupe LJS ait choisi d'avoir recours à une motion avec huit invites et il a un peu l'impression qu'on sort la mitraille pour une problématique qu'on devrait régler en posant la question au Conseil d'Etat. Il s'agit tout de même de cas précis, par exemple avec des services mal organisés. Une question écrite aurait pu suffire. **Les huit invites représentent un coût gigantesque s'il faut les mettre en œuvre** et les demandes paraissent un peu excessives. Personnellement, le député aurait favorisé une invite unique demandant au Conseil d'Etat d'aller voir ce qui se passe au niveau des répondeurs des services. Si certains fonctionnent très bien, il est clair que d'autres ont des durées d'attente embarrassantes.

M. Sangdel relève que cette attente génère un vrai stress pour les citoyens qui peuvent rester une heure à attendre une réponse. Il y a là un impact psychologique énorme sur une population déjà très stressée. Le député pensait au départ partir sur un projet de loi avant de déposer une motion. Pour rappel, les citoyens paient des impôts et devraient avoir en retour un service de qualité. Il serait en effet possible de regrouper certaines invites, mais il n'en reste pas

moins qu'il est temps de fournir un gros effort. Le but principal est d'avoir une amélioration de l'administration pour satisfaire les citoyens, sans généraliser sur l'ensemble des services de l'Etat.

Un député (UDC) indique qu'il a par exemple reçu pour seule et unique réponse d'un téléphone à l'OCPM que les demandes étaient uniquement traitées par e-mail. Donc, il faut forcément envoyer un e-mail. Il y a un certain problème dans la communication, alors même que lorsque l'on téléphone à l'administration, c'est que l'on a besoin d'une réponse et qu'il y a donc un réel besoin d'appeler plutôt que d'écrire. Maintenant, le député relève que M. Sangdel a conclu sa présentation en disant qu'il ne fallait pas généraliser le problème. Or, cela semble contradictoire avec le nombre d'invites de la motion. Il se demande s'il n'aurait pas fallu rester plus général et se concentrer sur la durée d'attente à laquelle doivent s'attendre les citoyens pour accéder à certains services, y compris avec les démarches préliminaires où il faut taper sur des touches pour arriver au bon service. Finalement, la motion fait un peu usine à gaz avec toutes ces invites qui auraient pu être regroupées.

M. Sangdel répond qu'il ne faut en effet pas généraliser. Certains services font un très bon travail, mais on peut toujours améliorer les prestations d'autres services. Sur la question de l'AFC, on pourrait envisager un rappel automatique, qui permettrait à l'office de rappeler les gens qui ont téléphoné quand personne n'était disponible. La motion ne porte en tout cas pas sur un service spécifique et propose plutôt de lutter de manière générale contre les difficultés rencontrées par les citoyens. Elle vise à améliorer les réponses et la communication entre l'administration et les citoyens. Le député est en tout cas ouvert à regrouper certaines invites.

Un député (S) a compris que M. Sangdel n'était pas forcément en faveur d'une augmentation de la dotation en ressources humaines. Cependant, il constate que la motion demande de réaliser une évaluation à proprement dit des délais d'attente, de procéder à un reporting régulier ou encore d'impliquer les citoyens dans ces évaluations. Il se demande si l'on ne créerait pas dans ce cas une véritable usine à gaz bureaucratique et administrative alors même que le conseiller d'Etat LJS s'était engagé durant la campagne à débureaucratiser l'Etat. Il se demande également quelles seraient les ressources financières nécessaires pour mener toutes ces actions.

M. Sangdel répond que la motion demanderait en effet de prévoir du temps, des ressources financières pour impliquer certaines technologies, mais aussi certaines ressources humaines ponctuelles pour donner des formations continues au personnel afin d'être plus efficace. Maintenant, au niveau des citoyens, c'est dans l'ADN de la Suisse de les impliquer afin de recevoir leur avis. Il s'agit de données gratuites qui permettraient aux administrations de se

diriger vers certaines améliorations. Aujourd'hui, certains députés se sont dit très satisfaits des services de certains offices, mais sans données réelles, il est difficile de savoir si cela correspond à l'expérience globale des usagers. Il serait donc important d'avoir les données réelles d'un service administratif afin de faire des améliorations continues. C'est en tout cas la discussion que cette motion souhaite lancer.

Un député (UDC) note que, s'il a pu être passablement critique sur le fonctionnement de l'administration, il doit en revanche dire qu'en ayant personnellement affaire à l'AFC dans le cadre de son travail, il en est très satisfait, surtout par rapport aux services équivalents dans d'autres cantons. L'efficacité au niveau de l'Etat est très élevée à ce stade et les démarches sont toujours très rapides sans avoir à multiplier les demandes. Le député trouve qu'avoir des exemples plus précis de services dysfonctionnels aurait permis à la commission de mieux comprendre ce que la motion souhaite cibler. Le député s'étonne ainsi qu'il n'y ait pas eu en amont une question posée au Conseil d'Etat afin d'obtenir des chiffres précis. Il trouve à titre personnel que le système fonctionne bien. Par ailleurs, les mesures proposées ne vont pas permettre de tendre vers plus d'efficacité, puisqu'il faudra systématiquement du personnel pour mettre en place l'ensemble des démarches proposées. Or, le groupe UDC reste très soucieux sur la question des dépenses, qui sont déjà à la hausse. S'il entend que ces durées d'attente peuvent générer une forme de stress pour la population, on peut se demander si cette motion ne représente pas un retour en arrière alors que l'on va vers une plus grande dématérialisation de services publics ainsi que vers un système de guichet unique. Il faut vraiment rappeler que le privé n'est pas forcément plus disponible et que l'Etat de Genève est assez efficace dans ses réponses.

M. Sangdel peut personnellement attester de délais de réponse très longs, notamment pour la légalisation d'un document, ce qui nécessite de faire de nombreux échanges avec le service en question où les choses ne sont visiblement pas suffisamment organisées. Sur la motion en tant que telle, chaque invite est importante. Quand elle demande de fixer des délais d'attente, les citoyens en ont vraiment besoin afin de savoir combien de temps ils vont devoir attendre. Les gens ont parfois besoin d'appeler et ne peuvent pas forcément faire autrement pour certaines demandes. La motion ne demande pas non plus d'allouer des ressources fixes, mais plutôt de donner des ressources ponctuelles pour mener des formations continues en vue de mettre en place des procédures plus courtes et plus efficaces. Si l'on faisait aujourd'hui une analyse empirique sur le terrain, on constaterait que les gens relèvent tous des difficultés dans l'attente, ce qui nécessite de proposer des solutions adaptées et modernes pour la population.

Un député (LJS) confirme que la relation avec le service public est un élément essentiel qui doit être ciblé. Si certains services ont une vraie qualité dans leur offre, avec la volonté d'être au service du public, c'est moins le cas pour d'autres. Les députés doivent aussi se rendre compte qu'ils font partie des gens qui savent auprès de qui s'adresser et comment s'adresser. Or, **cela est moins évident pour certaines personnes dans la population**. Cela étant dit, le groupe LJS va revenir avec un amendement général à cette motion en vue de réduire drastiquement le nombre d'invites, avec un ciblage sur la question du délai de réponse.

Un député (S) revient sur l'avant-dernière invite qui parle de rajouter des normes. Or, plus on rajoute des normes, plus cela complique le travail de l'administration. Le député demande si les auteurs pensaient à des normes légales, réglementaires ou pratiques. Il se demande si l'on ne doit pas non plus hiérarchiser les urgences entre elles, par exemple entre une hémorragie et la légalisation d'un document, ce qui demanderait de décliner ces normes selon chaque prestation.

M. Sangdel répond que l'on pourrait en effet imaginer des normes pour le règlement de chaque administration. Le but n'est pas d'être maniaque, mais de dire de manière claire quel est le délai maximal pour chaque service et l'indiquer de manière claire et visible sur le site de l'office concerné.

Un député (Ve) note que, quoi qu'il arrive, c'est l'OCSIN qui met en place ces systèmes téléphoniques et qu'il faudrait l'entendre une fois que l'amendement sera présenté.

M. Fiumelli note qu'il ne manquera pas de transmettre à M^{me} Fontanet et à l'AFC les félicitations des députés sur le fonctionnement. Il indique également que, lorsque la chancellerie reçoit un texte, elle doit l'attribuer à un département. Or, le DF n'est pas sûr de voir en quoi cette motion le concerne. Il invite les députés à consulter la vision pour 2026 de l'AFC au sein de laquelle l'office explique toute sa démarche pour améliorer les prestations, notamment en ligne et au téléphone. **Il n'est pas certain qu'un tel projet pourrait être mis en œuvre dans tous les services de l'Etat** au vu des moyens qu'il a fallu déployer.

Un député (LJS) croit qu'il s'agit en tout cas d'avoir un point de situation sur les différences entre les services, dont certains ont déjà fourni un effort à l'instar de l'AFC. Dans un premier temps, l'idée serait plutôt d'accepter d'une façon générale cette motion qui demande au Conseil d'Etat de procéder à des évaluations et de mener des auditions en fonction des résultats. Les auditions ne donneront pas grand-chose en l'absence des données, à moins que le SAI ne se soit penché sur la question.

Discussions du 15 janvier 2025

Le président rappelle que cette motion a été déposée par LJS avec le soutien du MCG et d'une personne du Centre. Une présentation par l'auteur a été donnée, mais il n'y a pas eu d'autres auditions. Un amendement vient en outre d'être déposé par le groupe LJS.

Un député (LJS) explique que, à la suite de l'audition de son collègue, il a été constaté que le nombre d'invites était important pour une motion. L'amendement déposé hier réduit par conséquent ce nombre.

Le sujet de cette motion est un enjeu intéressant, vu les évolutions technologiques, notamment du point de vue des services digitalisés. Ces derniers répondent à un besoin, mais le service par téléphone reste important et il semble intéressant de faire un point de situation consistant à identifier, parmi les différents services du petit et du grand Etat, lesquels ont une réception téléphonique et à évaluer les délais de réponse et les réalités des services concernés. Il ne s'agit pas de développer cette prestation, mais celle-ci correspond à un besoin de la population, pas seulement pour les personnes âgées, et elle doit être maintenue. Or il existe des craintes qu'elle ne soit abandonnée au profit de la numérisation.

Au vu de tout cela, quelques auditions de services publics sembleraient opportunes.

Un député (Ve) souhaiterait savoir ce que l'auteur de l'amendement entend par « délai de réponse » et s'il s'agit du délai avant que quelqu'un décroche, ou du délai nécessaire pour obtenir une réponse complexe, en cas de question posée, par exemple, à l'administration fiscale.

Le député (LJS) indique qu'il s'agit du délai pour obtenir la réponse directe à la question, ou pour obtenir un nouveau délai pour une prochaine étape permettant d'aller plus loin. Il ne s'agit pas d'un simple « allô ».

Le député (Ve) relève, par rapport à la deuxième invite, que les « normes claires » vont dépendre de la complexité de la demande.

Le député (LJS) en convient, mais souligne que de nombreux services sont à même de donner une réponse rapidement.

Un député (S) souligne que le titre de la motion mentionne la durée d'attente par téléphone. En outre, lors de son audition, M. Sangdel avait fait part d'une mauvaise expérience qu'il avait eue, dans la mesure où il avait attendu trop longtemps et où il avait dû rappeler trois fois pour pouvoir parler à quelqu'un. S'il s'agit désormais du délai pour obtenir une réponse administrative, cela change le périmètre de la motion.

Il relève que l'angle donné par M. Sangdel était celui du délai avant le premier « allô » ; or le député (LJS) vient de dire que le délai visé n'était pas celui avant un simple « allô », mais avant que l'administration réponde ou donne un délai pour apporter une réponse matérielle.

Le député (LJS) précise qu'il ne parle que de la réponse téléphonique, qui peut consister pour l'administration à dire quelque chose de l'ordre de « Nous vous enverrons les documents par e-mail ».

Le député (S) comprend qu'il s'agit donc du délai avant le premier « allô ».

Le député (LJS) indique que c'est bien cela, pour autant que la personne qui appelle obtienne une réponse sur ce qu'elle doit faire, même si la réponse finale ne peut pas être donnée immédiatement. Le délai visé est bien celui pendant lequel la personne reste au téléphone.

Le député (S) se réfère à la nouvelle invite n° 3 et demande quelles ressources sont envisagées.

Le député (LJS) indique que cela dépendra de l'évaluation. Cela pourrait être davantage de personnel, car il y a peut-être un sous-effectif en raison d'une répartition des équipes plutôt sur le volet digital. Il faut déterminer si c'est effectivement le cas, et, dans cette hypothèse, donner des moyens pour que les services puissent répondre aux besoins de la population.

Un député (S) se souvient que, à la suite de l'audition du premier signataire, un certain nombre de questions étaient restées sans réponse. Il avait eu l'impression qu'il s'agissait d'une expérience personnelle, plutôt que de nombreux retours que M. Sangdel aurait reçus.

En outre, la présente commission évoque souvent la bureaucratie, le nombre de mandats d'étude qui sont réalisés, etc. En l'occurrence, la proposition de réaliser une évaluation approfondie soulève la question du coût, du temps que cela prendrait, et des modalités à envisager. Il en va de même pour l'invite n° 4. Pour le parti socialiste, c'est une question de service public que le citoyen ait accès à des réponses par téléphone comme par voie numérique, et les réponses humaines sont très importantes. Cela étant dit, impliquer les citoyens dans l'évaluation semble lourd, d'autant plus face à un problème qui n'est, a priori, pas avéré. La motion s'appuie d'ailleurs de manière générale sur un présupposé, puisque son invite n° 3 demande la « réduction des délais d'attente », sans attendre le résultat de l'évaluation pour savoir si oui ou non ces délais doivent être réduits.

Par ailleurs, à propos des ressources à allouer, le député (S) proposerait alors un sous-amendement sur la 3^e invite, qui consisterait à écrire les « **ressources supplémentaires nécessaires** », sans quoi cette allocation

pourrait se faire au détriment d'autres prestations de service public dont le personnel serait réalloué au téléphone.

Le député (LJS) signale que, au regard des réponses apportées par les différents services lors des auditions, les invites pourront être précisées avant le vote final. A l'heure actuelle, il peut entendre le « supplémentaires » proposé, mais peut-être que cela ne s'avérera pas nécessaire au terme des auditions. Dans tous les cas, il espère que la commission prendra le temps de faire le tour des différents services pour obtenir une évaluation représentative.

Le député (S) demande si la réponse doit être humaine, ou si le « allô » d'une intelligence artificielle qui dit de « taper 1 » convient également.

Le député (LJS) indique que la réponse doit être convenable, quel que soit l'émetteur de la réponse.

Un député (UDC) relève qu'il faut revenir à la réalité. Une personne qui téléphone à une administration le fait parce qu'elle a besoin de parler à quelqu'un pour poser une question. Or la motion, même amendée, n'arrive pas à ce résultat. Des évaluations ne changeront rien au problème. Ce qui exaspère les gens, ce sont les réponses du type « tapez 1 », « tapez 2 », « tapez 3 », pour finalement s'entendre dire que tous les collaborateurs sont indisponibles et qu'il faut rappeler plus tard, ou attendre 30 minutes. Dans d'autres cas, la personne qui appelle tombe sur un répondeur, qui lui indique que le service est fermé et qu'il faut rappeler entre 9h00 et 11h00, alors que tout le monde ne peut pas se rendre disponible à ces horaires. Ce sont plutôt ces éléments-là qui posent un problème, et réaliser des évaluations ou impliquer les citoyens ne le réglera pas.

En conclusion, il se dit favorable à procéder à quelques auditions de services spécifiques (bureau des autos, impôts, HUG) afin de savoir comment les appels sont gérés. Ensuite, la motion pourra être amendée ou non. Reste que, à ce stade, parler d'amendement général alors que la motion de base n'a pas été évaluée paraît prématuré.

Le président prend note que le Conseil d'Etat sera donc auditionné, à la suite de quoi la commission fera le point, avant d'entendre éventuellement l'AFC, l'OCAN, le service de l'assurance-maladie ou encore les HUG.

Une députée (S) souhaiterait qu'il soit demandé au Conseil d'Etat de venir, dans la mesure du possible, avec des statistiques concernant des services particulièrement sollicités par téléphone.

M. Fiumelli signale que, si la commission souhaite auditionner M^{me} Fontanet, il serait peut-être judicieux qu'elle vienne avec l'exemple de l'AFC, car une grande enquête de satisfaction y a été menée il y a trois ans.

Cela pourrait tenir lieu d'audition de l'AFC. En revanche, M^{me} Fontanet n'aura pas tellement d'informations sur ce qu'il se passe au bureau des autos.

Le président en prend note. Il ajoute que, si d'autres statistiques sont disponibles dans d'autres services, il serait intéressant pour les députés de pouvoir en prendre connaissance.

Un député (UDC) ajoute que, vu la transversalité de la motion, cela pourrait faire l'objet d'une question, pas forcément urgente, mais peut-être **une question transversale de la commission** pour connaître, dans les différents départements, les temps d'attente. Il faut rappeler qu'une motion est censée inviter le Conseil d'Etat à élaborer un projet de loi, à établir un règlement ou à prononcer un arrêté, ce que les invites ne font pas, à l'exception éventuellement de la 2^e (« établir des normes claires »). Ainsi, la motion ne répond pas au cadre réglementaire de ce que doit faire un tel texte.

Audition du 29 janvier 2025 de M^{me} Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat, de M. Olivier Fiumelli, secrétaire général adjoint, de M^{me} Sylvie Nativel-Parade, directrice des affaires financières et des activités support, AFC, et de M. Christophe Pommaz, directeur général, OPF

M^{me} Fontanet précise qu'elle ne s'exprime pas aujourd'hui en tant que présidente du Conseil d'Etat, mais en tant que conseillère d'Etat chargée du DF, pour présenter ce qu'il se passe dans deux services très concernés par les appels téléphoniques.

Il faut rappeler que la qualité des prestations et l'accessibilité des collaborateurs, comme le fait de pouvoir répondre à tout usager quel que soit son âge, sa situation personnelle et sa compréhension, font partie des priorités du Conseil d'Etat. Dans le cadre du programme de législation, une des priorités était le développement de la cyberadministration et, dans ce contexte, le Conseil d'Etat a beaucoup insisté sur les mesures y afférentes, qui permettaient à tout un chacun de bénéficier d'un accueil prenant en compte sa situation individuelle.

Dans un monde toujours plus complexe, le fait de savoir combien de temps les gens attendent avant d'obtenir une réponse lorsqu'ils appellent est un élément essentiel. A cet égard, l'Etat revient de loin. Il était en effet courant que les gens passent des heures à attendre ; aujourd'hui, dans les deux services dont il sera question, ce n'est plus le cas, et l'on peut s'en réjouir.

Par ailleurs, l'administration travaille également sur le FALC (langage facile à lire et à comprendre), car une partie des courriers adressés à la population n'étaient pas compris par les personnes qui n'avaient pas de formation particulière.

M^{me} Nativel-Parade indique que **le volume d'appels à l'AFC est d'un demi-million par an**, une statistique qui est stable ces dernières années. En 2024, le taux de réponse se situait aux alentours de 88%. Les courriers, les visites au guichet et les prestations en ligne occupent une place de choix. Dans l'ordre, le courrier reste n° 1 et **le téléphone arrive en troisième position concernant le nombre d'appels**.

En ce qui concerne l'historique, il convient de rappeler que la qualité et le taux de réponse sont des sujets traités depuis plus de dix ans au sein de l'administration fiscale. Dès 2013, un plan de mesures a été défini, car un manque d'outils et de soutien aux collaborateurs pour la qualité de l'accueil avait été identifié. En 2017, le nouvel outil a pu être installé, accompagné par la mise en place d'une orientation du client qui appelle sur un poste de l'AFC. Dès 2017, différents axes sont devenus mesurables, notamment le taux de perte (les appels manqués, c'est-à-dire ceux pour lesquels la personne a raccroché avant d'avoir eu quelqu'un) et le délai moyen d'attente. Ces statistiques n'étaient pas disponibles avant 2017.

En 2017 toujours, le nombre d'appels est passé à environ 500 000. Précédemment, le nombre d'appels était de 800 000 environ, avec un taux de réponse faible (50-55%). Il faut préciser que, dans ces 800 000 appels, il pouvait y avoir une même personne qui appelait plusieurs fois puisqu'elle essayait de joindre quelqu'un à l'AFC. Un saut peut être constaté en 2017, grâce à l'outil et à l'orientation dès le départ, qui fait en sorte que le contribuable soit orienté vers le bon service, vers l'expert chargé de son dossier. **Le temps d'attente moyen, calculé par l'outil, se situe aux alentours de 2 minutes 17 secondes en 2024**. C'est un taux qui est considéré comme bon. Le nombre d'appels manqués (en rose sur le graphique) préoccupe l'administration, qui a pris cette année une mesure spécifique à ce sujet.

L'accueil téléphonique est ouvert non-stop de 9h à 16h. Une identification préalable des contribuables a été mise en place, et le système permet d'ouvrir le dossier dès le moment où le contribuable s'identifie.

M^{me} Fontanet précise que c'est un disque vocal qui reçoit le contribuable.

M^{me} Nativel-Parade ajoute que cela permet l'orientation susmentionnée. Si le contribuable appelle le standard, il lui est notamment demandé s'il appelle à la suite d'un courrier. Si la réponse est affirmative, le système peut déterminer quel service a adressé le dernier courrier à cette personne, qui sera orientée directement au bon endroit, sans identification supplémentaire. Compte tenu de la masse des appels, ce filtre est très utile.

Une centrale téléphonique, avec des hôtes et hôtesse d'accueil humains (il ne s'agit pas d'intelligence artificielle), répond également aux clients qui ne

savent pas qui contacter. Ces derniers exposent leur difficulté et sont orientés vers le service adéquat.

Bien entendu, l'AFC est confrontée à des pics d'activités, et la téléphonie est liée à une organisation qui doit être réactive en fonction des volumes d'appels. En mars, par exemple, l'AFC passe à 50 000 appels dans le mois, soit plus de 2500 appels par jour, ce qui est énorme. A l'inverse, durant certains mois, le volume d'appel est à la moitié de ce chiffre. Le nombre de personnes susceptibles de répondre doit donc s'adapter à cette volatilité.

L'objectif cible, depuis quelques années déjà, était un taux de réponse supérieur à 80%, et il a été atteint. **Plus de 20 ETP en moyenne sont dédiés spécifiquement à la réponse téléphonique, avec un doublement de l'effectif en période de pics.** Des formations périodiques sont dispensées. Une partie d'entre elles est sur mesure, et elles se présentent sous des formats divers (en ligne, sous forme de jeux de rôle, etc.). La qualité de l'accueil est vraiment un sujet important pour l'administration.

En ce qui concerne les moyens techniques, comme évoqués, il s'agit principalement de l'outil de gestion des appels, des filtres et de toute la technologie qui les accompagne. A noter que cet outil permet aussi une certaine souplesse. Par exemple, lorsqu'un contribuable appelle l'AFC en ce moment, la première question qui lui est posée est de savoir si sa demande concerne les acomptes, puisque la majorité des appels durant cette période ont trait à ce sujet. Le premier filtre est donc lié à la périodicité et aux envois de masse adressés aux contribuables.

Autant à l'interne qu'à l'externe, l'administration essaie de communiquer sur les fonctionnalités et les modifications autour de la téléphonie qui sont susceptibles d'impacter les contribuables.

Des évaluations ont été mises en place pour vérifier dans quelle mesure les efforts consentis répondent au besoin du contribuable. **En 2021, une enquête a été menée par un institut d'étude indépendant.** Les contribuables ont été interrogés notamment sur les axes d'amélioration qu'ils avaient en tête. La téléphonie en faisait partie.

Des campagnes qualité sont aussi menées de manière périodique, par des appels mystère au sein de la maison, depuis 2022. Dans le hall de l'AFC se trouve Espace Entreprise, une entité rattachée au DIP qui délègue des apprentis pendant une période de formation. Ils sont au guichet, mais aussi au téléphone, et ils se font passer pour des contribuables de manière à pouvoir évaluer la qualité de l'accueil des collaborateurs.

Deux projets pilotes peuvent être signalés. Un pool d'auxiliaires a été déployé pour répondre aux questions les plus fréquentes et diminuer les appels

manqués. Il faut savoir que, sur 500 000 appels par année, il y a 60 000 ou 70 000 appels manqués. C'est un chiffre conséquent, d'où cette orientation qui vise à décharger les services et à réduire le nombre d'appels manqués.

La deuxième nouveauté, c'est un guichet virtuel lancé en juin 2024. Cette modalité permet au contribuable d'avoir un entretien avec un collaborateur de l'AFC en **visioconférence**. Cela lui permet d'échanger avec un expert sans avoir à se déplacer.

M. Pommaz explique que, à l'office des poursuites, sur tous les courriers qui sont envoyés figurent un numéro général et le numéro de la personne chargée du dossier, ce qui facilite le contact entre l'utilisateur et le collaborateur. Cela évite également de surcharger la centrale téléphonique. A l'instar de ce qui se fait à l'AFC, il existe aussi un serveur automatique avec guide vocal, qui est utile pour celui qui sait à qui il veut s'adresser. La personne peut ainsi obtenir rapidement le collaborateur avec qui elle souhaite échanger. Une réflexion a par ailleurs été menée pour que quelqu'un qui a des saisies puisse, sur la base du numéro de poursuite seulement, être mis en contact avec le secteur sans passer par la centrale.

Lorsque la personne n'a pas obtenu une réponse avec le guide vocal, une personne en chair et en os lui répond. Ce service personnalisé vise à orienter, mais aussi à répondre à des questions un peu plus complexes. Si ce n'est pas suffisant, le téléphone est transmis au service concerné. Pour gérer ce standard, qui reçoit environ 50 000 appels par an, soit 200 par jour, il faut compter un à trois collaborateurs. Il s'agit là d'un personnel mobile, ce qui évite la monotonie. Ces **personnes polyvalentes** peuvent également être au guichet pendant certaines périodes ou délivrer des extraits en ligne.

En ce qui concerne l'évolution, les chiffres montrent que, en 2018, il y avait 41% de prise d'appels. **En 2024, l'office est à 92%** (les appels manqués figurent en rose sur le graphique). Durant cette même période, le nombre d'appels à l'office a pu être réduit. Les personnes qui appellent sont aussi orientées le cas échéant vers le site internet, puisque les prestations en ligne évitent d'engorger les guichets ou la centrale téléphonique.

Les méthodes pour mener à cette amélioration significative combinent différentes mesures mises en place. L'outil a été modernisé, ce qui permet depuis 2018 d'avoir les taux de réponse et **d'objectiver ce qui se passe au travers de statistiques**. Cela permet d'assurer un suivi. Pendant le covid, des postes ont également pu être équipés pour qu'il soit possible de travailler à distance, et c'est un outil qui reste intéressant en cas d'absence, par exemple.

Pour ce qui est de l'organisation du personnel, le fait d'avoir créé des postes polyvalents permet de jongler plus facilement avec les absences ou les pics d'appels.

Les horaires de la téléphonie s'étendent de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 15h30. Les guichets, eux, sont ouverts non-stop, y compris entre 12h00 et 14h00. A noter que les lignes directes des huissiers sont à disposition sur internet. C'est un risque qui a été pris (de surcharge notamment), mais le but est de permettre aux usagers d'atteindre facilement leur interlocuteur.

Pour permettre l'amélioration des transferts d'appels, les horaires ont été harmonisés et des permanences ont été mises en place dans tous les services, et pas seulement à la centrale téléphonique.

Il faut souligner que, en améliorant la qualité des prestations, on diminue aussi les questions des administrés, ce qui signifie moins d'appels et moins d'interventions. Cela se voit au niveau des chiffres. Le nombre de plaintes 17 LP est d'ailleurs en baisse (600 en 2016-2017 contre 260 en 2024, et aucune pour déni de justice). Le fait de privilégier les prestations en ligne a également son importance, car plus les administrés s'adressent à l'office via le site, moins il y a d'interactions et plus il y a de temps dégagé pour d'autres activités.

Quant au coût, il est de 1000 francs par poste et par collaborateur, pour le même outil que l'AFC. C'est la raison pour laquelle il n'a été installé que dans les services de grande taille, et pas dans les petits services où il n'aurait pas été rentable. L'inconvénient est que le collaborateur doit renseigner s'il quitte son bureau, pour participer à une réunion par exemple. Si le PC est éteint, logiquement, la mesure ne se fait plus.

Un graphique est présenté pour montrer l'évolution des prestations en ligne. En bleu clair figure la consultation du seuil. A noter que celui qui veut payer une poursuite n'a pas besoin d'identification forte. Un simple code QR permet de payer sans se présenter à l'office. Les demandes d'extrait, en orange, fonctionnent très bien. L'objectif, pour ces deux types de prestations, est de privilégier la démarche en ligne afin d'éviter les surcharges des guichets et de la centrale téléphonique.

Enfin, l'évolution du temps d'attente au guichet montre que 96% des personnes sont reçues en moins de 30 minutes et 85% en moins de 20 minutes. Au guichet des notifications, le temps d'attente moyen était de six minutes en 2024.

Le président demande s'il s'agit de téléphonie fixe ou en IP et si la panne d'hier a eu des conséquences sur les réponses téléphoniques.

M^{me} Nativel-Parade le confirme et explique qu'il n'était plus possible de répondre au téléphone.

M^{me} Fontanet précise que, le téléphone étant lié à l'ordinateur, il a fallu fermer.

Le président revient sur l'outil utilisé à l'AFC et à l'office des poursuites et demande s'il n'existe pas d'autre solution, dans la mesure où le coût de 1000 francs par poste semble très élevé.

M^{me} Fontanet indique que ces aspects sont gérés par l'OCSIN.

Un député (LJS) relève que la qualité de la téléphonie à l'AFC n'est pas le fruit du hasard, puisque des mesures importantes ont été mises en place. Il demande si ces mesures sont exceptionnelles ou s'il existe une volonté, dans l'ensemble des services en lien avec la population, de suivre cet exemple. L'accès aux services est essentiel pour la population, et l'informatique ne va pas le remplacer. A l'OCPM, aucun numéro de téléphone ne figure sur le site, et la seule option est de prendre rendez-vous pour être appelé par un collaborateur. Cela constitue une barrière digitale pour les personnes qui n'ont pas l'habitude ou qui ne comprennent pas. Le député souhaiterait savoir quelle est la politique du canton à cet égard.

M^{me} Fontanet répond qu'il y a tout d'abord la volonté du Conseil d'Etat, qui est très sensible à la question de ne pas considérer les usagers comme des captifs, dans le sens où un contribuable ne peut pas aller payer ses impôts ailleurs s'il n'est pas satisfait des services de l'AFC. Ensuite, il y a des directions et des offices qui ont pris les choses en main depuis longtemps et qui ont continué cette mue. Certains offices ont connu de très grands changements, et c'est le cas de l'OCPM. Le nombre de demandes augmente également, à l'AFC aussi, et le nombre de contribuables a encore augmenté de manière sensible.

C'est aussi une question de moyens. Les réseaux informatiques et les programmes coûtent extrêmement cher et des priorisations doivent être effectuées. Cela demande beaucoup de personnel. M^{me} Fontanet ne peut pas se prononcer sur les services des autres départements, mais, de façon globale, il y a une prise de conscience et une volonté de bien faire, qui est aussi présente chez les collaborateurs. Il faudrait maintenant interpellier sa collègue pour déterminer ce qui peut être fait à l'OCPM, et pour savoir si des mesures sont prévues ou non.

Un député (LJS) demande si d'autres offices sont concernés par un tel nombre de renseignements.

M^{me} Fontanet indique qu'aucun n'atteint les chiffres de l'AFC. A noter qu'il y a 20 000 contribuables de plus.

M^{me} Fontanet relève que de très nombreux services répondent à la population. Il y a, par exemple, l'office des prestations complémentaires, le SPAd, le SPMi, et bien d'autres.

Une députée (Ve) souhaiterait savoir qui pilote le choix de tel outil pour tel service et demande si c'est l'OCSIN qui dit quel outil est adapté, ou s'il y a une volonté des offices d'entamer une mue que certains pourraient ne pas faire. En d'autres termes, elle souhaiterait savoir si c'est l'OCSIN qui est une force de proposition et s'il existe une vision globale de l'amélioration des services, notamment par un partage d'expériences.

M^{me} Fontanet souligne que, quand on parle de l'OCSIN, il est important de rappeler qu'il y a des DOSIL dans les différents services, qui ont aussi le rôle d'expliquer les éléments métier et de relayer les demandes des services pour garantir que les programmes soient les mieux adaptés aux besoins. L'OCSIN ne peut pas connaître le fonctionnement spécifique de l'ensemble des services.

M^{me} Nativel-Parade explique que, pour l'administration fiscale, un partage d'information a bien eu lieu. Dès 2013, une collaboration avec l'OCSIN s'est mise en place pour rechercher le meilleur outil. L'AFC a été sollicitée ensuite pour répondre à des personnes d'autres offices qui souhaitaient utiliser cet outil, notamment l'office des poursuites.

Le président demande, sur l'organisation générale, s'il y a une gestion de la relation client globale et si une personne en est chargée.

De plus, il souhaiterait savoir qui a déterminé l'objectif de 80% susmentionné.

M^{me} Nativel-Parade indique que c'est l'AFC qui a déterminé que ces 80% étaient un seuil à atteindre.

Le président demande si ce chiffre a été validé par le département ou le secrétariat général.

M^{me} Fontanet explique que ce type d'objectif passe par le secrétaire général et par elle-même. Des modifications sont envisagées et ces indicateurs sont revus régulièrement.

Le président demande si c'est le cas dans tous les départements.

M^{me} Fontanet précise qu'elle ne peut pas répondre pour les autres. Cela dit, ce sont des objectifs qui sont examinés lors des séances mensuelles. A l'AFC, les choses se passent bien depuis longtemps. Des problématiques existaient en revanche à l'office des poursuites lorsqu'elle l'a repris, et un suivi a été effectué tous les mois pour savoir où on en était. Toute une série de statistiques sont étudiées, notamment les délais de réponse, et pas seulement au téléphone. On peut imaginer qu'il en va de même dans les autres départements. A noter

que, dans les comptes, il y a des indicateurs qui permettent de mesurer ces éléments. Ce sont des aspects qui sont examinés et revus dans tous les départements, mais peut-être que certains priorisent de manière différente.

Un député (LJS) demande si, du point de vue du Conseil d'Etat, cette motion a un intérêt, notamment pour amener un éclairage et une harmonisation.

M^{me} Fontanet explique que, dans le cadre des discussions du Conseil d'Etat, cette préoccupation est partagée par toutes et tous. Aucun conseiller d'Etat n'est opposé à l'amélioration des services aux usagers. Cela dit, il faut garder à l'esprit que les personnes se plaignent beaucoup quand quelque chose ne fonctionne pas et en font des généralités. Par exemple, quand elle a pris son mandat, elle a rencontré des personnes qui disaient ne pas avoir été taxées depuis cinq ans et, lorsqu'elle interpellait l'AFC à ce sujet, une réponse complètement détaillée lui revenait et on se rendait compte que, bien souvent, le problème venait du mandataire, qui ne donnait pas de réponse ou qui n'avait pas fourni une pièce supplémentaire demandée. Le mandataire, de son côté, disait au client que le problème venait de l'AFC. Il faut donc rester prudent avec ce type de ouï-dire, ce qui n'empêche pas qu'il puisse arriver qu'une personne ait été mal servie. On entend davantage parler de la personne qui a raccroché au bout de 10 minutes que de celle qui a été très bien servie.

Un député (S) revient sur l'opportunité de la motion, qui vise à améliorer le service public sous l'angle des prestations par téléphone. Même en tenant compte de l'amendement, les quatre invites semblent susceptibles de susciter une usine à gaz assez impressionnante. Le député souhaiterait savoir quel arbitrage fait la conseillère d'Etat entre l'élan positif que peut constituer cette motion et l'éventuelle usine à gaz qu'elle créerait.

M^{me} Fontanet indique qu'il lui semble souhaitable que l'administration ne soit pas occupée à récolter des chiffres ou à engager du personnel en plus pour procéder à des analyses complexes, quand elle pourrait être occupée à délivrer des prestations. En revanche, il semble utile de s'interroger sur ce qui manque pour améliorer les choses, et **il existe déjà des statistiques qui peuvent permettre d'identifier les problèmes**, mais c'est à chaque service de le faire.

Un député (UDC) rebondit sur les questions de ses préopinants. Il rappelle que la première invite demande la réalisation d'une étude statistique sur les délais d'attente. Certaines données existantes peut-être déjà, il souhaiterait savoir si la conseillère d'Etat juge utile et pertinent de passer par cette motion pour obtenir une réponse en termes de statistiques. Avant de prendre des mesures comme la 3^e invite (allocation de ressources), il semblerait judicieux de procéder à un état des lieux sur la base des statistiques existantes et cela pourrait se faire par le biais d'une question écrite.

M^{me} Fontanet souligne que les invites sont à la fois extrêmement larges et extrêmement précises. Il faudrait définir par exemple ce que sont les services publics par téléphone. En effet, s'il s'agit d'analyser l'ensemble des services qui répondent au téléphone, la tâche est impossible. S'il y a des inquiétudes sur un service ou un office en particulier, des réponses peuvent être obtenues par le biais d'une question écrite, sur laquelle le département concerné devra se déterminer. Cela dit, il paraît indispensable d'identifier les services visés en amont.

Quant aux normes claires, d'autres questions se posent. Par exemple, si on décidait que le temps d'attente au téléphone ne doit pas être de plus de deux minutes, cela exige de prévoir toutes les situations dans tous les services. Le faire dans des services à forte affluence paraît envisageable, mais le faire partout semble compliqué, car les services sont nombreux et divers (registre foncier, registre du commerce, etc.). Il n'est pas possible d'appliquer les mêmes statistiques partout.

M^{me} Fontanet fait remarquer que certains services ont 10 ou 15 appels par jour et ne nécessitent pas de moyens considérables, alors que d'autres sont beaucoup plus sollicités et font face à des vagues d'appels. Il faut également se rappeler que les personnes qui se plaignent écrivent aussi pour le faire, et chaque département sait donc où des renforcements seraient nécessaires. **Il ne paraît pas utile de tenir des statistiques sur chaque personne qui répond au téléphone dans chaque service.**

Le président demande ce que les commissaires souhaitent faire de cette motion.

Un député (LJS) pense que le sujet est important et qu'il est au cœur de la mission d'un service public. Un début de réponse a été obtenu, mais il faut continuer à creuser en interrogeant des services, notamment le DIN, le SPAd ou le SPMi. A terme, il faudrait avoir une réponse sur la politique du Conseil d'Etat quant aux critères et à la manière de les évaluer. L'audition qui vient d'avoir lieu a montré ce qu'il se faisait de mieux, mais il n'est pas certain qu'il en soit ainsi dans tous les services de l'Etat. Le député demande d'auditionner en tout cas M^{me} Kast pour l'OCPM.

Le président suggère de poser une question transversale dans le cadre des comptes. Celle-ci pourrait être analysée par les sous-commissions dans les différents départements.

Le président constate qu'il y a une demande de gel de la motion en attendant la question transversale.

Discussions et votes du 10 septembre 2025

La commission a pris en considération l'amendement général suivant de LJS :

invite le Conseil d'Etat

- *à réaliser une évaluation approfondie des délais d'attente et des disponibilités actuels dans les services publics par téléphone ;*
- *à établir des normes claires pour les temps de réponse et les niveaux de service, et à veiller à leur respect ;*
- *à proposer les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente par téléphone.*

Un député LJS relève que le sujet n'est pas anecdotique. Les services ont répondu à ce sujet dans les questions transversales en vue de l'approbation des comptes 2024, et le résultat est assez significatif. A part l'administration fiscale cantonale, qui a des résultats intéressants, et la centrale de la police qui est fort heureusement performante, les chiffres sont extrêmement bas. Cela étant, la motion proposée était a minima très vaste. C'est la raison pour laquelle un amendement général est proposé, car il semble tout de même que cette question des délais d'attente n'est pas anodine. Il est demandé au Conseil d'Etat d'être plus circonstancié dans ses réponses et de mettre en place des normes claires de ce qu'on peut attendre des services qui ont des réceptions téléphoniques.

L'amendement général simplifie largement la motion, et demande au Conseil d'Etat de revenir avec des politiques et des propositions éventuelles de renforcement concernant le taux de réponse au téléphone.

Le président comprend que les invites 1 et 7 sont conservées telles quelles, et que l'invite 4 est modifiée. A ce propos, il demande quelle est la différence entre « allouer des ressources » et « proposer des ressources ». Il demande si cela implique un budget supplémentaire.

Le député (LJS) indique que ce n'est pas le cas et que le budget peut être pris ailleurs. « Allouer » signifie que le parlement donne le blanc-seing au Conseil d'Etat pour le faire, alors que « proposer » implique que le Conseil d'Etat revienne vers la commission, qui estimera peut-être que c'est excessif. La question n'est pas de savoir si la ressource existe déjà ou non ; la formulation « proposer » implique que le Conseil d'Etat fasse d'abord part à la commission des montants, avant de mettre en œuvre des mesures.

Un député (S) se réfère à la 1^{re} invite et à son articulation avec la 3^e. Il demande comment on peut demander de réduire les délais d'attente si ceux-ci n'ont pas encore été évalués.

Le député (LJS) indique que la 1^{re} invite précède la 3^e : il faut d'abord évaluer les délais d'attente.

Le député (S) observe qu'il n'y a pas encore de critères d'évaluation, puisque ceux-ci sont mentionnés dans la 2^e invite, mais que la 3^e invite part du principe qu'il faut réduire les délais.

Le député (LJS) relève que la réponse à la question transversale montre très clairement que certains services ne sont pas satisfaisants et n'ont pas de norme particulière. Bien entendu que la motion n'a de sens que si les prestations s'en trouvent améliorées.

Le député (S) suggère d'enlever la 1^{re} invite pour passer directement aux deux suivantes, qui demandent de fixer des critères et de proposer des ressources supplémentaires. Il ne semble pas nécessaire de faire une énorme évaluation.

En outre, il demande si des sanctions sont prévues pour garantir la mise en œuvre des critères fixés.

Le député (LJS) relève que c'est la raison pour laquelle la 1^{re} invite a son importance. Il y est question des services publics par téléphone. Ce ne sont donc pas tous les services. Ce sera au Conseil d'Etat de faire une proposition, qui pourrait comprendre des sanctions. Il paraît judicieux d'établir des normes qui permettront d'évaluer si le service s'y conforme.

Une députée (S) demande pourquoi la motion vise spécifiquement les services publics par téléphone et s'il est plus important d'avoir une réponse rapide et efficace par téléphone qu'au guichet. De plus, le temps d'attente dans des services non administratifs, aux urgences pédiatriques par exemple, pourrait être inclus.

Le député (LJS) observe qu'il faut bien commencer quelque part. La motion découle du constat qu'il y a une tendance à vouloir tout digitaliser, au détriment du contact direct du citoyen avec l'Etat. En ce qui concerne le domaine hospitalier, d'autres normes entrent en ligne de compte.

Un député (S) souligne que l'audition du premier signataire était de piètre qualité. De nombreuses questions se posent – et elles lui avaient été adressées – par exemple celle de savoir si le temps d'attente doit être le même au 117 et au secrétariat d'un cycle, aux urgences hospitalières par téléphone et au service des personnes morales de l'administration fiscale, au service de l'impôt à la source pour les personnes morales et à celui qui s'occupe des personnes physiques. Même si on dépensait 400 000 francs pour réaliser ce que la 1^{re} invite demande et qui pourrait être intéressant, reste à savoir ce que l'on ferait des résultats de cet audit, pour autant qu'il en découle des résultats pertinents, et si l'idée est de fixer un délai d'attente standardisé pour tous les

services, sachant que les problématiques traitées sont plus ou moins urgentes. Autant de questions qui restent en suspens et auxquelles le premier signataire n'a pas répondu. A titre personnel, il s'orientera vers un refus.

Un député (MCG) remercie LJS de l'effort fourni pour modifier les invites et leur donner une cohérence. Cela dit, c'est d'abord le service à l'utilisateur qui est important, et le fait d'avoir une réponse rapide ne garantit pas une réponse de qualité. La 3^e invite entre par ailleurs en conflit avec les deux lois corsets sur lesquelles le peuple votera le 28 septembre. Ainsi, si des ressources supplémentaires sont nécessaires, il faudra bien les enlever ailleurs, et on privilégiera des réponses rapides au détriment de réponses détaillées, sans compter une réduction du contact physique avec l'utilisateur. La motion partait d'un bon sentiment, mais il sera difficile pour le MCG de la suivre, pour toutes ces raisons.

Le député (LJS) dit qu'il paraît évident que la motion améliorerait le service à l'utilisateur, et que la rapidité n'empêche pas la qualité.

Un député (Ve) adhère aux propos du MCG sur la qualité du service. Il existe également bon nombre de services dans lesquels il est possible de prendre des rendez-vous, et ça fonctionne bien. Il demande par ailleurs s'il existe une liste de l'ensemble des services publics par téléphone.

Le député (LJS) rappelle que c'est précisément ce que la question transversale demandait au Conseil d'Etat d'établir. Huit offices ont été cités dans la réponse. **L'administration fiscale cantonale reçoit 500 000 appels et présente un taux de réponse de 88% ; la centrale d'engagement et de coordination de la police reçoit 307 000 appels pour un taux de réponse de 100% ; le service de l'assurance-maladie reçoit 272 000 appels pour un taux de réponse de 5,2% ; la centrale téléphonique de l'Etat reçoit 65 000 appels (le taux de réponse n'a pas été communiqué) ; le service des prestations complémentaires reçoit plus de 50 000 appels et son taux de réponse n'est pas connu non plus ; l'office des poursuites reçoit 47 000 appels et présente un taux de réponse de 92% ; le centre d'assistance informatique e-démarche reçoit également 47 000 appels, pour un taux de réponse de 97,5% ; enfin, l'office de la formation professionnelle et continue reçoit 24 900 appels et son taux de réponse n'est pas connu.** En conclusion, la majorité des taux de réponse sont très bas ou inconnus. Il n'y a pas de norme claire et, dans bien des cas, pas de statistiques.

Le député (Ve) relève que, pour répondre à la motion, il faudrait lister l'ensemble des services concernés, qui sont certainement plus de huit. La question est de savoir s'il vaut la peine d'avoir une mauvaise réponse en

30 secondes. S'ils doivent respecter une limite de temps, les fonctionnaires répondront plus rapidement, mais mal, et cela ne sert à rien. Pour cette raison, il se dit plutôt enclin à refuser la motion.

Une députée (S) souhaite apporter un sous-amendement à celui de LJS, visant à étendre la formulation à l'ensemble des services publics. Il s'agirait donc de biffer « par téléphone » à la fin de la 1^{re} et de la 3^e invite.

Un député (S) comprend que la motion suppose qu'il est possible de faire avec les ressources actuelles, en les réorientant.

Le député (LJS) le confirme. Ce ne sont en tout cas pas forcément des gens de l'extérieur qu'il faudrait engager.

Le député (S) propose par conséquent un sous-amendement à l'invite 3, à savoir l'ajout du terme « supplémentaires » : « à proposer les ressources nécessaires *supplémentaires* pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente par téléphone ».

Le président propose de mettre au vote d'abord le premier du PS, qui est le plus éloigné puisqu'il augmente le périmètre, puis celui le deuxième du PS, et enfin celui de LJS.

Le député (S) signale qu'il a un deuxième sous-amendement, à savoir la suppression de la première invite. Il faudrait le voter en premier.

Le président en prend bonne note. Il propose de prendre l'amendement LJS comme un amendement général et de ne travailler que sur celui-ci, ce qui ne suscite pas d'objections.

Le président met aux voix l'amendement de suppression de 1^{re} invite :

Suppression de la 1^{re} invite.

Oui : 7 (2 UDC, 2 MCG, 2 Ve, 1 S)

Non : 7 (4 PLR, 1 LC, 1 LJS, 1 S)

Abstentions : 1 (1 S)

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix le 2^e amendement du PS aux invites 1 et 3 :

- 1) à réaliser une évaluation approfondie des délais d'attente et des disponibilités actuels dans les services publics ;**
- 3) à proposer les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente.**

Oui : 6 (2 UDC, 2 MCG, 2 S)
Non : 7 (4 PLR, 1 LC, 1 LJS, 1 S)
Abstentions : 2 (2 Ve)

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix le 2^e amendement du PS à la 3^e invite :

à proposer les ressources nécessaires *supplémentaires* pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réduction des délais d'attente par téléphone.

Oui : 7 (2 MCG, 2 Ve, 3 S)
Non : 8 (2 UDC, 4 PLR, 1 LC, 1 LJS)
Abstentions : –

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix la motion M 2989 telle qu'amendée par l'amendement général LJS :

Oui : 2 (1 LJS, 1 S)
Non : 13 (2 UDC, 4 PLR, 1 LC, 2 MCG, 2 Ve, 2 S)
Abstentions : –

La motion M 2989 est refusée.

Motion 2989 "concernant la durée maximale d'attente aux services publics par téléphone"

Nathalie Fontanet, Conseillère d'Etat DF
Sylvie Nativel Parade, Directrice finance et support, AFC
Christophe Pommaz, Préposé, Poursuites et faillites

Commission des finances du 29 janvier 2025



Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures

29/01/2025 - Page 1

L'accueil téléphonique des usagers à l'administration fiscale cantonale (AFC)



29/01/2025 - Page 2

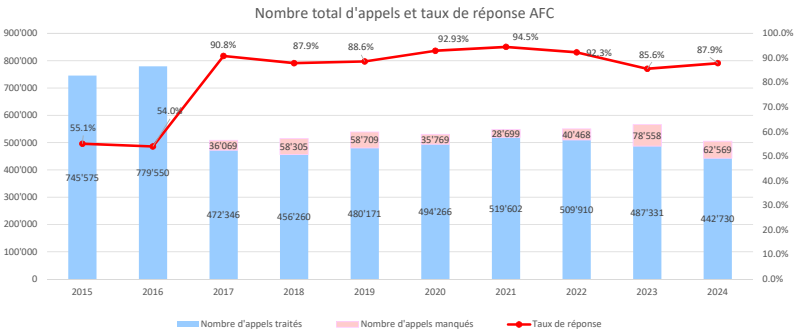
L'AFC en chiffres en 2024



Historique

- A partir de 2013, définition et mise en œuvre d'un plan de mesures relatives à la téléphonie
- 2017 : Implantation d'un nouvel outil de gestion des appels téléphoniques permettant l'identification préalable de l'appelant, l'orientation vers un service ou une prestation (guide vocal) et un suivi statistiques

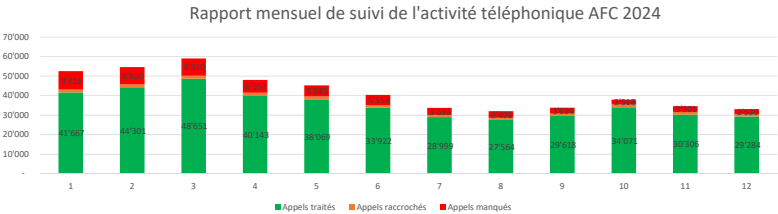
Statistiques



	2022	2023	2024
Temps d'attente moyen	01:04	02:12	02:17

Quelques éléments

- Horaires d'ouverture : 9H-16H (9H- 13H pendant la période de vacances estivales)
- Une identification préalable demandée
- Un guide vocal avec des fonctionnalités
- Un central téléphonique dédié à l'orientation client
- Une organisation qui s'adapte aux pics de demandes selon les mois



Un engagement conséquent

Objectif cible : taux de réponse moyen au téléphone >80%

- **Moyens humains**
 - Plus de 20 ETP en moyenne par jour (Plus du double en période de pics) consacrés exclusivement à la réponse téléphonique
 - Des formations périodiques, sur mesure, selon divers formats
- **Moyens techniques**
 - Un outil de gestion des appels
 - Des adaptations régulières (ex: message de dissuasion selon les pics de demande)
- **Une communication régulière externe et interne**
 - Des fonctionnalités et des modifications autour de la téléphonie
 - Des statistiques

Des évaluations externes et internes

- **Enquête de satisfaction menée en 2021 par Mistrend**

- Le contact par téléphone reste le moyen de contact privilégié avec l'AFC.
- *"L'accessibilité par téléphone est souvent un point faible des administrations pour lesquelles nous avons réalisé une étude de satisfaction clientèle. Mais, en comparaison, l'administration fiscale genevoise sort dans les meilleurs".*

- **Campagnes qualité périodiques par appels mystères**

Nouveautés : 2 projets pilotes

- Un pool d'auxiliaires sur les 6 premiers mois de 2025 pour répondre aux questions les plus fréquentes et diminuer le nombre d'appels manqués
- Un Guichet virtuel lancé en juin 2024 dans le cadre du programme de la Vision AFC 2026

L'accueil téléphonique des usagers à l'office cantonal des poursuites (OCP)



Accueil et accompagnement au central téléphonique OCP

Les courriers émis par l'OCP portent la mention du numéro permettant d'atteindre **directement** le collaborateur ou la collaboratrice en charge du dossier ou la ligne du service concerné.

En outre, le central téléphonique mis en place à l'OCP se compose de deux fonctionnalités

- **Serveur automatique avec guide vocal**

Le guide vocal est utile pour l'administré qui sait quel service il veut atteindre. Cet outil soulage le personnel de l'OCP d'une partie des appels. Le menu prédéfini pourrait être amélioré davantage, par exemple afin de permettre de sélectionner un secteur spécifique au service des Saisies ou de reconnaître les numéros de poursuites.

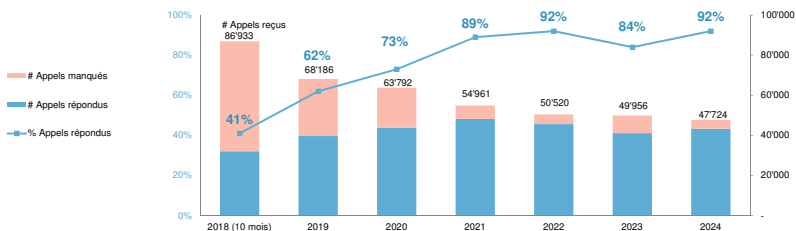
- **Standard téléphonique (près de 50'000 appels par an, soit 200 par jour)**

Le ou la standardiste peut offrir un accueil personnalisé et résoudre les questions plus complexes en offrant une écoute active pour les gens qui ne savent pas quel élément du menu choisir. Dès qu'on sait sur quoi porte la demande, le standard accompagne l'administré pour consulter le site internet ou le mettre en relation avec le service/secteur concerné le plus rapidement possible.

En fonction des périodes, **1 à 3 collaborateurs qualifiés sont mobilisés pour répondre au standard principal de l'OCP, sans compter les permanences téléphoniques assurées au sein des services.**

29/01/2025 - Page 11

Accueil et accompagnement au central téléphonique OCP



L'évolution du taux de réponse au standard téléphonique est un **indicateur clé de performance** qui fait l'objet d'un suivi mensuel depuis 2018 à l'OCP

Le nombre total d'appels au standard de l'OCP diminue (< 50'000) et le taux de réponse augmente (92 %)

29/01/2025 - Page 12

Accueil et accompagnement au central téléphonique OCP

L'amélioration est significative, grâce à l'effet combiné des mesures mises en place

- **Outils modernisés** : guide vocal automatisé, monitoring du taux de réponse, central téléphonique accessible au personnel en télétravail
- **Organisation du personnel** afin d'augmenter le taux de réponse dès le 1^{er} appel (env. 175 appels traités et 12 manqués par jour en 2024)
- **Maintien d'un large horaire d'ouverture** du standard téléphonique, quotidiennement de 8h30 jusqu'à 12h et de 13h30 à 15h30
- **Information au public sur internet** concernant les lignes directes et les heures de permanence de chaque service
- **Amélioration du transfert des appels** (alignement des horaires d'ouverture) afin d'éviter de transférer l'appel vers un service/secteur fermé
- **Amélioration globale** des délais et de la qualité du traitement des dossiers de poursuites à l'OCP.
En conséquence, depuis plusieurs années, **le nombre de questions ou réclamations téléphoniques diminue fortement.**
- **Prestations en ligne de l'OCP** depuis le site internet ge.ch/poursuites
Ces prestations performantes permettent d'optimiser le traitement d'un **volume de transactions en augmentation**
L'OCP continue à développer de nouveaux services en ligne, dans le but d'offrir au demandeur une vue d'ensemble de ses procédures

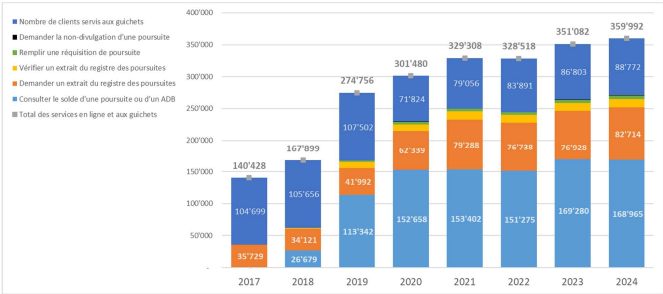
Le système de mesure du taux de réponse ne sera pas généralisé à tous les utilisateurs OCP (> 250 postes)

- **Coût du système CISCO Finesse** : La licence coûte fr. 1000 par poste de travail et s'avère non rentable dans les petites entités
- **Contraintes du système CISCO Finesse** : Chaque changement de statut doit être renseigné manuellement (réunion, vacation, etc.) et la mesure est impossible lorsque le PC est éteint ou en veille

Augmentation des prestations de l'OCP

Le développement de **prestations en ligne performantes** permet de servir un nombre croissant d'usagères et usagers, sans personnel supplémentaire, et sans surcharger le standard téléphonique ni les guichets

Les usagers n'ont plus besoin de se déplacer au guichet pour obtenir l'**extrait du registre** (livré par courriel en moins d'un jour ouvrable) ou régler le **solde de leur poursuite** (consultation et paiement sans frais sur le site internet ou par e-banking)

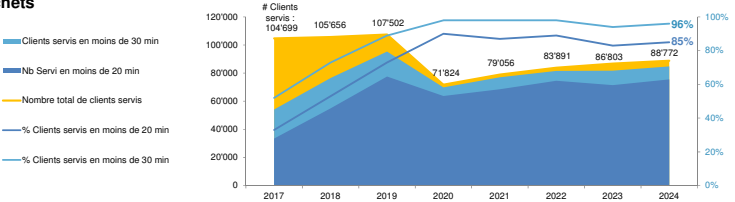


Accueil du public au guichet principal de l'OCP

Les guichets OCP sont ouverts quotidiennement sans interruption de 8h30 à 15h30, sans rendez-vous
Le temps d'attente est généralement inférieur à 20 minutes (85%) voire 30 minutes (96%)

4% peuvent attendre plus de 30 minutes en cas de forte affluence, notamment durant la pause de la mi-journée
Cependant, le report de nombreuses demandes vers les prestations en ligne diminue le volume à traiter aux guichets
Un guichet rapide, moyennant prise de rendez-vous en ligne, est envisagé en tant que projet pilote pour 2025

Guichets



Remarque : au guichet des notifications, le temps d'attente moyen est de seulement 6 minutes.

Merci de votre écoute

Des questions ?