

23 juillet 2020

PROPOSITION D'ÉVOLUTION DES MODALITÉS D'ORGANISATION DE L'ACCUEIL PHYSIQUE DES USAGERS DE LA DGFIP

SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

Le contrat d'objectif et de moyens 2020 2022 fixe des objectifs clairs et ambitieux en matière d'accueil physique : généralisation de l'accueil sur rendez-vous et de la pratique du contre-appel en amont, amélioration du dispositif d'assistance aux démarches en ligne, refonte de l'ergonomie des espaces d'accueil...

Avec la crise sanitaire, la DGFIP mais aussi les usagers ont dû s'adapter et certaines mesures mises en œuvre dans l'urgence se sont traduites par un transfert massif de l'accueil physique vers l'accueil à distance (téléphone et courriel).

À ce contexte s'ajoutent des réformes fortes et immédiates : notamment la déclaration de revenus automatique, la fin du numéraire et d'une grande partie de la taxe d'habitation, l'extension de compétence des centres de contact...

Ce contexte exceptionnel constitue une opportunité majeure pour réorganiser plus franchement et plus largement notre politique d'accueil, dans tous les services.

D'ailleurs, de nombreuses directions ont engagé cette réflexion et commencent à mettre en œuvre des opérations de restructuration majeures de l'accueil (organisation, horaires, modalités...) qui doivent être coordonnées.

Les propositions du présent rapport, en cohérence avec les objectifs du contrat, sont principalement les suivantes :

- privilégier et professionnaliser l'accueil téléphonique, y compris sur RDV ;
- reconfigurer nos espaces d'accueil pour améliorer l'organisation de l'accueil primaire, l'aide à l'accès aux outils numériques et l'accueil sur RDV ;
- renforcer le rôle de nos partenaires ;
- restreindre fortement et rapidement les encaissements en numéraire et fermer les caisses dès que possible ;
- mettre en place des horaires d'ouverture au public simples, lisibles, généralisés, permanents et concentrés sur les matins ; les après midi étant réservés aux contre-appels, à l'accueil téléphonique (primaire ou sur RDV), au traitement des E-contacts et aux travaux sur dossiers ;
- pour les amendes, remplacer l'accueil physique par un accueil téléphonique ;
- appuyer cette démarche par la rénovation de nos installations téléphoniques, de notre outil de messagerie, par l'amélioration de l'application smartphone et le déploiement d'un outil de gestion client.

Francis BONNET

Jean-Paul CATANESE

***PROPOSITION D'ÉVOLUTION DES MODALITÉS D'ORGANISATION DE L'ACCUEIL PHYSIQUE DES
USAGERS DE LA DGFIP***

Table des matières

Préambule.....	3
1 Constats sur la situation actuelle.....	5
1.1 : Des évolutions structurantes et une réflexion déjà engagée.....	5
1.2 : Les enseignements d'une organisation des services en période de crise sanitaire et premier bilan de la campagne IR.....	6
1.3 : La diversité des attentes de nos usagers, une donnée connue mais parfois mal évaluée.....	8
2 Les principes de l'organisation proposée.....	9
2.1 Le développement de l'accueil chez nos partenaires et la qualité de la réponse téléphonique sont un préalable à l'ajustement de l'accueil physique.....	9
2.2 L'offre d'accueil physique doit être revisitée.....	11
2.2.1 Pour les grands sites et les sites multi-services.....	11
2.2.2 Pour les trésoreries et les SGC.....	13
2.2.3 Les spécificités « amendes ».....	14
2.3 Des adaptations techniques et matérielles doivent accompagner cette stratégie.....	16
2.3.1 Nouvelle conception des espaces d'accueil et harmonisation de la signalétique.....	16
2.3.2 Mise à niveau du réseau et du matériel téléphonique.....	16
2.3.3 Amélioration de la gestion de la messagerie.....	16
2.3.4 Développement de l'application smartphone impots.gouv.....	17
2.3.5 Déploiement d'un véritable outil de gestion de la relation usager.....	17
Tableau récapitulatif des propositions et de leur calendrier.....	18
Liste des annexes.....	19

Préambule

Par lettre de mission du 16 juin 2020, le Directeur général nous a confié la réalisation de propositions d'évolution des modalités d'organisation de l'accueil physique des usagers de la DGFIP (cf lettre de mission en **annexe 1**).

Le contrat d'objectif et de moyens 2020 2022 fixe des objectifs clairs et ambitieux

Le contrat prévoit une amélioration des conditions d'accueil physique avec une adaptation à de nouveaux besoins des personnes (accueil sur rendez-vous, accueil personnalisé, accompagnement aux démarches en ligne, assistance, etc.).

Plus précisément, *« dans un cadre progressivement rénové, l'accueil sera personnalisé pour s'adapter à la situation des usagers et mieux les orienter en fonction de leur profil et de la complexité de leurs questions.*

Parmi ces modalités d'accueil, l'accueil sur RDV sera ainsi généralisé en tout point de contact de la DGFIP, y compris dans les accueils de proximité mutualisés. Cette nouvelle organisation permettra d'accueillir les usagers sans attente au guichet et d'améliorer la réponse apportée à leurs questions. Les services seront également mieux préparés pour aider, orienter et répondre aux sollicitations légitimes des usagers. La pratique de l'appel en amont du rendez-vous par un agent de la DGFIP sera développée dès lors qu'elle permet de préparer la réception de l'usager, voire, dans certains cas, de lui donner une réponse sans qu'il ait à se déplacer.

Pour accompagner les particuliers éloignés du numérique, la DGFIP améliorera en outre son dispositif d'assistance aux démarches en ligne, en généralisant la mise à disposition du public de postes informatiques dédiés, et en renforçant la formation des agents d'accueil à l'accompagnement des usagers au numérique.

Le déploiement de cette nouvelle organisation impliquera, lorsque cela est nécessaire, la refonte de l'ergonomie des espaces d'accueil des centres des finances publiques, et en particulier des zones d'accueil dédiées à l'accompagnement au numérique.

Il est également prévu de **« consolider les plates-formes d'assistance à distance aux particuliers pour offrir un service France entière : renforcer le niveau de service en matière d'accueil téléphonique des usagers particuliers de la fiscalité, sur le plan quantitatif (ouverture « France entière », renseignement général, renseignement personnalisé, action de gestion en lieu et place de l'usager), et qualitatif (disponibilité horaire large, compétence et qualité de service) ; de permettre la prise de rendez-vous avec le service gestionnaire quand le besoin s'en fait sentir.**

Les centres de contact unifiés répondront en première intention à toutes les questions spontanées des usagers grâce à la diffusion de leurs coordonnées téléphoniques sur « impots.gouv.fr » ainsi que sur tous les documents adressés « en masse » aux usagers (déclarations de revenus, avis, etc.). Les services locaux continueront quant à eux de répondre aux questions suscitées par une action particulière de leur part (demandes de renseignement, relances, actions en recouvrement...).

Il faut tirer les leçons de la crise sanitaire actuelle et ne pas revenir à la situation antérieure.

Le contexte de crise sanitaire a nécessité une adaptation, sous la contrainte, du mode de réception des usagers, en pleine période de campagne IR.

Ainsi, pour tous les services de la DGFiP, l'accueil des usagers a été organisé en privilégiant au maximum l'accueil à distance (téléphone, messagerie, rendez-vous téléphonique), avec une mobilisation renforcée de nos moyens locaux et nationaux, un appel exceptionnel à des renforts d'autres services et directions et de nombreuses initiatives locales pour organiser cet accueil.

Cette stratégie s'est poursuivie pendant la campagne IR, en réservant l'accueil physique aux seuls particuliers le nécessitant, le plus souvent sur rendez-vous préalable.

Le transfert de l'accueil physique vers les modes distanciels a été d'une ampleur considérable.

Cette situation constitue une opportunité unique pour atteindre les objectifs qui ont été fixés par le contrat avant ce contexte de crise.

En outre, les réflexions ou les expériences en cours dans de nombreuses directions locales convergent toutes vers cette gestion maîtrisée et non plus subie de nos flux d'accueil physique, téléphonique ou courriel, avec de nouveaux horaires d'ouverture, des offres de RDV largement étendues et une homogénéisation des horaires.

1 Constats sur la situation actuelle

1.1 : Des évolutions structurantes et une réflexion déjà engagée

Les évolutions réalisées ou engagées qui ont un impact sur les modalités et les flux d'accueil du public sont exceptionnelles par leur ampleur :

- l'instauration du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu ;
- la suppression progressive de la taxe d'habitation sur la résidence principale (effective pour 80 % des foyers dès 2020) ;
- la suppression du paiement en numéraire aux guichets de la DGFIP à l'été 2020 grâce au conventionnement avec le réseau de la FDJ qui pourra encaisser des créances publiques ;
- la fin des encaissements / décaissements au 1^{er} trimestre 2021 ;
- la généralisation progressive de l'offre de paiement en ligne au bénéfice des collectivités et établissements publics via PAYFIP ;
- la mise en place progressive du nouveau réseau de proximité : resserrement des services (fusions SIP, SIE), création des SGC et des CDL ;
- le déploiement du réseau France Services : 460 premières labellisations début 2020, implantés en particulier dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville, et extension en cours avec au moins un par canton d'ici 2022. Ces FS tiennent compte de la géographie des territoires, de la sociologie des populations et des besoins de certains usagers qui peuvent éprouver des difficultés avec les démarches administratives particulièrement à caractère numérique. Ils augmentent fortement le nombre de points de contact (permanents ou itinérants) et organisent un accueil de proximité avec ou sans permanences d'agents de la DGFIP et des moyens de contact diversifiés : accueils physiques, visio-conférences, RDV téléphoniques ;
- la généralisation prévue en 2020 de la couverture téléphonique de toutes les directions territoriales par des centres d'appels dans le domaine de la fiscalité des particuliers ;
- l'enrichissement de l'Espace numérique sécurisé unifié (ENSU), avec son extension notamment aux produits locaux, aux produits hospitaliers et aux amendes ;
- le déploiement et la généralisation de l'accès des notaires au fichier immobilier (ANF) ;
- les perspectives des applications « e-Enregistrement » et « Gérer mon bien immobilier » ;
- le développement des transmissions d'informations automatisée par voie d'API avec les CAF (prestations sociales), les Préfectures (migrants), les bailleurs sociaux (surloyers), les collectivités locales...
- le développement annoncé du télétravail qui réduit nos possibilités d'accueil physique : selon l'enquête MEF de juillet 2020, 85% des télétravailleurs estiment que le télétravail est « adapté à leur activité professionnelle » et près d'un agent sur deux (45%) envisage de poursuivre le télétravail de manière régulière à l'issue de la période.

Par ailleurs, plusieurs directions ont mené une réflexion très structurée sur l'organisation de l'accueil du public et, pour plusieurs d'entre elles, mis en œuvre une organisation nouvelle. Plusieurs ont été consultées pour l'élaboration de ce rapport et des points communs très forts se dessinent (cf. contributions recueillies auprès des **DDFiP 34, 37, 38, 83 annexes 2 à 5**) :

- une priorité à l'accueil sur RDV (parfois exclusif, cf. fiche **DRFiP Mayotte annexe 6**) ;
- des accueils grands sites fortement inspirés de l'accueil de demain (CFP de St Quentin) ;
- des horaires d'accueil réduits : uniquement le matin (avec un accueil primaire au champ de compétence réduit et l'accueil sur RDV sur les mêmes plages), fermeture l'après midi ; le matin pour l'accueil primaire et l'après midi sur RDV ; alternances de demi-journées entre accueil primaire/accueil sur RDV/fermeture...
- dans le même temps, renforcement et spécialisation de l'accueil téléphonique avec contre appel systématique.

Au final, la situation actuelle, pour l'accueil physique, est très hétérogène entre services mais aussi entre directions, et au sein d'une même direction. Elle paraît peu lisible pour nos usagers :

- les grands sites ont adopté des horaires et des rythmes par demi-journées très différents, parfois éloignés du cadre fixé au plan national et plusieurs directions ont mené une réflexion qui les orientera vers ce type d'horaires ;
- certains services comme les SIE sont organisés en rendez-vous exclusif depuis mai 2019 ;
- d'autres, comme les SPF, SPFE, SDE sont déjà organisés en accueil sur rendez-vous, mais de manière non exclusive et avec des horaires parfois réduits qui nécessitent une mise en cohérence avec les règles de sécurité juridique propres à la mission ;
- d'autres services encore, comme les trésoreries du secteur local, peuvent se servir de la prise de RDV pour accueillir certains publics (régisseurs), mais ne peuvent pas offrir à leurs usagers la prise de RDV par Internet (structures absentes du référentiel Topad) ;
- enfin, certains services comme les trésoreries Amendes (ou les services Amendes intégrés dans un SIP) sont difficilement éligibles à la prise de rendez-vous compte tenu à la fois du motif du déplacement (paiement ou réclamation) et de la nature très spécifique de la population d'usagers (agressivité, incivilités, etc...).

En matière d'accueil téléphonique, l'enquête annuelle de satisfaction menée auprès des usagers particuliers de la DGFIP et du baromètre de la qualité de l'accueil dans les services de l'État pour 2019 indique que si 83 % des usagers sont satisfaits de la qualité du service offert par ce canal, ce taux de satisfaction tombe à 72 % quant à la facilité à joindre un agent par téléphone.

Ce résultat est à mettre en relation avec les enseignements tirés des appels-mystères passés aux services locaux (à l'exclusion donc des plate-formes à distance) qui font apparaître un taux d'appels aboutis national de 50,3 %, en chute de 11 points, largement inférieur à la cible de 60 %, ou encore avec le sondage « usagers déclaration 2020 » : 37 % des usagers qui se sont déplacés dans nos services l'ont fait parce qu'il est difficile de joindre un agent par téléphone.

1.2 : Les enseignements d'une organisation des services en période de crise sanitaire et premier bilan de la campagne IR

Une adaptation forcée de nos usagers aux formes d'accueil à distance

Pendant la crise sanitaire, puis pendant la campagne IR, l'accueil des usagers a été organisé en limitant l'accueil physique, dans tous les services et en privilégiant au maximum l'accueil distant.

Les modalités d'accueil de nos usagers ont ainsi connu un changement radical :

- 5 millions d'appels téléphoniques : + 150 % par rapport à 2019 ;
- 3,2 millions de courriels reçus : + 13 % par rapport à 2019 ;
- 88 millions de visites sur impots.gouv.fr, + 32 % par rapport à 2019 ;
- plus de 243 000 RDV physiques et téléphoniques, + 110 % par rapport à 2019.

Il s'agit donc d'un véritable report de l'accueil physique vers l'accueil à distance, qui a été rendu possible par la forte mobilisation des centres de contacts et des SIP, mais aussi à des renforts exceptionnellement disponibles (agents de toutes les structures du contrôle fiscal, de l'audit...) sur le téléphone et sur la messagerie, rendant ainsi ces canaux de contact disponibles, réactifs, et capables d'absorber des volumétries très importantes (cf bilan provisoire de la campagne de déclaration des revenus, dans le département des **Bouches-du-Rhône en annexe 7**).

Ce phénomène est d'ailleurs beaucoup plus large que la DGFIP : la plupart des administrations, collectivités locales et entreprises sont concernées, et il s'agit d'un véritable changement de comportement dans les habitudes des usagers, qui perdure après la crise (cf. par exemple **ville de Dijon et CPAM 21, annexe 8**).

Un autre domaine illustre cette adaptation des usagers aux modalités de contact qui lui sont offertes, la mise en place du Fonds de solidarité lié au covid 19 :

- l'écrasante majorité des demandes ont été déposées par Internet ;
- compte tenu de la nécessité de se connecter à leur espace « particulier », pour un public largement constitué de petites entreprises, le nombre de créations de comptes a très fortement augmenté au mois d'avril, avant la période de déclaration IR : 43 773 créations en avril 2019, 194 161 créations en avril 2020, soit + 343 % (source Cap Num, données intégrant toutes les créations quel qu'en soit le motif).

Pour ce dispositif exceptionnel du FNS ou pour la campagne IR, une grande majorité de nos usagers s'est donc adaptée à l'absence d'accueil physique généraliste et a su trouver les réponses au travers des autres canaux disponibles.

Des catégories d'usagers qui restent en difficulté devant ces formes d'accueil à distance

La DGFIP ne dispose pas d'outil fiable et précis d'identification de la typologie des usagers qui se présentent à nos guichets ou permettant l'analyse de leurs questions. Mais le retour d'expérience de certains accueils généralistes qui ont pu ré-ouvrir en sortie de crise (Haute-Garonne, Pyrénées Orientales, Ariège, Côte d'or) permet d'identifier des tendances :

- public en situation de fragilité sociale et n'utilisant pas les outils numériques ;
- usagers âgés ou ayant un handicap et n'utilisant pas des outils numériques ;
- usagers restés dans l'attente d'informations sur les moyens de nous contacter ;
- usagers n'ayant pas réussi à obtenir le contact téléphonique souhaité (sous dimensionnement de notre capacité de réponse téléphonique ou mauvaise configuration de nos standards) ;
- sujets très techniques (revenus étrangers / fonciers / professionnels) difficiles à traiter au téléphone (même après des RDV téléphoniques) ;
- difficultés à conclure le dépôt de la déclaration en ligne en l'absence de généralisation de l'outil de co-navigation, réservé uniquement à l'assistance nationale PAS : la maquette dynamique mise à disposition des services est certes appréciable, mais pas suffisante car elle ne permet pas de suivre en direct l'avancement de l'utilisateur dans son parcours.

Lors de la crise sanitaire, l'organisation mise en place dans l'urgence a consisté à renforcer l'accueil à distance, en privilégiant le téléphone et le courriel, l'accueil sur RDV physique constituant une exception.

Mais cette organisation a aussi montré certaines limites :

- l'accueil courriel mais surtout téléphonique n'a pas toujours répondu aux attentes des usagers (mise en place dans l'urgence, renfort par des agents formés « sur le tas », difficultés techniques...) ce qui a pu se traduire par des taux de décrochés insuffisants, des délais trop longs dans le traitement des e contact, des incidents ponctuels signalés par des élus et par le ministre...
- l'accueil sur RDV physique a été très faible voire inexistant surtout jusqu'à fin mai. En effet, les sites des finances publiques étaient pour l'essentiel fermés au public (stores baissés) : l'offre de RDV est restée parfois assez théorique notamment pour les usagers qui n'utilisent ni le téléphone ni Internet et qui de fait ne pouvaient pas prendre RDV, l'organisation matérielle des RDV était difficile (entrées et sorties des usagers soit par l'entrée habituelle, ce qui pose des difficultés car d'autres usagers souhaitent alors entrer dans le CFP, soit par des portes secondaires, avec des parcours parfois difficiles, au sein même des services).

Ainsi, dès lors que les CFIP ont ouvert leurs stores, le nombre de RDV a immédiatement augmenté dans des proportions très importantes : soit l'utilisateur était reçu immédiatement (cas peu complexe et / ou agent disponible en boîte de réception avec respect des conditions sanitaires), soit un RDV différé lui était proposé, avec dépôt de l'imprimé ad hoc et contre appel préalable.

En interne, une mobilisation exceptionnelle mais des difficultés techniques réelles :

Les services ont montré leur capacité à bousculer leur organisation et à faire preuve de flexibilité : la solidarité inter-services a permis de solliciter des agents sur l'accueil distant, y compris en télétravail, et sur des compétences géographiques ou métiers réorientées selon les besoins, en particuliers les agents de la sphère du contrôle fiscal pour le FNS et la campagne IR. Cette souplesse doit certainement être conservée dans son principe sans sous-estimer la nécessaire professionnalisation de la mission accueil.

L'épisode de la crise sanitaire a montré que le téléphone est un outil efficace et dont la performance peut permettre un accueil généraliste très réduit. Toutefois, plusieurs préalables sont imparfaitement remplis :

- le matériel technique n'est pas au niveau : manque de souplesse, difficultés ou impossibilité de réorienter les appels en interne ou vers des numéros externes d'agents en télétravail, mise à jour des messages onéreuse, nécessitant un passage par un prestataire externe et aux délais non maîtrisés, nombre de lignes d'appels entrant insuffisant...
- les numéros d'appels ne sont pas uniformisés sur l'ensemble du territoire ;
- les agents sont insuffisamment formés et le matériel individuel mis à leur disposition, pour les agents en renforts, est inadapté.

Pour les départements qui en disposent, la téléphonie sur IP a démontré sa capacité à améliorer cette situation (**cf fiche DRFiP 21 en annexe 9**).

Le sondage auprès des usagers sur la campagne IR, avec les questions relatives au contact avec les services de la DGFIP, permet d'affiner ce premier diagnostic.

En définitive, le bilan quantitatif (avons-nous « perdu » des usagers) et qualitatif de la campagne IR, ainsi que les conséquences de l'accueil réalisé essentiellement à distance seront connus lors de la sortie des avis.

Toutefois, si une éventuelle augmentation des réclamations était constatée, elle pourrait être due à des difficultés des usagers à joindre nos services, mais elle devra être replacée dans le contexte de la première année de mise en œuvre de la déclaration automatique qui a pu également dérouter certains usagers.

1.3 : La diversité des attentes de nos usagers, une donnée connue mais parfois mal évaluée

Le service apporté doit être adapté à la nature de la demande. Il apparaît clairement que dans la plupart des cas, l'accueil physique n'est pas nécessaire. Un tableau en **annexe 10** illustre, sur le seul domaine des particuliers, la multiplicité des attentes des usagers et notre possibilité dans la très grande majorité des cas, d'organiser une réponse satisfaisante à distance ou avec un accompagnement vers nos services numériques.

Ce recensement empirique souligne à nouveau le besoin de disposer d'un véritable outil de gestion de la relation usager. Nous ne disposons ni en local ni au national d'une vision consolidée de la sociologie, du canal de contact ou de la nature du besoin nécessitant un contact avec nos usagers. Quelques outils parcellaires, non communicants (ORCFA, GFA, e-contacts, Balfus, téléphone, suivi contentieux), rarement exhaustifs et parfois encore manuels fondent les indicateurs fragiles de notre qualité de service

La pertinence de notre stratégie et la qualité de pilotage de notre accueil doivent être éclairées par une vision consolidée, exhaustive et fiable de notre relation usagers.

2 Les principes de l'organisation proposée

Le nombre très élevé de déplacements des usagers à nos guichets est une spécificité de l'accueil à la DGFIP, cela depuis de nombreuses années.

L'enjeu est clairement d'arriver à « déshabituer » une majorité des usagers qui se rendent à nos guichets, sans tenter en première intention de nous contacter au téléphone ou par messagerie, pour résoudre leurs difficultés.

Compte tenu d'une part des évolutions structurantes déjà réalisées et de celles à venir, pour certaines dès 2020, et d'autre part de la crise sanitaire qui a démontré, dans un contexte contraint, la pertinence de la limitation de l'accueil physique, le contexte est exceptionnellement favorable pour une évolution forte de notre dispositif d'accueil physique, et plus généralement de notre stratégie de relation avec nos usagers.

La cible fonctionnelle recherchée est une organisation approchant celle mise en œuvre lors de la crise sanitaire, et plus particulièrement durant la campagne IR. Il s'agit de limiter les situations d'accueil à nos guichets aux cas qui le justifient réellement, tout en offrant aux usagers la possibilité de nous contacter de manière distante pour régler une majorité de sujets.

Cette orientation doit être donnée de manière claire, forte et uniforme, afin d'une part de capitaliser dès la prochaine campagne de sortie des avis, les avancées réalisées durant la crise sanitaire auprès des millions d'usagers qui ont modifié leur comportement et n'ont pas eu recours à l'accueil physique, et d'autre part de tirer avantage des évolutions majeures qui vont intervenir dès 2020 :

- suppression du numéraire pour les particuliers : elle doit permettre de stopper l'activité de caisse dans les SIP dès septembre 2020, puis progressivement, au fur et à mesure de la bascule des bons de secours et du déploiement du datamatrix, d'étendre rapidement cette fin d'activité à l'ensemble du réseau (en effet, malgré la politique de réduction du numéraire, les paiements en espèces génèrent encore un flux conséquent d'usagers dans les postes comptables, à titre d'exemple, en 2019, plus de 27 000 opérations aux différents guichets de la DRFiP 21, dont plus de 3 000 opérations au SIP de Dijon, 2 472 à Beaune, 1 401 à Châtillon et de 200 à 1 400 dans les différentes trésoreries) ;
- première campagne TH avec exonération pour 80 % des résidences principales.

Ainsi, même si le choix de l'accueil sur RDV était progressif, il faut l'engager immédiatement, et ne pas revenir à l'accueil « comme avant ».

2.1 : Le développement de l'accueil chez nos partenaires et la qualité de la réponse téléphonique sont un préalable à l'ajustement de l'accueil physique :

Le développement de l'accueil chez nos partenaires : le nouveau réseau de proximité s'appuie sur la possibilité d'accomplir les principales démarches administratives dans les nouveaux espaces France Services et éventuellement grâce à la prise de RDV d'obtenir une réponse personnalisée à une situation complexe. Une meilleure répartition de l'offre de service public sur nos territoires nous permet ainsi de multiplier les points de contact auprès de nos usagers sans une présence physique et continue de nos guichets.

Parallèlement la communication ou l'assistance aux collectivités territoriales ou au réseau associatif développant une offre d'accès aux services numériques doit se poursuivre pour accroître nos points de relai sur le territoire.

Des initiatives ont été prises en ce sens, par exemple par la **DRFiP 31 (cf. annexe 11)** qui a mis en place un dispositif pour améliorer les conditions d'accueil du public fragile (primo déclarants, usagers peu familiers des contacts par mail ou téléphone...) par les acteurs sociaux de proximité.

Il prévoit la remise d'un flyer à compléter « un agent de la DGFiP vous rappelle ». L'utilisateur suffisamment autonome peut le transmettre au SIP et les autres peuvent bénéficier de l'appui des acteurs sociaux pour le remplir, avec un accès direct à des lignes téléphoniques réservées pour joindre un correspondant du SIP (cf. flyer et fiche pour le partenaire, en annexe 11).

Propositions : exploiter toutes les potentialités d'accueil chez nos partenaires avec le développement des espaces France Services et l'accompagnement au numérique mis en place par les collectivités locales ou le réseau associatif.

Renforcer l'animation de ce réseau par des actions de formation des agents de terrain.

La priorisation et la professionnalisation de l'accueil téléphonique au niveau national et local :

Le rapport d'audit MRA de février 2017 (**annexe 13**) a mis en avant une organisation de l'accueil téléphonique perfectible, des dysfonctionnements importants, une absence d'harmonisation départementale entre les horaires d'accueil téléphonique et ceux de l'accueil physique, une charge téléphonique qui obère une part importante des missions des agents et qui limite le travail sur le fond des dossiers.

La note sur la campagne des avis 2020 prévoit la convergence de toutes les plates-formes actuelles (CC, CIC, CPS) sur le modèle des centres de contact avec une couverture nationale (y compris les DOM) et l'utilisation d'un numéro unique porté sur tous les avis : 0 809 401 401.

Ce seuil organisationnel attendu doit garantir une réponse rapide et professionnelle aux nombreux usagers utilisant ce canal en premier ressort.

Le RDV téléphonique deviendrait ainsi le point d'entrée privilégié et de réalisation du RDV.

Proposition : affirmer la qualité de l'accueil téléphonique comme la nécessaire contrepartie d'une restriction des plages d'accueil physique.

Proposition : systématiser le contre-appel ou le RDV téléphonique avant tout RDV physique.

Proposition : étendre la compétence fonctionnelle des centres de contacts :

- à la délivrance de délais de paiements (procédure simplifiée d'octroi de délai, PSOD ;
- à la prise de RDV téléphonique dans les services locaux pour les questions complexes ;
- à l'accueil généraliste des professionnels et à la prise de rendez-vous dans les SIE.

Cette couverture nationale doit s'accompagner en local d'une organisation dédiée à l'accueil téléphonique pour :

- le renfort des centres de contact lors des pics de campagne : la qualité de la réponse au numéro d'appel national doit constituer notre assurance collective à la faible sollicitation de nos accueils locaux ;
- la professionnalisation de l'accueil téléphonique.

D'ores et déjà des directions locales constituent des équipes d'accueil dédiées au téléphone avec des conditions de travail adaptées et un cadre formalisé de réponse de premier niveau complété d'un contre-appel (sur rendez-vous) selon une typologie pré-définie (cf. fiche de synthèse sur l'accueil téléphonique de la **DRFiP 35, annexe 12 et organisation de la DDFiP 83, annexe 4**).

Enfin, l'outil de co-navigation apparaît souvent comme déterminant dans l'accompagnement des usagers pour l'utilisation de nos services en ligne.

Proposition : professionnaliser l'accueil téléphonique dans les services, en créant des équipes spécialisées (au sein d'un SIP ou mutualisées) en charge de l'accueil téléphonique : traitement des demandes et prise de RDV.

Proposition : permettre l'assistance aux usagers en ligne à l'aide de la co-navigation (co browsing).

2.2 : L'offre d'accueil physique doit être revisitée

2.2.1 Pour les grands sites et les sites multi-services :

L'organisation cible s'inspire fortement de la réflexion menée sur l'accueil de demain piloté par la mission SRP et mise en place au CFP de Saint-Quentin-en-Yvelines et reproduite au CFP multi-services de Roanne.

A- Au niveau de l'organisation spatiale, les accueils sont découpés en plusieurs espaces :

- une entrée permettant une pré-orientation des usagers assurée par des voltigeurs afin d'éviter des files d'attente ;
- un espace impôts.gouv composé de plusieurs PLSU avec des services civiques et/ou des agents pour guider les usagers ;
- un espace rendez-vous composé de plusieurs box pour accueillir les usagers ayant RDV ;
- un espace accueil primaire composé d'une banque d'accueil, pour délivrer des renseignements simples ;
- plus aucun espace de paiement (suppression du numéraire pour les particuliers, un seul point caisse étant maintenu dans le ressort de chaque TGI).

Proposition : dès la généralisation du paiement de proximité, orienter les paiements en numéraire vers le réseau des buralistes, afin de permettre la fermeture des caisses dans tous les sites fiscaux puis progressivement dans les autres sites.

B- Une signalétique adaptée et claire permet d'orienter l'usager : zones de couleur au sol et aux murs, signalisation verticale et au sol permettant de guider les usagers et de différencier les flux.

C- Les principes de l'accueil :

- fluidifier les flux dès l'entrée du site avec des voltigeurs qui délivrent les tickets GFA : distinguer très en amont les usagers qui ont RDV et ne doivent pas attendre, écarter ceux qui viennent à tort (paiement en numéraire par exemple) et orienter les autres entre les différents services (parfois nombreux sur un même site : SIP, SIE, SDIF, SPFE...);
- supprimer l'accueil secondaire : dans l'organisation cible, les accueils en box sont exclusivement réservés aux usagers ayant RDV. Ceci permet de maîtriser les flux d'accueil en réduisant les files d'attente dans les halls d'accueil. C'est un point essentiel du dispositif, qui permettra aux agents d'assurer un accueil plus serein et de qualité ;
- délivrer à l'accueil primaire les renseignements simples, selon une typologie prédéfinie (cf. protocole d'accueil du CFP de Grenoble en annexe 3) : le délai de l'entretien doit être très court (2 à 3 minutes par usager), sans accès au dossier fiscal de l'usager, pour délivrer des renseignements simples et des imprimés, déposer un dossier de demande de délais de paiement, ou proposer à l'usager un RDV via l'application APRDV et qui sera précédé systématiquement d'un contre-appel qui permet d'annuler 30 à 40 % des RDV, de préciser la nature de la demande de l'usager et donc d'assurer un entretien de meilleure qualité ;
- dynamiser l'accompagnement des usagers dans les démarches numériques via les PLSU qui permettent aux usagers d'aller chercher leurs avis d'imposition sur leur espace sécurisé, de créer leur compte fiscal, de télépayer et leur montrer toutes les potentialités des sites impôts.gouv, amendes.gouv ou timbres.gouv ;
- proposer aux usagers des RDV téléphoniques : la démarche sera systématique dès lors que le besoin est identifié ;
- après les SIE, étendre l'accueil uniquement sur RDV à d'autres services spécialisés : publicité foncière, enregistrement...

Propositions : transformer nos accueils généralistes en accueil d'orientation primaire et remplacer les accueils spécialisés ou secondaires par des accueils sur rendez-vous.

Étendre l'accueil sur RDV à tous les services : SIE, SPFE, SDIF...

D- Les horaires et le rythme de fonctionnement des accueils :

Il est à noter que les organisations déjà mises en place ou projetées dans le réseau ne sont pas toujours conformes aux circulaires des 22/10/2014 et 7/06/2019 instituant, pour les services installés dans des communes de plus de 10 000 habitants, un minimum de 18 heures d'ouverture au public sur au moins 4 jours avec au moins 6 heures en rendez-vous.

Il ressort de ces organisations deux rythmes horaires différents :

- soit une alternance de demi-journées réservées à l'accueil sur RDV et d'autres réservées à l'accueil spontané avec une ouverture, au moins certains jours, le matin et l'après midi ;
- soit des horaires d'ouverture plus concentrés, uniquement le matin, avec une ouverture simultanée à la fois à l'accueil sur RDV et au spontané.

Cette dernière organisation nécessite une distinction des flux précoce afin d'isoler les usagers qui ont RDV des autres. Mais elle présente de nombreux avantages :

- concentration plus forte des plages d'ouverture, ce qui permet de réserver les après midi aux travaux de contre-appels et aux travaux sur dossiers ;
- simplicité et lisibilité très forte pour les usagers : application uniforme sur tous les sites ;
- message de rupture avec l'accueil « comme avant » ;
- harmonisation facile à tous les services d'un même site présentant un accueil commun, sans exception : SIP, SIE, SDIF, SPF/SPFE/SDE, contrôle fiscal...;
- suppression des difficultés matérielles de l'organisation de la pause méridienne : fermeture / réouverture ;
- pas de dégradation de la qualité d'accueil : les centres de contacts étant ouverts sur la journée.

Du reste, le fait de réserver des plages horaires au seul accueil sur RDV nécessite en pratique de laisser visuellement le site ouvert et donc de maintenir un accueil primaire indispensable, pour renseigner ou orienter l'utilisateur qui n'a pas RDV ce qui peut susciter des incompréhensions. Et pour les agents et les chefs de service, la mobilisation est finalement diluée sur un grand nombre de demi-journées, voire sur tous les jours.

La préférence va donc vers une ouverture uniquement le matin, avec un accueil primaire réduit et une réception sur RDV.

Cette organisation est conforme à la nouvelle Charte Marianne (avril 2020) qui prévoit que « nous sommes joignables par téléphone ou sur place » et que « l'utilisateur a le choix entre plusieurs modes de contact pour réaliser ses démarches ». L'accueil téléphonique est amélioré et assuré toute la journée, l'accueil physique est assuré 5 jours par semaines (au lieu du minimum de 4), avec une amplitude minimale de 17,5 heures par semaine répartie sur 5 jours (5 x 3h30).

Les après-midi sont ainsi réservés à l'accueil téléphonique (primaire ou le cas échéant en renfort des centres d'appels), aux contre-appels, aux RDV téléphoniques, au traitement des E-contacts, aux travaux de dossiers, aux visio avec France Services et à la réalisation des permanences en dehors des SIP.

Compte tenu des évolutions structurantes précitées et de la réduction des flux d'utilisateurs attendue, y compris en période de grandes campagnes, cette organisation pourrait être maintenue toute l'année : l'élargissement des horaires et la communication sur cette facilité sont en contradiction avec une organisation qui privilégie l'accueil téléphonique et sur RDV.

Propositions :

- rationaliser les plages d'ouverture au public en limitant l'accueil primaire aux seules matinées ;
- assurer l'accueil téléphonique dans les services sur l'ensemble de la journée ;
- réserver les après midis aux contre-appels, aux RDV téléphoniques, aux travaux de dossier ;
- maintenir cette organisation tout au long de l'année.

E : calendrier de mise en œuvre

Une mise en place généralisée et immédiate à l'ensemble du territoire paraît difficile, compte tenu des prérequis nécessaires : réorganisation physique de certains sites, montée en puissance de l'accueil téléphonique et e-contact, dialogue social...

Pour autant, il faut tirer profit de l'opportunité exceptionnelle du contexte général et des acquis de la crise sanitaire. Le retour à un accueil comme celui avant la crise n'est pas souhaitable, il annulerait en partie les progrès réalisés durant la crise en termes d'organisation mais aussi la modification des habitudes d'une partie des usagers et des agents (accueil sur RDV, pratique du contre-appel...).

En outre, plusieurs directions ont déjà modifié leur organisation ou prévu une mise en place prochaine d'organisations nouvelles : il faut éviter toute dispersion qui accentuerait encore l'hétérogénéité des situations.

Proposition : valider sans délai l'organisation cible afin que les différentes réorganisations déjà en cours s'orientent vers cette cible unique.

Dans même temps, certaines mesures pourraient être mises en place sans délai et en particulier dès la prochaine campagne de sortie des avis. Il s'agirait de reproduire l'organisation de crise, mais « store levé » en se rapprochant au fur et à mesure, en fonction des sites, de leur configuration de la situation cible :

- ouverture uniquement le matin ;
- accueil primaire privilégié et orientation vers accueil sur RDV, contre-appel systématique ;
- renforcement des canaux distants, notamment téléphonique en appui du numéro national, comme lors de la période de crise, par des effectifs du CF, de l'audit ;
- extension des centres de contact ;
- communication nationale sur cette organisation et promotion de l'accueil sur RDV : « ne vous déplacez pas » ;
- fermeture totale des caisses pour les particuliers, sur les grands sites principalement fiscaux.

Enfin, au fur et à mesure, les directions pourront basculer vers l'organisation cible, avec un délai fixé à deux ans maximum et une priorité pour les grands sites. Dans ce cas précis, la bascule dans le nouveau dispositif d'accueil pourrait être menée en priorité, afin de faciliter l'organisation homogène des services partageant le même accueil. La feuille de route cadencée tiendrait compte des pré-requis nécessaires.

2.2.2 Pour les trésoreries et les SGC :

A : Principes et rythmes de l'accueil :

Pour les SGC, il convient de prendre en compte la réflexion et les propositions du GT « NRP accueil de proximité des particuliers – Synthèse des travaux de janvier 2020 ».

Dans ces services, un accueil généraliste de niveau 1 a été envisagé lors du projet NRP, notamment pour offrir un maximum de points de contact. Il peut couvrir un socle de prestations minimales qui serait calé sur les 14 engagements FS (information, orientation, prise de RDV).

Mais au fur et à mesure de la rotation des personnels, les connaissances fiscales des équipes des SGC vont s'atténuer alors qu'au contraire les FS vont monter en compétence.

Proposition : privilégier dans les SGC l'accueil sur RDV et uniquement le matin.

En outre, en fonction du contexte local et notamment de la présence d'un France Services à proximité, cette ouverture pourra être limitée à quelques demi-journées par semaine et exclusivement consacrée à l'accueil métier SGC. En effet, afin d'éviter de doubler inutilement entre les différents services et opérateurs assurant un accueil physique, l'accueil généraliste ne serait proposé que lorsque qu'il n'existe pas de FS dans la même ville.

Proposition : réaliser l'accueil généraliste dans les SGC uniquement s'il n'y a pas de France Services dans la même ville, selon les circonstances locales.

Cette organisation présente tous les avantages cités ci-avant pour les grands sites.

Elle peut être mise en œuvre dans toutes les trésoreries et SGC. Elle reste conforme aux engagements pris dans le cadre de la négociation avec les élus sur l'ouverture au public des SGC.

Là encore, aucun élargissement d'horaire n'est souhaitable en période d'échéances déclaratives ou de paiement.

B : Calendrier de mise en œuvre

Pour ces services (sauf les trésoreries mixtes), il n'existe pas de contraintes « grandes campagnes » et la mise en œuvre peut être rapide, en tirant profit du contexte et des acquis de la crise.

Le calendrier proposé est le suivant.

Validation de la cible sans délai.

Mise en place de certaines mesures de manière immédiate :

- ouverture uniquement le matin : mesure simple et lisible, en cohérence avec les grands sites, applicable toute l'année ;
- fermeture totale des caisses aux particuliers, sur tous les sites pour toutes les opérations réalisables dans le réseau de la FDJ (il reste les bons de secours mais des évolutions rapides sont attendues et des solutions locales sont possibles : en liaison avec le Conseil Départemental de la Côte d'Or, le nombre de bons payés en numéraire a été diminué de plus d'un tiers en 2019 et devrait encore fortement décroître en 2020). Le maintien d'une caisse par TGI permettra de réaliser les opérations résiduelles.

Les autres propositions pourront être mises en place au fil de l'eau :

- fermeture complète des caisses dès le transfert des opérations des régisseurs vers le prestataire retenu (le délai sera mis à profit pour mettre en place la solution de remplacement des bons de secours, la généralisation du QR code et le transfert des opérations amendes vers sujet la caisse résiduelle) ;
- organisation cible pour les trésoreries le 1^{er} janvier 2021 au plus tard et pour les SGC, au fur et à mesure de leur mise en place.

2.2.3 Les spécificités « amendes » :

A : situation actuelle et spécificités :

L'organisation de cette mission est très hétérogène sur le territoire puisqu'elle est confiée selon les départements, à des trésoreries spécialisées, à des SIP, à des trésoreries mixtes ou encore à des trésoreries hospitalières, avec des services qui exercent à la fois la mission de recouvrement, d'accueil téléphonique et d'accueil physique.

S'y ajoutent des spécificités pour les amendes RADAR centralisées au TCA de Rennes, mais aussi un service régionalisé au TTA de Toulouse, qui exerce le recouvrement pour 8 départements et l'accueil téléphonique pour 30 départements.

Enfin, dans certaines directions, des initiatives locales ont conduit à la mise en place de pôles téléphoniques spécialisés amendes afin notamment de réduire (DRFiP 13), voire de supprimer l'accueil physique (DRFiP 69 et DRFiP 59).

Dans le cadre de la réflexion sur l'accueil physique, deux sujets spécifiques aux amendes sont à prendre en compte :

- l'information du public amendes : elle est contraignante car il s'agit d'un public réputé difficile, et qui s'adresse souvent à tort aux services de la DGFIP (qui sont les seuls à assurer cette réception physique) alors qu'ils souhaitent en fait contester le principe de l'amende (qui ne relève pas de notre compétence), que ce public est le plus souvent mêlé aux autres usagers du site alors qu'il se déplace pour des sujets spécifiques, que les difficultés d'adressage et de compétence des OMP sont très fréquentes...
- l'encaissement en numéraire : toutes les amendes seront payables auprès du réseau FDJ dès le mois d'août 2020, sauf les RCP et les jours amendes, ce qui est problématique car à terme, ils seraient les seuls produits à encaisser en numéraire dans les services actuellement en charge des amendes.

B Les principes de l'accueil

Compte tenu des spécificités indiquées ci avant et en cohérence avec la stratégie générale, il est proposé :

- de supprimer totalement l'accueil physique « amende » pour s'orienter vers un accueil uniquement téléphonique ;
- de regrouper la mission d'accueil téléphonique : la mission serait ainsi professionnalisée ; cette solution évite de surcharger les centres de contacts, elle est réalisable même dans des équipes de taille moyenne car l'accueil téléphonique amendes est linéaire, sans pointe de charges liées aux périodes de grandes campagnes ; elle permet une éventuelle mise en cohérence avec une régionalisation de la mission de recouvrement (soit dans les métropoles régionales, soit dans le cadre du projet de démétropolisation/NRP), ce qui permet aussi de maintenir une certaine proximité avec nos partenaires ; elle est enfin adaptée aux DOM (qui connaissent des problématiques spécifiques liées notamment à l'adressage) ;
- à défaut de transfert possible, d'accepter les paiements en numéraire uniquement dans la ou les caisses résiduelles qui subsisteront dans chaque département

Propositions :

- supprimer totalement l'accueil physique « amende » pour s'orienter vers un accueil uniquement téléphonique et regroupé en centres de contact spécialisés ;
- adapter les documents usagers pour orienter les paiements vers le réseau FDJ/buralistes ;
- accepter les paiements en numéraire des amendes non payables chez les buralistes uniquement dans la ou les caisses résiduelles qui subsisteront dans chaque département.

C : Calendrier de mise en œuvre

Dès lors que toutes les amendes sont payables dans le réseau FDJ et que l'information des redevables sera réalisée sur les documents usagers, le transfert de l'encaissement en numéraire doit être immédiat, en cohérence avec le transfert des autres produits.

Seuls les paiements des Relevés de Condamnation Pénale et des jours amendes seraient acceptés, exclusivement aux guichets des caisses résiduelles.

La régionalisation de la mission accueil doit être envisagée avec l'éventuel transfert du recouvrement. Les emplois nécessaires pourront alors être prélevés dans les services qui assurent actuellement la totalité de la mission amendes (accueil, recouvrement et encaissement). Une réalisation rapide permettrait de basculer vers l'accueil uniquement par téléphone.

2.3 : Des adaptations techniques et matérielles doivent accompagner cette stratégie

2.3.1 : Nouvelle conception des espaces d'accueil et harmonisation de la signalétique

Les modalités d'orientation de l'accueil, en particulier dans les grands sites, s'appuie sur des espaces clairement identifiés (accueil primaire, espace libre service, accueil sur RDV, espace de paiement si besoin).

Les expérimentations en cours doivent permettre de valider ces options, d'harmoniser la signalétique, de préciser la définition des règles techniques et de sécurité.

Les difficultés rencontrées au cours de la crise sanitaire ont à nouveau confirmé ce constat.

Proposition : mettre à la disposition des directions un kit d'organisation normalisé des espaces accueil validé par les ergonomes.

2.3.2 : Mise à niveau du réseau et du matériel téléphonique

Dès février 2017, le rapport de la MRA précité sur l'organisation et la gestion de l'outil téléphonique a souligné l'absence de mise en place d'un recensement des équipements téléphoniques, la forte hétérogénéité des équipements d'une direction à l'autre mais aussi entre les différents sites d'un même département, l'ancienneté sinon la vétusté des matériels, leur coût de maintenance élevé, des conditions de sécurité souvent perfectibles.

Compte tenu de l'abandon de la technologie de la téléphonie analogique, la bascule à la téléphonie numérique est d'ores et déjà programmée. Le plan de transformation 2020/2022 permettra le déploiement progressif de la TOIP, avec le changement de tous les postes téléphoniques des agents (objectif de 5 000 postes en 2020, puis de l'ensemble des postes par moitié en 2021 et 2022).

Proposition : mettre en œuvre le plan de transformation 2020-2022 des installations téléphoniques vers la TOIP.

La mise en place d'équipes renforcées dédiées à l'accueil téléphonique nécessite des équipements appropriés : téléphones numériques, casques audio anti bruit.

Proposition : améliorer l'équipement des agents en charge de l'accueil téléphonique.

En attendant cette transformation, les équipes techniques peuvent mieux utiliser le matériel existant en s'appuyant notamment sur le réseau des référents téléphonie et sur la BAO téléphonie mise en ligne par la Délégation IDF : http://10.158.254.101/BAO_Marianne_Telephonie/Index.htm.

2.3.3 : Amélioration de la gestion de la messagerie

Cette amélioration, prévue par le contrat est prioritaire compte tenu des flux traités par ce canal : *« la messagerie sécurisée [...] a vocation à devenir l'un des vecteurs privilégiés de la relation distante avec l'usager, qu'il soit un particulier ou un professionnel. Elle constitue un canal confidentiel, sécurisé, disponible 24H/24 et partagé avec les services gestionnaires.*

L'ouverture de la messagerie sécurisée aux professionnels en 2019 permet d'améliorer significativement ce canal distant, en s'alignant le plus possible sur les fonctionnalités déjà offertes, et largement éprouvées, aux usagers particuliers.

Par ailleurs, de nouvelles fonctionnalités sont envisagées pour la messagerie sécurisée des particuliers, afin de faciliter le traitement des messages et l'analyse des motifs de contact et ainsi améliorer la qualité de service.

Un chantier d'amélioration de l'outil, grâce aux assistants virtuels et à l'intelligence artificielle, a été lancé avec l'appui du Fonds de transformation de l'action publique. Il permettra de faciliter et d'accélérer le traitement des messages reçus par le recours à un assistant conversationnel (chatbot en 2020) et une analyse sémantique des demandes permettant de donner à l'agent des propositions de réponses (expérimentation en 2020). Le recours à l'intelligence artificielle

permettra ainsi de diminuer le flux des messages à traiter par les agents et de gagner en efficacité dans le traitement des messages par les agents, grâce à l'analyse sémantique. La maîtrise de la qualité des réponses contribuera à l'amélioration de la qualité de service aux usagers. Par ailleurs, un élargissement du service au secteur public local est prévu à compter de 2021. »

Proposition : mettre en œuvre les objectifs du contrat pour améliorer la gestion de la messagerie.

2.3.4 : Développement de l'application smartphone impots.gouv

Avec seulement 2 millions d'installations alors que 92 % des usagers sont équipés d'un smartphone, l'application impots.gouv apparaît sous utilisée alors qu'elle pourrait contribuer à diminuer l'accueil physique et téléphonique dans nos services.

L'adoption d'une nouvelle architecture prévue en 2020 permettra de développer de nouveaux services entre 2020 et 2022 :

- réception de notifications pour la mise en ligne de nouveaux documents et les RDV ;
- authentification avec France Connect ;
- mise à disposition de la déclaration automatique ;
- utilisation possible de la messagerie ;
- prise de RDV ;
- possibilité de paiement par PAYFIP ;
- intégration des factures SPL.

Proposition : élargir les services proposés par l'application smartphone et promouvoir son utilisation.

2.3.5 : Déploiement d'un véritable outil de gestion de la relation usager

Un gestionnaire de la relation usager (CRM ou GRC) est aujourd'hui indispensable à un pilotage plus efficace de nos moyens et à un suivi réactif de notre stratégie. Nous devrions, outre une consolidation fiable des statistiques des sollicitations de nos usagers, et ce quel que soit le canal, connaître pour chaque usager l'ensemble des questions, itérations et réponses apportées afin de disposer en permanence du contexte dans lequel l'utilisateur effectue une nouvelle demande.

L'application e-contacts peut en constituer le socle, mais sa couverture reste limitée à la messagerie sécurisée et aux contacts téléphoniques enregistrés dans les centres de contact. Il faudrait bien évidemment étendre son élargissement à la prise de rendez-vous et aux accueils réalisés par nos agents.

Enfin, il serait utile de bénéficier pour nos accueils physiques d'une interface graphique d'usage simple, intégrant un mode de reconnaissance d'un usager par scan d'un avis par exemple, et permettant soit une orientation simple, soit une prise de rendez-vous rapide avec une identification des motifs. Les GFA actuels non connectés à notre système d'information répondent très imparfaitement à cet usage.

Proposition : se doter d'un outil de pilotage des différents canaux d'accueil et de recensement des attentes et des motifs de contact des usagers (CRM).

PROPOSITIONS	CALENDRIER
Exploiter toutes les potentialités d'accueil chez nos partenaires avec le développement des espaces France Services et l'accompagnement au numérique mis en place par les collectivités locales ou le réseau associatif.	Immédiat
Renforcer l'animation de ce réseau par des actions de formation des agents de terrain.	immédiat
Affirmer la qualité de l'accueil téléphonique comme la nécessaire contrepartie d'une restriction des plages d'accueil physique	immédiat
Systematiser le contre-appel ou le RDV téléphonique avant tout RDV physique	immédiat
Étendre la compétence fonctionnelle des centres de contacts : - à la délivrance de délais de paiements (procédure simplifiée d'octroi de délai, PSOD) - à la prise de RDV tél. dans les services locaux pour les questions complexes - à l'accueil généraliste des professionnels et à la prise de rendez-vous dans les SIE.	Dès que possible
Professionaliser l'accueil téléphonique dans les services, en créant des équipes spécialisées (au sein d'un SIP ou mutualisées) en charge de l'accueil téléphonique : traitement des demandes, prise de RDV.	Prioritairement sur les grands sites
Permettre l'assistance aux usagers en ligne à l'aide de la co-navigation (co browsing)	Dès que possible
Dès la généralisation du paiement de proximité, orienter les paiements en numéraire vers le réseau des buralistes, afin de permettre la fermeture des caisses dans tous les sites fiscaux puis progressivement dans les autres sites.	Immédiat
Transformer nos accueils généralistes en accueil d'orientation primaire et remplacer les accueils spécialisés ou secondaires par des accueils sur rendez-vous.	Prioritairement sur les grands sites
Étendre l'accueil sur RDV à tous les services : SIE, SPFE, SDIF...	Immédiat
Réduire les plages d'ouverture au public en limitant l'accueil primaire aux seules matinées ; Maintenir l'accueil téléphonique dans les services sur l'ensemble de la journée ; Réserver les après midis aux contre-appels, aux RDV téléphoniques, aux travaux de dossier ; Maintenir cette organisation tout au long de l'année.	Bascule progressive vers la cible
Valider sans délai l'organisation cible afin que les différentes réorganisations déjà en cours s'orientent vers cette cible unique.	Immédiat
Privilégier dans les SGC l'accueil sur RDV et uniquement le matin	Dès la création des SGC
Réaliser l'accueil généraliste dans les SGC uniquement s'il n'y a pas de France Service dans la même ville, selon les circonstances locales.	
Supprimer totalement l'accueil physique « amende » pour s'orienter vers un accueil uniquement téléphonique et regroupé en centres de contact spécialisés	Dès que possible
Adapter les documents usagers pour orienter les paiements vers le réseau FDJ/buralistes	Immédiatement pour impôts et amendes
Accepter les paiements en numéraire des amendes non payables chez les buralistes uniquement dans la ou les caisses résiduelles qui subsisteront dans chaque département.	Immédiat
Mettre à la disposition des directions un kit d'organisation normalisé des espaces accueil validé par les ergonomes.	Dès que possible
Mettre en œuvre le plan de transformation de nos installations téléphoniques vers la TOIP.	Plan 2020/2022
Améliorer l'équipement des agents en charge de l'accueil téléphonique	Plan 2020/2022
Mettre en œuvre les objectifs du contrat pour améliorer la gestion de la messagerie.	Dès que possible
Élargir les services proposés par l'application smartphone, promouvoir son utilisation.	Plan 2020/2022
Se doter d'un outil de pilotage des différents canaux d'accueil et de recensement des attentes et des motifs de contact des usagers (CRM).	Dès que possible

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Origine	Document	Pages
Annexe 1		Lettre de mission	20
Annexe 2	DDFiP 34	L'accueil de demain dans les grands sites : diaporama, organisation cible	21-31
Annexe 3	DDFiP 38	Protocole de l'accueil au CFP de Grenoble Rhin et Danube	32-42
Annexe 4	DDFiP 83	L'amélioration de la relation client et la stratégie d'accueil dans les SIP	43-48
Annexe 5	DDFiP 37	Harmonisation des modalités d'ouverture au public des services	49-52
Annexe 6	DRFiP 976	Problématique de l'accueil des usagers à Mayotte	53-61
Annexe 7	DRFiP 13	Bilan provisoire de la campagne IR	62-63
Annexe 8	Dept 21	Ville de Dijon et CPAM : exemples de politique d'accueil post confinement	64-65
Annexe 9	DRFiP 21	TOIP, l'expérience de la DRFiP 21	66-68
Annexe 10		Tableau de recensement des attentes des usagers particuliers à l'accueil	69
Annexe 11	DRFiP 31	Accueil des publics fragiles, campagne IR 2020, fiche et formulaire	70-74
Annexe 12	DRFiP 35	Fiche de synthèse sur l'accueil téléphonique de la campagne déclarative	75-81
Annexe 13	MRA	Synthèse nationale : l'organisation et la gestion de l'outil téléphonique	81-94

LE DIRECTEUR GENERAL DES FINANCES PUBLIQUES

139 Rue de Bercy
75572 PARIS cedex 12

Paris, le 15 JUIN 2020

Lettre de mission

à

Messieurs Francis Bonnet et Jean-Paul Catanese

Objet : proposition d'évolution des modalités d'organisation de l'accueil physique des usagers de la DGFIP

Pendant la crise sanitaire, pour tous les services de la DGFIP, l'accueil des usagers a été organisé en privilégiant au maximum l'accueil distant (téléphone, messagerie, rendez-vous téléphonique), avec une mobilisation renforcée de nos moyens locaux et nationaux. Cette stratégie s'est poursuivie pendant la campagne IR, en réservant l'accueil physique aux seuls particuliers le nécessitant, le plus souvent sur rendez-vous préalable.

Il convient de tirer les enseignements de cette période de crise et ses conséquences sur l'organisation de l'accueil physique dans les services de la DGFIP.

Un premier bilan de l'actuelle campagne IR visera à évaluer la capacité de la DGFIP à répondre aux besoins de toutes les catégories d'usagers : pertinence des organisations mises en place, modalités d'accueil (rendez-vous à distance...), qualité du service apporté.

À partir de ce constat dans le contexte d'évolution de l'exercice de nos missions (PAS, suppression de la TH et du numéraire des particuliers, etc...), la réflexion portera sur les évolutions souhaitables de l'accueil physique dans l'ensemble des services de la DGFIP :

- identification des besoins de nos usagers, degré de complexité, propositions de réponses et adaptation de l'organisation de nos services ;
- réingénierie de l'accueil physique et conséquences sur les autres canaux de contact avec les usagers (accueil téléphonique, messagerie, assistance informatique aux usagers...) ;
- conditions de déploiement de cette nouvelle offre d'accueil.

Ces évolutions devront par ailleurs intégrer les réflexions en cours sur le nouveau réseau de proximité.

Vous voudrez bien me rendre compte, par l'élaboration d'un rapport intermédiaire au 30 juin 2020 de vos premières conclusions, le rapport définitif étant attendu le 24 juillet 2020.

Le Directeur général des finances publiques



Jérôme FOURNEL

Groupe de travail « Accueil de demain sur les grands sites »

« Ensemble, construisons l'accueil de demain »

Le bilan de l'accueil dans la DDFIP34

Un accueil pluriel et hétérogène :

- des horaires d'ouverture différenciés prévus par la circulaire SRP-2014 du 22 octobre 2014
- des comptabilisations manuelles et/ou automatisées
- deux systèmes de gestionnaire de file d'attente différents
- des organisations structurelles définies localement
- une mission devant trouver sa juste intégration et valorisation dans le fonctionnement global du SIP

Une montée en puissance de l'accueil sur rendez-vous à consolider:

- au 1er Janvier 2020, l'ensemble des structures accueille sur rendez-vous
- développement de la visio-conférence avec les MSAP
- le contre-appel est utilisé mais pas de façon systématique
- le rendez-vous téléphonique est peu utilisé

Le groupe de travail

Les principes devant guider les réflexions :

- homogénéisation des pratiques
- mutualisation des bonnes pratiques
- valorisation de la mission accueil
- implication des chefs de service et de tous les agents

Les modalités :

- une réunion préfiguratrice réunissant les chefs de service et les responsables accueil
- des déplacements sont prévus sur l'ensemble des sites pour permettre d'associer l'ensemble des agents

La proposition de l'organisation cible

Le périmètre des sites concernés :

Les sites délivrant un accueil multi-services (SIP, SIE, Trésoreries spécialisées, SPF,...

Dans l'Hérault, sont donc concernés les sites de (du) :

- la Paillade
- Millénaire
- Ouest Hérault
- Sète
- Lunel
- Lodève

Le calendrier opérationnel :

- janvier 2020: réunion avec les chefs de service et les responsables accueil
- février et Mars 2020 : visites sur sites
- mise en application au mieux au moment de la campagne déclarative 2020

La proposition de l'organisation cible

L'organisation spatiale

Les accueils sont découpés en plusieurs espaces :

- un espace d'accueil et de pré filtrage par les voltigeurs
- un espace PLSU
- un espace « Rendez-vous »
- un espace « Accueil primaire »
- un espace « Caisse »

Une signalétique claire et adaptée :

- mise en place d'une signalisation au sol et au mur

La proposition de l'organisation cible

Les principes visant un accueil de qualité

1/ Des horaires d'ouverture (4 J par semaine) plus lisibles :

- le matin de 8h00 à 12h30 => Accueil au fil de l'eau et sur rendez-vous
- l'après-midi de 13h30 à 16h00 => Rendez-vous téléphonique + Visio-Conférence avec EFS

2/ La fluidification du flux dès l'entrée :

- prise en charge systématique par voltigeurs et orientation ;
- caisse et rendez-vous non concernés

3/ La suppression de l'accueil secondaire :

- l'utilisateur est soit reçu en accueil primaire soit reçu en rendez-vous

4/ La montée en puissance de l'accueil sur rendez-vous

- l'accompagnement de la trajectoire de développement par une augmentation des créneaux disponibles.
- le rendez-vous devient la référence de l'accueil
- systématiser le contre-appel

La proposition de l'organisation cible

Les principes visant un accueil de qualité (suite)

5/ L'accueil primaire

- un accueil fluide sans rentrer dans le dossier de l'utilisateur
- un accueil polyvalent et correctement calibré
- périmètre fonctionnel homogène et cadré

6/ L'accompagnement des usagers dans les démarches numériques :

- utilisation des PLSU
- rendre l'utilisateur plus autonome

7/ Développer le rendez-vous téléphonique :

- fonctionnalité APRDV

ORGANISATION CIBLE DE L'ACCUEIL SUR LES GRANDS SITES**1- Périmètre concerné par cette organisation**

Les grands sites sont les Centres de Finances Publiques (CFP) comportant plusieurs services différents recevant du public tels que : SIP, SIE, Trésoreries spécialisées, Trésorerie amendes, voire SPF ou SPFE.

Dans le 34, les sites concernés sont les suivants :

- La Paillade
- Le Millénaire
- Béziers

Sont également concernés, compte tenu de la volumétrie des accueils déjà constatée et qui sera encore plus forte demain dans le cadre du NRP, les SIP de :

- Sète
- Lunel
- Lodève

2- L'organisation et les principes retenus

L'organisation cible qui pourrait être envisagée s'inspire fortement de la réflexion menée sur l'accueil de demain piloté par la mission SRP et mis en place au CFP de St Quentin en Yvelines. Cette organisation a également été reproduite au CFP de Roanne (qui comprend 1SIP, 1SIE, 1 trésorerie municipale, 1 trésorerie hospitalière, 1 PCE et 1 SPFE) avec l'aide du Pôle ergonomie du secrétariat général du ministère et de l'assistant de prévention, et à la suite de GT dans lequel étaient réunis les chefs de services et les agents des différents services.

A- Au niveau de l'organisation spatiale, les accueils sont découpés en plusieurs espaces :

- une entrée permettant une pré-orientation des usagers assurée par un ou deux agents voltigeurs ;
- un espace impôts,gouv composé de plusieurs PLSU (8 à St Quentin, 6 à Roanne) avec des services civiques et/ou des agents pour guider les usagers ;
- un espace rendez-vous composé de plusieurs box (8 à St Quentin et 6 à Roanne) permettant d'accueillir les usagers ayant un RDV ;
- un espace paiement caisse sécurisée composé de 4 postes à St Quentin (dont une caisse Amendes) et de 3 postes à Roanne.
- un espace accueil primaire composé d'une banque d'accueil (4 postes à St Quentin, 3 postes à Roanne).

B- Une signalétique adaptée et claire permet d'orienter l'usager :

A St Quentin, des zones de couleur au sol et aux murs divisent les différents espaces.
A Roanne et St Quentin, une signalisation verticale et au sol permet de guider l'usager.

C- Les principes permettant d'assurer un accueil de qualité sont les suivants :

Les principes qui doivent guider les réflexions sont les suivants : homogénéisation des pratiques, mutualisation des bonnes pratiques, valorisation de la mission accueil qui est une chance pour le SIP (ou le site) et non une variable d'ajustement à l'activité des services, enfin implication des chefs de service et de tous les agents.

Sur le plan pratique, les principes organisationnels suivants pourraient être mis en œuvre :

a) fluidifier les flux dès l'entrée du site avec des voltigeurs qui délivrent les tickets des GFA aux usagers :

Ceci ne s'applique pas aux usagers qui viennent payer à la caisse ou qui ont un RDV.

Les voltigeurs sont prioritairement les responsables d'accueil ; en cas d'afflux important, les chefs de service peuvent également être mobilisés.

b) supprimer l'accueil secondaire :

Dans l'organisation cible, il n'y a plus d'accueil secondaire, les accueils en box sont exclusivement réservés aux usagers ayant RDV.

Ceci permet de maîtriser les flux d'accueil en réduisant les files d'attente dans les halls d'accueil. En outre cela permet aux agents d'assurer un accueil plus serein et de qualité, d'autant que le contre appel a déjà permis de connaître exactement la demande de l'utilisateur. Enfin, grâce aux contre-appels, 30 à 40 % des RDV sont annulés, la demande de l'utilisateur étant traitée par téléphone.

c) délivrer à l'accueil primaire les renseignements simples :

L'accueil primaire doit être très fluide (2 à 3 minutes par utilisateur) et l'agent ne doit pas, sauf exception, avoir à rentrer dans le dossier fiscal de l'utilisateur. Il s'agit donc de délivrer certains imprimés, ou des renseignements élémentaires ou bien de proposer à l'utilisateur un RDV via l'application APRDV.

Le GT qui sera mis en place devra travailler sur la problématique de la notion de renseignements simples et plus généralement sur le périmètre de l'accueil primaire.

d) accompagner les utilisateurs dans les démarches numériques via les PLSU :

Il s'agit ici de permettre aux utilisateurs d'aller chercher leurs avis d'imposition sur leur espace sécurisé, créer leur compte fiscal, et leur montrer toutes les potentialités des sites impôts,gouv, amendes.gouv ou timbres.gouv

e) proposer aux utilisateurs des RDV téléphoniques :

La note du 7/06/2019 sur le déploiement de l'accueil personnalisé sur RDV insiste sur la nécessité d'activer de manière systématique cette fonctionnalité de l'outil APRDV, afin de permettre aux utilisateurs ne souhaitant pas se déplacer d'avoir un interlocuteur au téléphone.

3- Calendrier opérationnel de mise en place

Un GT réunissant les chefs de service et les responsables d'accueil des SIP La Paillade, du Millénaire, de Ouest Hérault, de Lunel et de Sète pourrait se tenir d'ici la fin du mois de janvier afin de se mettre d'accord sur une organisation cible.

Ce GT pourrait achever ses travaux fin mars, l'idée étant de mettre en place le nouvel accueil si possible avant le début de la campagne déclarative, sinon avant celle des avis.

En toute hypothèse il serait souhaitable que ces nouveaux accueils soient opérationnels au 1^{er} janvier 2021, date de fusion des SIP du Millénaire et de La Paillade.

Voir s'il est utile de solliciter l'aide du Pôle ergonomie du Ministère.

Des travaux seraient sans doute à prévoir, notamment concernant la signalétique et les espaces. Toutefois, selon les informations transmises oralement par la DDFIP 42, les travaux effectués sur le site de Roanne ont été financés par la DGF de la DDFIP, sans aucun abondement, et n'ont pas nécessité de faire appel à des marchés publics, car l'enveloppe de travaux était en dessous des seuils applicables.

Groupe de travail « Accueil de demain sur les grands sites » Compte-rendu de la réunion du 4 février 2020

VILLAN Christine, SIP Lodève
Philippe BESSIERE et Jean-Michel MOMMULE, SIP Ouest Hérault
Philippe SAUSSOL et Séverine POC, SIP Lunel
Tayeb BOUDACHE, SIP Montpellier 2
Pierre CHAUME et Jean-Luc NDIAYE, SIP Montpellier 1
Bruno DEMANECHÉ et Nathalie PLATTEAU, Hérault Amendes
Jean-Paul NOUET, SIPE Pézenas
Michèle RIGONI et Sylvie DIEUDONNE, SIPE Bédarieux
Jean-Paul ROPY, SIP Montpellier Sud Est
Gilles THIRIET et Laurence REGIEN- DERRAIL, SIP Montpellier Nord Ouest
Brigitte CARCENAC ET Vincent COUVELARD, SIP Sète
Bernadette RABIAU, pôle animation du réseau
Olivier CARITG, Serge BONIJOL et Jérôme CORDONNIER, division des particuliers
Claude LAFONT, chargé de missions MSAP / EFS

Introduction de la réunion par B. Rabiau:

- Rappel des groupes de travail tenus en 2019 dans le cadre du NRP pour délimiter le périmètre de l'accueil dans les sites DDFiP et les sites distants ;
 - Aujourd'hui, l'accueil doit évoluer dans les sites pour s'adapter après la mise en œuvre et la généralisation de l'accueil sur rendez-vous ;
 - Évocation de l'organisation de l'accueil rénové depuis le 01/09/2019 à Saint Quentin en Yvelines et Roanne ;
 - Rappel de l'expérimentation au CFP du Millénaire (fermeture l'après-midi, accueil sur rendez-vous exceptés) avec effets collatéraux de débordement sur les autres SIP restant ouverts ;
 - Nécessité d'adopter un dispositif homogène au niveau du département ;
 - Accentuation de la pratique des RDV par téléphone ;
 - Claude LAFONT chargé de mission MSAP / EFS et Jérôme CORDONNIER inspecteur division des particuliers correspondant APRDV et VOXUSAGERS ;
 - Pas de retour DGFIP sur les évolutions de l'accueil dans les SIP de demain.
 - Incertitudes sur la baisse de l'accueil (suppression TH sauf résidences principales, PAS avec régularisation acomptes, déclaration tacite à expliquer, CAP sur avis TH...)
- Calendrier : 1^{ère} étape définition des horaires d'ouverture et généralisation du dispositif « millénaire », 2^{ème} étape organisation par site.

Déroulement du diaporama :

Un groupe de travail sur l'accueil de Béziers a déjà été réuni en janvier / février 2019.

348 405 usagers reçus dans l'Hérault en 2019.

Niveau important de l'accueil sur lequel il faut travailler avec les incertitudes déjà relatées (cf. supra). Le rapport DGFIP présenté au parlement évoque une amélioration d'un point du taux de recouvrement (99,1%) mais souligne des recettes minorées de 900 millions avec environ 8 millions de personnes ayant baissé leurs acomptes (à bon escient ? Accueil lors du paiement du solde?).

L'objectif est un accueil en place au plus tard le 01/01/2021 en même temps que la fusion des structures.

Exposé de l'organisation cible (Saint Quentin et Roanne) :

- pré-orientation : pierre angulaire de l'accueil ;
 - Caisse accès direct ;
 - PLSU : 8 à 10 postes avec accompagnement numérique des usagers par les agents ;
 - espace RDV (8 à 10 box) ;
 - espace accueil primaire ;
 - nouveauté suppression de l'accueil secondaire (ou spécialisé) avec montée en puissance des RDV (téléphoniques notamment) avec systématisation du contre-appel. Dans l'Hérault, 15 % du total des prises de RDV sont annulés par le contre-appel. Mais les contre appels représentent plus de 50 % des annulations de RDV.
- Nécessité de valoriser la pratique du contre-appel chronophage (assimiler le contre-appel avec annulation du RDV en un RDV honoré) et annuler le RDV la veille pour ne pas libérer le créneau trop tôt (risque d'un nouveau RDV)

Tour de table des différents sites

Détailler le dispositif en place actuellement.

Organisation nécessaire polymorphe.

La problématique de la trésorerie Amendes a été évoquée.

Conclusions du groupe de travail

1)- Proposition d'horaires d'ouverture identiques pour l'ensemble des sites

En conformité avec les prescriptions de la circulaire du 22 octobre 2014 et de la note de service du 7 juin 2019 (18 heures d'ouverture au public sur au moins 4 jours avec au moins 6 heures en rendez-vous) :

- **ouverture du lundi au vendredi de 8h30 à 12h15** (accueil avec pré-orientation, accueil primaire, caisse, PLSU, RDV uniquement. Plus aucun accueil secondaire.
- **service totalement fermé l'après-midi (y compris la caisse)** avec uniquement RDV par téléphone (de 13h30 à 16h) et rendez-vous « visio » avec les MSAP et EFS tous les jours sauf les mercredi AM.

2)- Définition des attributions

- de l'accueil primaire :

remise d'imprimés, réception des déclarations (2042, H1, H2, etc.), changement d'adresse, informations générales simples, remise de dossiers « délais de paiement » et « difficultés de paiement », réception chèques.

- des PLSU :

avis d'imposition, création compte fiscal et consultation, télépaiement, prise de rendez-vous, promotion services impôts.gouv, déclarations en ligne.

NB : La trésorerie Amendes aura un accueil différencié avec une entrée spécifique afin de ne pas mélanger les publics.

3)- Evolution des applications

transmission des pièces justifications au format JPEG non acceptée à ce jour (PDF seulement avec e-contact), ceci afin de faciliter l'instruction des litiges présentés lors des RDV téléphoniques

Association de la correspondante MATIS aux travaux du groupe.

4- Calendrier des visites sur sites la division se rendra sur place aux dates suivantes :

- le 26/02 matin : Sète
- le 27/02 AM : Millénaire
- le 04/03 matin : Lodève et AM : Pézenas
- le 11/03 matin : Béziers
- le 25/03 matin : La Paillade et AM : Lunel

PROCOLE DE GESTION DE L'ACCUEIL DU CFP DE GRENOBLE RHIN ET DANUBE

1 - Objectifs et périmètre

Le présent document définit les missions et les modalités d'organisation de l'accueil **téléphonique et physique** mis en place pour l'ensemble des services du CFP de Grenoble Rhin et Danube.

Il constitue un complément organisationnel aux standards des engagements de la DGFIP en matière de qualité de service, et en particulier aux consignes prévues par le référentiel *Marianne*.

1.1 – Objectifs

► **Développer l'accueil téléphonique pour limiter les besoins de déplacements des usagers à nos guichets**, en :

- mettant en place une organisation technique et fonctionnelle permettant de ne pas perdre d'appels entrants ;
- apportant des réponses immédiates suffisamment précises et complètes aux demandes des usagers.

► **Recevoir tous les usagers se présentant à nos guichets de manière optimisée** en :

- garantissant leur prise en charge immédiate (réponse apportée, rendez-vous pris, ou utilisation d'un PLSU) ;
- limitant les délais d'attente quel que soit le type de demande ;
- créant les conditions permettant à un usager de repartir satisfait de sa prise en charge ;
- apportant une réponse circonstanciée.

► **Offrir des conditions de travail sereines à tous les agents en charge de l'accueil** permettant :

- d'éviter les conflits avec les usagers ;
- de favoriser une prise en charge maîtrisée de toutes les demandes ;
- de valoriser la fonction « accueil » au travers son adaptation à l'évolution de notre environnement et des attentes des usagers.

1.2 – Périmètre

1.2.1 – Plages d'ouverture de l'accueil physique

L'accueil physique est ouvert tous les jours, du **lundi au vendredi** sans interruption hebdomadaire,

- le matin : de **8h30 à 12h00**

- l'après-midi : de **13h30 à 15h30** (heure de début du dernier rendez-vous, afin de permettre une fin des rendez-vous à **16h00**)

Le **matin**, l'accueil s'opère **sans rendez-vous**, pour tous les usagers se présentant pendant les plages d'ouverture.

L'**après-midi**, l'accueil s'opère **uniquement sur rendez-vous**.

Des adaptations à ces modalités d'ouverture peuvent être mises en œuvre à certaines occasions sur décision de la Direction : campagne déclarative des revenus, situations particulières...

1.2.2 – Plages d'ouverture de l'accueil téléphonique

L'accueil téléphonique est ouvert tous les jours, du **lundi au vendredi** sans interruption hebdomadaire,

- le matin : de **8h30 à 12h00**
- l'après-midi : de **13h30 à 16h00**

1.2.3 – Services concernés

Les usagers des services concernés par ces dispositions sont ceux :

- des **SIP et CDIF** : accueil du **matin** + accueil de l'**après-midi** ;
- des **SIE** : accueil du **matin** (uniquement d'orientation en PLSU ou bien pour des opérations de caisse) + accueil de l'**après-midi** (rendez-vous) ;
- des **SPF(E)** : accueil du **matin** (par le SPFE Grenoble 3, susceptible de faire appel aux autres SPF pour traiter de demandes particulières relevant du domaine de la publicité foncière) + accueil de l'**après-midi** (mise en place en 2020 de l'APRDV en matière d'enregistrement uniquement, par le SPFE Grenoble 3).

Concernant les autres services (PCE, PCR, BDV et PRS), des modalités particulières d'accueil sont définies au point 2.2.

1.2.4 – Opérations concernées

L'accueil téléphonique et physique vise à prendre en charge et répondre à **toutes les demandes des usagers** : questions relatives à l'assiette, à la gestion, au recouvrement ; demandes de délais paiement ; paiements en numéraire...

2 – Composantes de l'accueil PHYSIQUE

2.1 – Types d'accueil

L'accueil physique est organisé en 5 composantes :

- a) l'accueil d'**orientation** : premier contact avec l'utilisateur immédiatement après son entrée dans le hall d'accueil, assuré par un agent SIP assisté de 1 ou plusieurs « assistants d'orientation » (= auxiliaires et/ou services civiques)
- b) l'accueil en **banque d'accueil** (debout) ou en **box** (assis)
- c) l'accueil à la **caisse**
- d) l'accueil en **zone PLSU** (poste libre service utilisateur)
- e) l'accueil **dans les étages** (ne concerne que les services du Contrôle fiscal avec une prise en charge de l'utilisateur par un agent du service concerné, de son arrivée jusqu'à son départ).

Il s'appuie sur différents moyens humains, mobiliers et techniques :

- 1 guichet d'orientation muni d'un distributeur de tickets interfacé avec le GFA (Gestionnaire de File d'Attente) ;
- 1 distributeur de tickets tactile interfacé au GFA, permettant à chaque usager de disposer dès son arrivée d'un ticket qui l'oriente vers une zone d'attente ou de réception ;
- 3 banques d'accueil (debout) : 1 SIP, 1 CDIF et 1 SPF(E) ;
- 10 box (assis) **banalisés et mutualisés** ;
- 1 caisse unique ;
- 2 zones PLSU ;
- 1 ou plusieurs vigile(s).

2.2 – Equipes chargées de l'accueil

Les équipes en charge des différents types d'accueil sont :

- les **SIP** : accueil d'orientation + accueil en banque d'accueil ou box + caisse
Les SIP sont également chargés de la gestion du GFA, des PLSU, et de la gestion fonctionnelle du (ou des) vigile(s) pendant les plages d'accueil des usagers.
- les **CDIF** : accueil en banque d'accueil ou box ;
- les **SPF(E)** : accueil en banque d'accueil ou box ;
- les **SIE** : accueil en box ;
- les **PCE, PCR** et **BDV** : accueil dans les étages ;
- le **PRS** : accueil en box (visible d'un vigile pour des raisons de sécurité).

2.3 – Roulement de l'accueil

- - L'accueil des usagers des **SIP** est assuré :
 - le **matin** : par 1 SIP parmi les 3, par roulement quotidien selon un planning prédéfini (Cf. annexe 3) + réception en caisse (toujours par un agent du SIP Oisans-Drac)
 - l'**après-midi** : par les 2 autres SIP (non chargés de l'accueil du matin ce même jour).
- L'accueil des usagers du **CDIF/PTGC** est assuré :
 - le **matin** et l'**après-midi** : par le CDIF Sud Isère
- L'accueil des usagers des SPF(E) est assuré :

- le **matin** et l'**après-midi** : par le SPFE Grenoble 3, susceptible le matin de faire appel aux autres SPF pour traiter de demandes particulières relevant du domaine de la publicité foncière.
- L'accueil des usagers des **SIE** est assuré :
 - le **matin** : par l'accueil d'orientation (au titre uniquement de l'accompagnement sur PLSU et/ou prise de rendez-vous téléphonique ou physique)
 - l'**après-midi** : par chaque SIE pour assurer ses propres rendez-vous
 Il est rappelé que par note DGFIP (GF-2C n° 2019/05/8907 du 12/07/2019), les SIE doivent désormais recevoir leurs usagers uniquement sur rendez-vous.
- L'accueil des usagers des **PCE, PCR** et **BDV** est assuré :
 - le **matin** et l'**après-midi** : par chaque service concerné (avec un accompagnement de l'utilisateur dans les étages depuis son arrivée jusqu'à son départ)
- L'accueil des usagers **PRS** est assuré :
 - le **matin** uniquement : par le PRS, de préférence sur rendez-vous

2.4 – Ressources MINIMALES à mobiliser à l'accueil

Pour assurer l'accueil dans toutes ses composantes et dans des conditions satisfaisantes de qualité de service et de sécurité, les ressources humaines minimales à mobiliser sont les suivantes :

- pour l'accueil **SIP** :
 - 1 cadre A ou A+ (= « encadrant accueil »)
 - 3 agents :
 - 1 à l'accueil d'orientation
 - 1 à l'accueil en banque d'accueil (debout)
 - 1 à la caisse (agent du SIP Oisans-Drac)
- pour l'accueil **CDIF** : 1 agent
- pour l'accueil **SPF(E)** : 1 agent (SPFE)
- 1 auxiliaire ou service civique
- 1 vigile

Il s'agit là des ressources humaines minimales à mobiliser, qui doivent bien sûr s'adapter à la hausse en fonction du flux d'utilisateurs à recevoir, dans les limites des capacités d'installation des agents en banque d'accueil et en box.

2.5 – Types de questions traitées à l'accueil

L'accueil à vocation à répondre à tous les types de questions posées par les utilisateurs, qu'il s'agisse de questions simples ou plus complexes.

Une différenciation – non exhaustive - des principaux types de questions est présentée en annexe 6.

- Pour les **questions simples** : l'accueil s'opère en banque d'accueil (prioritairement) et en box (si places insuffisantes en banque).
- Pour les **questions complexes** : l'accueil s'opère en box exclusivement (car sur rendez-vous), même si la réception d'un rendez-vous en banque d'accueil n'est pas pour autant proscrite.

3 – Organisation de l'accueil PHYSIQUE du MATIN

L'accueil physique est organisé sous la responsabilité d'un cadre A ou A+ du SIP chargé de l'accueil ce matin-là (selon planning). Ce cadre A ou A+ est désigné comme « **encadrant accueil** ». (Cf. développement au point 6)

Il est précisé que :

- l'ouverture et la fermeture des portes du sas du hall d'accueil sont assurées par « l'encadrant accueil », le cas échéant avec l'assistance du service de gestion de site (rattaché à la division BLI) ;
- la logistique liée à l'accueil (approvisionnement en papier et cartouches d'encre des imprimantes, petites fournitures de bureau, etc...) est assurée par le service de gestion du site, sur la base le cas échéant des consignes des cadres assurant la fonction « d'encadrant accueil », notamment en ce qui concerne les commandes d'imprimés « cerfa » (2042...) ou bien encore la duplication d'imprimés de création locale (demandes de délais de paiements...).

Le parcours usagers s'organise, dès l'arrivée devant le sas d'entrée, en 2 files :

- **usagers particuliers** SIP et CDIF (flux le plus important) : dirigés vers le guichet d'orientation ;
- **autres usagers** (opérations de caisse, professionnels, publicité foncière et enregistrement...) : dirigés vers une borne tactile (délivrance de tickets).

3.1 – L'accueil des SIP

Outre le cadre A ou A+ « encadrant accueil », l'accueil des SIP le matin est organisé autour des fonctions suivantes :

- **1 ou plusieurs vigile(s)** : assurant la sécurité du hall d'accueil, dont l'un est positionné entre le hall d'entrée et l'agent d'orientation
- **1 agent SIP assurant l'accueil d'orientation = « agent orientateur »**, pouvant s'appuyer sur 1 ou plusieurs « assistant(s) d'orientation »
La fonction « d'agent orientateur » consiste uniquement à orienter les usagers, et non à leur apporter une réponse structurée à leurs demandes. L'orientation consiste donc – une fois que l'utilisateur a exprimé sa demande – soit :
 - à lui délivrer un ticket « d'attente » et l'inviter à s'asseoir dans la zone d'attente en patientant jusqu'à ce que son numéro soit appelé soit en banque (SIP ou CDIF), soit en box, soit en caisse ;
 - à lui délivrer un ticket et l'inviter à se diriger vers l'un des espaces PLSU

(avec ou sans l'accompagnement d'un « assistant d'orientation » selon le niveau d'autonomie de l'utilisateur et la disponibilité immédiate des « assistant(s) d'orientation ») ; cette démarche permettant de **familiariser les usagers avec l'offre de services en ligne à partir de leur espace personnel** (notamment pour la prise de rendez-vous), et de promouvoir plus globalement l'offre du site www.impots.gouv.fr ;

- à lui proposer une prise de rendez-vous (téléphonique ou physique), en pratique avec l'assistance possible d'un « assistant d'orientation », soit sur un PLSU soit par l'intermédiaire de la tablette informatique équipant les « assistants d'orientation » ;
- à lui délivrer les imprimés vierges les plus courants.

Dans certains cas, l'orientation peut se solder par une réponse évidente et immédiate directement délivrée par « l'agent d'orientation », permettant à l'utilisateur de repartir sans aucune attente. C'est le cas par exemple d'un usager se trompant d'administration au regard de sa demande (qui concernerait la CAF par exemple et non les Finances publiques), ou bien encore d'un usager dont la demande ne nécessiterait qu'une réponse immédiate évidente et ultra-rapide, ne justifiant pas de le faire patienter pour être reçu en banque ou box. *Exemple : A quel moment seront envoyés cette année les imprimés de déclarations de revenus ?*

Ces questions pouvant se voir apporter une réponse évidente et immédiate directement par « l'agent d'orientation » seront circonscrites en liaison avec les chefs de service, afin que la fonction d'orientation conserve son indispensable caractère opérationnel et une certaine rapidité de mise en œuvre afin d'éviter la constitution d'une file d'attente à l'extérieur du bâtiment.

La formation spécifique des agents SIP pouvant assurer à tour de rôle la fonction « d'agent orientateur » est prévue dans le dispositif de formation, dont la trame détaillée est décrite en annexe 8.

- **1 ou plusieurs « assistant(s) d'orientation »** : auxiliaire(s) et/ou service(s) civique(s), muni(s) d'une tablette informatique, en charge de l'accompagnement et l'assistance des usagers en borne PLSU, et de la prise de rendez-vous (téléphoniques ou physiques)
- **1 ou plusieurs agent(s) SIP** positionnés en banque d'accueil et le cas échéant en box
- **1 agent du SIP Oisans-Drac** à la caisse

3.2 – L'accueil des CDIF

L'accueil physique des CDIF le matin est assuré par 1 ou plusieurs agent(s) CDIF positionné(s) en banque d'accueil CDIF, et le cas échéant en box, en fonction de la disponibilité des espaces de réception et de l'affluence des usagers.

Le cas échéant, le partage des box le matin est assuré en coordination avec « l'encadrant accueil » (cadre A ou A+ SIP précédemment cité).

Les agents CDIF assurant l'accueil sont sous la responsabilité du Chef de CDIF Sud Isère.

L'utilisateur est dirigé vers une borne tactile qui lui délivre un ticket d'attente, afin qu'il patiente ensuite en zone d'attente jusqu'à l'appel de son numéro.

3.3 – L'accueil des SPF(E)

L'accueil physique des SPF(E) le matin est assuré par 1 ou plusieurs agent(s) du SPFE Grenoble 3, positionné(s) en banque d'accueil SPF(E). Cet (ou ces) agent(s) peut (peuvent) faire appel le cas échéant aux autres SPF pour traiter de demandes particulières relevant du domaine de la publicité foncière.

Les agents SPFE assurant l'accueil sont sous la responsabilité du Chef du SPFE Grenoble 3.

L'utilisateur est dirigé vers une borne tactile qui lui délivre un ticket d'attente, afin qu'il patiente ensuite en zone d'attente jusqu'à l'appel de son numéro.

3.4 – L'accueil des SIE

Les SIE ne sont pas concernés par l'accueil physique le matin, l'accueil des usagers des SIE étant assuré exclusivement sur rendez-vous (l'après-midi).

Les usagers professionnels qui se présenteraient néanmoins le matin, peuvent être orientés via la borne tactile, soit vers les PLSU (prise de rendez-vous...) soit vers la caisse, selon l'objet de leur venue.

4 – Organisation de l'accueil PHYSIQUE de l'APRES-MIDI

L'accueil physique de l'après-midi est organisé sous la responsabilité de l'**encadrement de chaque service** recevant des usagers sur rendez-vous cet après-midi-là (selon planning). L'« encadrant accueil » du matin n'assume aucune fonction à ce titre durant l'après-midi.

Tous les usagers ayant rendez-vous sont dirigés - via la signalétique, les « assistants d'orientation », le vigile - vers une borne tactile qui leur délivre un ticket d'attente, afin qu'ils patientent ensuite en zone d'attente jusqu'à l'appel de leur numéro.

1 ou plusieurs « assistant(s) d'orientation » (auxiliaire(s) et/ou service(s) civique(s)), muni(s) d'une tablette informatique sont en charge, pour certaines situations opportunes, de la prise de rendez-vous (téléphonique ou physique) d'usagers qui se présenteraient à l'accueil sans pouvoir entrer faute de disposer d'un rendez-vous pour l'après-midi-même. En cas de besoin, ils peuvent également accompagner les usagers ayant rendez-vous dans la navigation sur la borne tactile.

1 ou plusieurs vigile(s) assurant la sécurité du hall d'accueil sont positionné(s) au niveau du hall d'entrée, afin de ne laisser entrer que les usagers disposant d'un rendez-vous au cours de l'après-midi, sur la base d'une liste nominative extraite du GFA. (Cf. point 6.2)

4.1 – L'accueil des SIP

Outre l'encadrement de chaque SIP, l'accueil des SIP l'après-midi est organisé autour d'**1 ou plusieurs agent(s) SIP** positionnés prioritairement en box (et le cas échéant en banque SIP si nombre de box insuffisant) pour recevoir les usagers ayant rendez-vous au cours de l'après-midi.

4.2 – L'accueil des CDIF

L'accueil physique des CDIF l'après-midi est assuré par 1 ou plusieurs agent(s) CDIF positionné(s) en box (et le cas échéant en banque CDIF si nombre de box insuffisant) pour recevoir les usagers ayant rendez-vous au cours de l'après-midi.

Le partage des box est assuré en coordination avec l'encadrement des SIP assurant également de la réception sur rendez-vous au cours du même après-midi.

Les agents CDIF assurant l'accueil sont sous la responsabilité du Chef de CDIF Sud Isère.

4.3 – L'accueil des SPF(E)

L'accueil physique des SPF(E) l'après-midi est assuré par 1 ou plusieurs agent(s) du SPFE Grenoble 3, positionné(s) en box (et le cas échéant en banque SPF(E) si nombre de box insuffisant) pour recevoir les usagers ayant rendez-vous au cours de l'après-midi.

Les agents SPFE assurant l'accueil sont sous la responsabilité du Chef du SPFE Grenoble 3.

4.4 – L'accueil des SIE

L'accueil physique des SIE l'après-midi est assuré par 1 ou plusieurs agent(s) SIE, positionné(s) en box pour recevoir les usagers ayant rendez-vous au cours de l'après-midi.

Les agents SIE assurant l'accueil sont sous la responsabilité de leur Chef de SIE.

5 – Organisation de l'accueil TELEPHONIQUE

5.1 – Réception des appels téléphoniques

Il n'existe plus ni standard, ni plateforme téléphonique, sur le site du CFP Rhin et Danube. **Chaque service traite ses appels téléphoniques entrants avec ses propres ressources et selon sa propre organisation.**

L'organisation retenue doit permettre d'atteindre l'objectif de qualité de service rappelé au point 1.1, en veillant en particulier à ne pas perdre d'appels entrants. A ce titre, plusieurs organisations sont envisageables : mini CRT, groupement téléphonique... ; selon une organisation individuelle de chaque SIP ou conjointe.

La division BLI, en lien avec l'ESI, est à la disposition des Chefs de service pour les

accompagner dans la mise en œuvre des évolutions techniques souhaitées en matière de téléphonie.

Un groupe de travail pourra être réuni autour des Chefs de service des SIP afin de définir la meilleure organisation possible en matière de gestion des appels téléphoniques entrants, dans l'attente du rattachement du département de l'Isère à un Centre de contacts.

5.2 – Prise de rendez-vous téléphoniques

Les rendez-vous téléphoniques sont pris par les agents des services concernés : SIP, CDIF, SIE, SPFE Grenoble 3.

Des rendez-vous téléphoniques peuvent également être pris, le matin et l'après-midi, par les « assistants d'orientation », tels que décrits supra.

5.3 – Gestion des rendez-vous téléphoniques

Les rendez-vous téléphoniques sont gérés par les agents des services concernés : SIP, CDIF, SIE, SPFE Grenoble 3.

5.4 – Gestion des contre-appels téléphoniques des rendez-vous physiques

Chaque prise de rendez-vous physique non pris par un agent d'un service (rendez-vous pris par internet directement par l'utilisateur, rendez-vous pris par les « assistants d'orientation ») doit faire l'objet d'un **contre-appel téléphonique systématiquement** pour s'assurer de la nécessité d'un déplacement, et chaque fois que possible traiter immédiatement la demande au téléphone.

6 – Encadrement de l'accueil PHYSIQUE du MATIN

6.1 - L'encadrement de la zone d'accueil

L'accueil physique est organisé sous la responsabilité d'un **cadre A ou A+ du SIP chargé de l'accueil ce matin-là** (= « encadrant accueil »), **à tour de rôle selon un planning** pré-défini (Cf. annexe 3).

En cas d'indisponibilité exceptionnelle de tous les cadres A et A+ du SIP chargé de l'accueil, la suppléance de la fonction « d'encadrant accueil » devra être organisée par un cadre A ou A+ de l'un des deux autres SIP. Les cadres A et A+ des SIP du CFP Rhin & Danube ne peuvent s'absenter tous en même temps au cours d'une même demi-journée, pour des raisons de congés, réunions ou autres motifs, et doivent donc coordonner leurs plannings prévisionnels.

« L'encadrant accueil » doit être présent de manière continue au rez-de-chaussée, dans la zone d'accueil placée sous sa responsabilité ou à proximité immédiate,

pendant toute la matinée, de l'ouverture (8h30) jusqu'à la fermeture (12h00).

Outre son rôle d'organisation et de coordination des équipes assurant l'accueil au cours de la matinée, il est chargé d'apporter un soutien métier et opérationnel aux agents SIP chargés de l'accueil, chaque fois que nécessaire.

Il est également chargé de la gestion des éventuels crises ou incidents qui pourraient survenir à l'accueil. Dans les situations les plus extrêmes, « l'encadrant accueil » pourrait être conduit à prendre – sous sa seule appréciation – la **décision de fermeture immédiate au public de l'accueil du site, en cas d'incident présentant un danger grave et imminent pour la vie ou la santé des agents**. (Cf. fiche de procédure « Gestion de crise » en annexe 2bis)

Les cadres A et A+ des SIP devront mutualiser entre eux de manière permanente les informations liées à l'exercice de la mission « d'encadrant accueil », et veiller à la redescende des informations utiles auprès de leurs équipes en charge de l'accueil. Il pourra s'agir notamment des principales questions d'actualité du moment, d'observations ou de consignes liées à la gestion de certains usagers s'étant présentés à l'accueil, etc...

6.2 - L'alimentation du GFA

« L'encadrant accueil » doit :

- la veille au soir : extraire de l'application APRDV la liste des rendez-vous du lendemain après-midi, et l'enregistrer à l'emplacement dédié sur le réseau (Cf. annexe 4) ;
- le matin : s'assurer que le fichier a été correctement traité par l'application E-SIRIUS du GFA, et remettre la liste « papier » nominative des rendez-vous de l'après-midi au vigile positionné à l'entrée.

7 – Encadrement de l'accueil TELEPHONIQUE

Les fonctions d'accueil téléphonique et de prises de rendez-vous téléphoniques ou physiques restent placées sous la responsabilité et l'encadrement de chaque Chef de service.

Les rendez-vous téléphoniques ou physiques pris par les « assistants d'orientation » pour le compte des différents services font l'objet de la même gestion de « back office » que les rendez-vous pris directement par les usagers (par internet) ou bien par un agent du service.

8 – Entrée en application - actualisations - adaptations

Ce protocole pourra faire l'objet d'actualisations ou d'adaptations à certaines périodes ou contraintes particulières, sur décisions circonstanciées de la Direction.

C'est le cas en particulier au titre de la **campagne annuelle déclarative des revenus**, ou bien encore dans l'hypothèse de nouvelles contraintes sanitaires de santé publique qui pourraient être décidées par les pouvoirs publics.

En l'état actuel des contraintes liées au **Covid-19**, des adaptations de certaines dispositions relatives aux modalités physiques d'accueil des usagers pourraient être nécessaires, au cas où les exigences sanitaires actuelles ne seraient pas totalement levées d'ici l'entrée en application du présent protocole. Dans ce cas, des aménagements techniques pourraient être nécessaires au niveau des modalités physiques d'accueil des usagers à l'intérieur de nos locaux : positionnement de la file d'attente, nombre maximum de personnes admises en même temps dans le hall d'accueil, règles de circulation et de distanciation, interdiction d'accès aux bornes PLSU...

Le présent protocole entrera en application **à compter du mardi 01/09/2020.**

D'ici cette échéance, un large **dispositif de formation** à l'attention des agents des SIP sera décliné au cours des prochains mois en prévision de l'activation du présent protocole, dont la trame détaillée est décrite en annexe 8.

*
* * *

Les responsables de service veilleront - chacun en ce qui le concerne tel que décrit dans le présent protocole - à la mise en œuvre effective et quotidienne de l'organisation ainsi définie, et s'assureront de sa diffusion et parfaite appréhension par l'ensemble de leurs agents en charge de l'accueil.

*Ce protocole, issu d'un long processus de concertation et d'association des différents acteurs de l'accueil du CFP Rhin et Danube, - après avoir été présenté aux représentants du personnel -, est validé par le Directeur départemental des Finances publiques de l'Isère le **01/07/2020.***

PROJET présenté aux représentants du personnel
au CTL du 30/06/2020

- non signé -

Philippe LERAY

L'amélioration de la relation-clients la stratégie d'accueil des particuliers dans les SIP.

1- Une stratégie d'accueil des particuliers rénovée : création d'une équipe dédiée à l'accueil généraliste multi-canal.

La rénovation de la politique d'accueil des particuliers à travers l'optimisation des différents canaux de contacts, notamment à distance, s'inscrit en cohérence avec la volonté de rester une administration de proximité, professionnelle et technique. La finalité est d'offrir à l'utilisateur un niveau de prestation égal indépendamment du canal utilisé, lui permettant ainsi de choisir celui le plus adapté à sa situation.

L'objectif est d'offrir le meilleur service au plus grand nombre via l'accueil à distance (téléphone, courriel) et de cibler l'accueil physique en priorité aux usagers pour lesquels il est nécessaire (usagers fragiles, complexité des requêtes...) et le plus souvent sur rendez-vous.

Cette démarche part aussi du constat que dans le département du Var, les flux d'accueil physique demeurent importants, que l'accueil téléphonique s'avère perfectible dans de nombreux SIP et que la part des messageries Balfus et e-contact est en plein essor.

La création d'une équipe dédiée à l'accueil généraliste multi-canal répond à cet objectif dans un environnement contraint.

1.1. L'organisation et l'exercice de la mission

Il convient de revenir à l'organisation prévue lors de la création des SIP en constituant une équipe dédiée à l'accueil généraliste dans toutes ses composantes : réception, courriel, téléphone (équipe « RCT »). Cette équipe, composée de titulaires (AGT) et de suppléants (AGS) assure l'accueil généraliste tout canal (assiette et recouvrement) par rotation sous le pilotage d'un cadre. Les suppléants sont prévus pour faire face à une affluence en période de pic d'activité, s'agissant des questions qui relèvent de l'accueil généraliste.

La condition première est le calibrage à haut niveau des effectifs constitutifs de cette équipe RCT. De même la formation de type généraliste (assiette et recouvrement) des membres de l'équipe doit permettre de répondre aux questions les plus courantes et les plus simples qui représentent 80 % des flux entrants.

Cet accueil doit donc permettre de répondre directement à la plupart des demandes courantes des usagers en matière d'assiette et de recouvrement. Les autres agents du SIP ne gèrent donc plus les appels téléphoniques ni le traitement des mails et peuvent ainsi se concentrer sur leurs missions d'assiette ou de recouvrement.

Pour autant, les agents des secteurs de « back office » (assiette et recouvrement) interviennent tout au long de l'année à titre de renforts spécialisés mobilisables à tout moment sous l'autorité fonctionnelle du cadre responsable de l'accueil multicanal. Ces agents conservent donc leur spécialité métier et n'interviennent que ponctuellement, sur les dossiers qui par nature ne sauraient être traités en « front office » au regard de leur complexité. Nota : les personnels de l'équipe RCT seront formés à l'identification rapide du degré de complexité des demandes des contribuables, pour garantir un routage et un traitement efficient.

Cette nouvelle organisation sera mise en place avant la campagne des avis 2018 sur les SIP de Fréjus et Brignoles. Le dispositif sera ensuite étendu aux autres SIP en tenant compte des situations particulières.

1.2. L'accompagnement du dispositif

1.2.1. Le dimensionnement de l'équipe d'accueil généraliste multi-canal.

L'équipe sera dimensionnée par rapport à la moyenne des flux, c'est-à-dire calibrée pour faire face à un flux physique, téléphonique et courriels en dehors des pics d'activité. Ainsi une équipe d'accueil représentant 20 à 35 % des effectifs du SIP peut être considérée comme dûment calibrée. La taille de l'équipe s'adaptera au contexte local et à la diversité des situations.

1.2.2. Le contenu de l'accueil généraliste

L'accueil généraliste constitue la base du dispositif. Il doit permettre de répondre à la plupart des demandes des usagers en matière d'assiette et de recouvrement, soit environ 80 % des demandes. Les agents en charge de cet accueil doivent avoir des connaissances générales sur l'assiette et le recouvrement, quelle que soit leur filière d'origine.

Peuvent être considérées comme demandes courantes : la remise d'imprimés, le changement d'adresse ou de coordonnées bancaires, des réponses rapides à des questions fiscales, foncières ou de recouvrement, délivrance d'avis d'impôt sur le revenu, informations sur les pièces à fournir à l'appui des demandes contentieuses et gracieuses et des délais de paiement....

Il est précisé que l'on ne remet plus d'avis d'imposition (ou de non imposition) mais qu'on oriente l'utilisateur vers le canal lui permettant d'obtenir l'imprimé.

Les demandes complexes, pour des raisons de technicité ou de leur durée de traitement sont traitées par les agents des secteurs d'assiette et du service recouvrement dans le respect de la dominante métier des agents.

Un GT travaille d'ores et déjà à la définition d'un protocole de fonctionnement de cet accueil multi-canal (sur le fondement des éléments de doctrine de la Centrale) afin de définir notamment les domaines de compétences de l'accueil généraliste et de l'accueil spécialisé.

1.2.3. Un dispositif de formation adapté

Un certain niveau de connaissances générales sur l'assiette et le recouvrement est nécessaire pour les agents de cette équipe dédiée. Des formations ciblées en fonction de la filière d'origine seront réalisées afin de permettre à chacun d'acquérir ce socle de compétence sur les deux ex-filières.

Des formations spécifiques sur l'accueil téléphonique et la réponse aux courriels seront aussi mis en œuvre afin de professionnaliser les réponses apportées et permettre ainsi d'infléchir tendanciellement les courbes de recours aux trois canaux au profit des modes de contact distanciels (courriel et téléphone) .

1.2.4. Un volet immobilier et informatique

Un travail est d'ores et déjà engagé dans chaque SIP sur le positionnement matériel, dans les locaux existants, de la partie accueil téléphonique et réponse aux mails et courriers. Cet accueil sera organisé au sein d'un espace dédié, dans une configuration et avec des outils adaptés : aménagement physique de l'espace, postes téléphoniques avec signal d'appel visuel et casques, postes de travail, pilotage des flux par un cadre....L'appui de la CID sera sollicité.

1.2.5. Des habilitations informatiques adaptées

Outre les applications accessibles par le portail Métiers, les différentes applications « métiers » seront installées sur les postes de travail pour permettre une consultation de l'ensemble des comptes des contribuables et de traiter les demandes généralistes. La même configuration qui existe déjà dans les cellules d'accueil physique sera dupliquée y compris pour l'accès aux boîtes mails (Balf du service et e-contact). Les agents disposeront tous d'un accès à la BACO.

2- Une offre de service renforcée

Parallèlement à la création de cellule d'accueil multi-canal gérant les demandes du plus grand nombre d'utilisateurs, des offres de services ciblées seront développées pour répondre à des situations spécifiques.

2.1. Généralisation de l'Accueil Personnalisé sur Rendez-vous (APRDV)

L'offre de rendez-vous sera proposée par l'équipe d'accueil multi-canal (RCT) pour orienter le traitement des demandes complexes vers les services de gestion (assiette et recouvrement). L'APRDV permet ainsi d'améliorer la qualité de service aux utilisateurs, de faciliter l'organisation des services de gestion et d'optimiser les conditions de travail des agents par une meilleure maîtrise des activités de réception du public.

Actuellement mis en œuvre dans deux SIP (Saint-Tropez et Hyères à compter du 12 mars), le dispositif d'APRDV sera généralisé, selon les sites, à l'ensemble des SIP en 2018 et début 2019.

2.2. Généralisation de la mise à disposition de poste en libre service pour les utilisateurs (PLSU)

La possibilité offerte à l'utilisateur de réaliser lui-même ses démarches en ligne sur un ordinateur en libre service dans les locaux d'accueil, avec le cas échéant l'accompagnement d'un agent ou – préférentiellement- d'un volontaire service civique, sera développée et généralisée à l'ensemble des SIP du département.

2.3. Participation de la DDFIP aux Maisons de services au public

La DDFIP du Var accompagne la fermeture de trésoreries d'une participation de ses agents aux maisons de service au public (MSAP), quand elles existent (Rians), afin d'offrir un accueil de proximité aux utilisateurs qui le souhaitent, lors des périodes d'échéances déclarative ou de paiement. Cette modalité d'intervention de nos services sera amplifiée, après échanges avec les présidents d'EPCI.

La participation de la DDFIP à de nouvelles MSAP fera l'objet d'informations régulières aux représentants des personnels : lieu et modalités de fonctionnement.

CTL DU 2 MAI 2018

Equipement en matériels du service « RCT »

La mise en place d'équipes renforcées dédiées à l'accueil physique, téléphonique et courriel nécessite des équipements appropriés et efficaces.

Des centres de contact ont été créés ces dernières années. Ce sont les matériels téléphoniques et acoustiques équipant certains de ces services qui ont été étudiés et retenus.

En matière de téléphone, il s'agit du modèle AASTRA Mitel MiVoice 5370. Téléphone numérique disposant de fonctionnalités étendues, il est notamment équipé de diodes lumineuses informant d'un appel ou d'un message.

En matière de casque audio, il s'agit du modèle JABRA Pro 9450 mono micro. Ce casque audio est prévu pour une utilisation intensive et est équipé des meilleures technologies comme le micro anti-bruit et la protection contre les chocs acoustiques.

Ces équipements feront l'objet d'une supervision par les services informatiques afin de valider les dispositifs retenus en fonction des autocoms en place dans chacun des sites.

S'agissant des autres équipements, mobiliers et cloisonnettes essentiellement, il s'agira d'équipements habituels sauf à ce que des demandes particulières soient présentées.

PERIMETRE DES MISSIONS RELEVANT DE L'ACCUEIL GENERALISTE

SIP FREJUS AU 01/09/2018

Accueil généraliste RCT	Accueil spécialisé
<p>➤ DELIVRANCE DE DOCUMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - imprimés, formulaires , fiches contact, dépliants et différents supports - questionnaire gracieux IR/TH (pièces justificatives à joindre) - duplicata d'avis d'imposition ou de non-imposition - formulaires d'adhésion au prélèvement et à la mensualisation <p>➤ INFORMATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> - situation du contribuable (montant des impositions dues, contentieux /gracieux en cours, actions de poursuite en cours) - principales dates d'échéances (date d'envoi des déclarations et des avis d'imposition , date limite de paiement, date d'envoi des lettres de rappel) - évolutions législatives ou réglementaires - conciliateur - conséquences d'un changement de situation familiale et d'un changement d'adresse - questions simples (exemple : sur nouveautés campagne IR , sur déclaration pré remplie /sur les déclarations à souscrire en fonction des revenus et des charges /questions courantes sur les différents formulaires déclaratifs.....) - contribution à l'audiovisuel public - moyens de paiement dématérialisés - dispositif « baisse brutale de revenus » - pièces justificatives pour une demande de délais de paiement - promotion des téléprocédures (paiement direct en ligne) - délivrance des bordereaux de situation simple <p>➤ TRAITEMENT DES DEMANDES SIMPLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - simulation de calcul de l'IR - changement de situation : adresse (le changement ne concerne que les changements d'adresse d'envoi ou les DAC), situation familiale, état civil , coordonnées bancaires , rattachement de tiers provisionnel et de mensualités - contentieux d'assiette courants IR et TH dans la limite des seuils fixés par arrêté et selon la typologie arrêtée - moyens de paiement dématérialisés : adhésion à la mensualisation ou au prélèvement à l'échéance, simulation de la mensualisation, modification des mensualités, de compte bancaire, suspension des prélèvements mensuels, résiliation de contrats - délais de paiement dans le cadre de la PSOD et examen gracieux concomitant. - demandes gracieuses (remise de la déclaration de ressources et éventuellement de l'imprimé délais de paiement et traitement des demandes sauf si complexité ou particularité nécessitant un examen plus long avec dans ce cas l'établissement d'une fiche de visite ILIAD pour traitement par le service de gestion) - Délais de paiements RAR pour premières demandes et montants < 15 000 €. - remise de majoration selon les modalités de la procédure simplifiée. Décision et transmission à la cellule comptabilité pour exécution comptable. <p>➤ PRISE EN CHARGE POUR TRAITEMENT PAR LES SERVICES DE GESTION AVEC EVENTUELLEMENT APRDV</p> <ul style="list-style-type: none"> - demandes contentieuses plus complexes ne relevant pas de l'accueil généraliste - demandes de délai de paiement plus complexes 	<p>Tout ce qui ne relève pas de l'accueil généraliste</p> <p style="margin-top: 100px;">ET</p> <p>dans le respect de la dominante « métier » d'origine</p>

DEFINITION D'UN CONTENTIEUX D'ASSIETTE COURANT IR-TH-TF

Traitement par l'équipe Accueil généraliste RCT

Nature du contentieux	Pièces justificatives à demander
<p>➤ IR</p> <ul style="list-style-type: none">- Erreurs matérielles (rubriques, saisie, chiffres)- Quotient familial (nombre de parts – rattachement enfant majeur – demi-part supplémentaire ...)- Charges ouvrant droit à déduction d'impôt ou crédit d'impôt- Revenus Fonciers simples <p>➤ TH</p> <ul style="list-style-type: none">- Contentieux d'affectation (erreur d'affectation de la personne dans le local) : dégrèvement et RS.- Demande liée aux conditions de ressources de la personne ou à la personne- Omission de personne à charge- Plafonnement en fonction de l'IR- Contentieux avec recherche de cohabitation à partir des données ILIAD ou ADONIS <p>➤ Recouvrement</p> <ul style="list-style-type: none">- Délais de paiements RAR < 15 000 € pour 1ères demandes et une ou deux années d'impôts.- Remise gracieuse pénalités de recouvrement dans le cadre de la procédure simplifiée et entre 201 et 2 000 €	

Traitement par les services de gestion (assiette et recouvrement)

Nature du contentieux

➤ IR

- Imposition distincte consécutive à séparation ou divorce
- Investissements DOM TOM
- Investissements immobiliers locatifs
- Revenus étrangers (retenue à la source...)
- Indemnités de fin d'activité
- Revenus exceptionnels ou différés
- Contestation suite à CSP

➤ TH

- Mise à jour et RS en cas de difficulté à localiser l'occupant

➤ TF

Contentieux ECF, instruction pour le CDIF, locaux d'habitation et commerciaux. Nécessité d'un examen attentif des conditions et harmonisation des positions au sein du service dans des situations de fait qui rendent difficiles la décision. Toutes les décisions ne relèveront pas forcément du contrôleur mais l'instruction sera partagée par quelques agents du service de gestion qui devront mutualiser leurs décisions.

➤ TLV

Contentieux quasiment systématiques avec des situations de fait difficiles à appréhender et donc décisions délicates avec nécessité d'harmoniser au sein du service. Comme pour la TF, certains agents C devront prendre en main ces contentieux.

➤ Recouvrement

- **Demande de délais RAR > 15 000 € ou sur dossiers cumulant plus de 2 années.**
- Remise gracieuse pénalités de recouvrement hors champ de la procédure simplifiée et > 2 000
- Contestation suite à poursuite à définir

Fiche technique

Harmonisation des modalités d'ouverture au public dans les services de la DDFiP 37

Dans son contrat d'objectifs et de moyens signé en 2020, la DGFIP souligne que pour répondre aux attentes des usagers, elle a développé depuis plusieurs années une offre « multi-canal » qui permet à chacun, en fonction de sa situation, de ses préférences et de ses préoccupations du moment, de trouver des réponses, de l'assistance et du conseil.

L'ambition de la DGFIP en matière d'accueil peut se résumer ainsi :

- une plus grande transversalité de l'offre de service aux usagers. Cette ambition s'incarne notamment au travers du déploiement des démarches en ligne à travers le portail « impots.gouv.fr », ainsi que du projet d'Espace Numérique Sécurisé et Unifié. Elle passe également par une harmonisation progressive et une modernisation des canaux de contacts, afin que les usagers puissent contacter la DGFIP dans des conditions simples, et identiques, quel que soit le besoin ;
- un effort de simplification, à la fois par des procédures en ligne adaptées, mais également par la clarification de l'ensemble des formulaires, documents et communications sortantes à destination des usagers ;
- une amélioration des conditions d'accueil physique avec une adaptation à de nouveaux besoins des personnes (accueil sur rendez-vous, accueil personnalisé, accompagnement aux démarches en ligne, assistance, etc.).

Dans cet esprit, la Direction générale a souhaité développer progressivement l'accueil personnalisé sur rendez-vous (APRDV) dans les Centres des Finances publiques (CDFiP) en s'engageant parallèlement à assurer une présence humaine auprès des publics en ayant besoin et à multiplier les points de contact physiques sur le territoire, notamment dans les zones rurales ou péri-urbaines, en partenariat avec le réseau France Services.

Si la crise sanitaire a mis temporairement un frein à cet élan, elle a aussi permis de constater que le public avait su s'adapter à l'organisation mise en place par la DGFIP, essentiellement axée sur les contacts par téléphone et par courriel, tout en lui permettant de bénéficier de ses droits et d'accomplir ses obligations ainsi que l'ont démontré la mise en place du fonds de solidarité pour les entreprises et la campagne de déclaration des revenus pour les particuliers.

Sur ce dernier point et à titre d'exemple, 22 millions de contribuables ont déjà rempli leur déclaration en ligne (ce chiffre ne tient pas compte des professionnels qui disposent d'un délai supplémentaire ni des contribuables qui ont bénéficié de la déclaration automatique).

Cela a été rendu possible parce que les services de la DGFIP se sont adaptés afin de répondre aux questions des usagers dans les conditions exceptionnelles de crise sanitaire, en renforçant notamment l'accueil « à distance », que ce soit par courriel ou par téléphone :

- 2,65 millions d'appels reçus par les plateformes téléphoniques (numéro impôts service), ce qui est le niveau équivalent d'une année complète «classique». L'année dernière, 1,07 million d'appels avaient été reçus pendant la campagne déclarative ;
- 3,12 millions de courriels reçus contre 2,77 millions en 2019 ;
- 88 millions de visites sur impots.gouv.fr contre 67 millions en 2019.

Au-delà de cette expérience, source de contraintes fortes mais aussi riche d'enseignements, il

convient d'ajouter au contexte de reprise d'activité plusieurs éléments importants :

- la généralisation des centres de contact avec une couverture nationale qui va permettre de renforcer l'accueil téléphonique au bénéfice des usagers qui obtiendront ainsi une réponse plus rapidement et sur une plage horaire étendue ;
- la poursuite de la création du réseau France Services va améliorer la vie des usagers par un service de plus grande proximité géographique, multi-opérateurs, et diminuer la nécessité de se déplacer au guichet des CDFiP ;
- la mise en œuvre du plan « paiements de proximité » entraînera également à terme une baisse de la fréquentation des CDFiP tout en élargissant les points de contact pour le paiement par les usagers de leurs impôts et des factures émises au profit des ordonnateurs locaux ;
- la baisse progressive depuis 2018 de la taxe d'habitation pour les résidences principales pour 80 % des Français qui ne la paieront plus à compter de 2020 va considérablement alléger la réception du public lors de la campagne des avis.

La conjugaison de ces facteurs constitue une opportunité forte pour la DGFIP de concentrer ses ressources dédiées à l'accueil physique au profit des usagers rencontrant des difficultés importantes liées à la complexité de leur situation, en développant l'accueil personnalisé sur rendez-vous pour mieux traiter cette situation dès lors que le contre-appel permet de préparer l'entretien et pour limiter leurs temps d'attente ce qui contribue largement à la sérénité des échanges.

La présente fiche a pour objet de présenter le dispositif d'accueil existant à la DDFiP d'Indre-et-Loire et son évolution après la crise sanitaire.

1 - Accueil de proximité rénové dans les services de la DDFiP d'Indre-et-Loire

1 - 1 Organisation de l'accueil de proximité antérieure à la crise sanitaire

Les conditions horaires de l'accueil physique dans les CDFiP relèvent de la circulaire SRP 158-2014 du 22 octobre 2014.

L'APRDV dans les CDFiP a été institué par la circulaire du 21 juin 2016, complétée par les notes de service des 7 juin et 12 juillet 2019 qui en font la norme dans les SIP et SIE.

Dans ce cadre, pour les services des particuliers, les Directions peuvent instaurer des plages d'accueil réservées exclusivement aux rendez-vous, les services restant ouverts à tous un minimum de 18 heures ou de 12 heures (selon qu'ils se situent dans des communes de plus ou de moins 10 000 habitants).

Les plages d'accueil sur rendez-vous sont positionnées de préférence l'après-midi.

L'organisation recherchée doit également permettre d'offrir des possibilités d'accueil tout au long de la semaine avec ou sans rendez-vous. Quant aux Services des impôts des entreprises, ils doivent offrir aux usagers un accueil exclusivement sur rendez-vous sur l'ensemble des plages d'ouverture, rendez-vous physiques ou téléphoniques.

1 - 2 Situation en Indre-et-Loire

La situation des horaires d'ouverture hebdomadaire au public était la suivante jusqu'en mars 2020 :

Sites	Horaires	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Total
Tours Vaillant	08h30-12h00			Fermé			24 h
	13h30-16h00			Fermé			
Tours Béranger	9h00-12h30						30 h
	13h30-16h00						

Sites	Horaires	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Total
Trésorerie Tours CHRU	09h00-12h30						30 h
	13h30-16h00						
Trésorerie VTH	08h30-12h00						32h30
	13h00-16h00						
Trésorerie Joué-lès-T.	09h00-12h30						30h
	13h30-16h00						
Amboise	08h30-12h00						25 h
	13h30-16h00			Fermé		Fermé	
Chinon	08h30-12h00						25 h
	13h30-16h00			Fermé		Fermé	
Loches	08h30-12h00						25 h
	13h30-16h00			Fermé		Fermé	
Trésoreries hors aggro	09h00-12h00						20 h
	13h30-16h00	Fermé		Fermé		Fermé	

L'APRDV a été mis en place pour les SIP de Tours Champ-Girault, d'Amboise, de Chinon et de Loches depuis 2017 et 2018, pour les SIE à compter du 1^{er} décembre 2019 et pour le SDIF au 1^{er} mars 2020.

1 - 3 Réflexions du groupe de travail « Accueil de proximité »

Dans le cadre du nouveau réseau de proximité, un groupe de travail a été constitué localement pour réfléchir sur l'accueil de proximité et, après avoir été réuni en septembre et octobre 2019, a formulé plusieurs propositions :

- afin de rendre l'organisation plus lisible pour les usagers, un accueil sur rendez-vous exclusif tous les après-midi pourrait être proposé dans toutes les structures recevant du public en Indre-et-Loire, quelle que soit la taille de la commune ;
- le corollaire de la précédente proposition serait l'ouverture tous les jours ouvrés de la semaine (exclusivement sur rendez-vous l'après-midi), l'abandon des fermetures par journée ou demi-journée et, pour les postes comptables, la fermeture de la caisse au public pour les après-midi réservés à l'APRDV ;
- l'accueil téléphonique devrait de nouveau pouvoir être assuré tous les jours, indépendamment des horaires d'ouverture de l'accueil physique.

2 - Organisation de l'accueil de proximité postérieurement à la crise sanitaire

La crise sanitaire générée par la COVID-19 et les décisions gouvernementales de confinement prises à compter du 16 mars 2020 ont entraîné la fermeture totale au public des guichets des CDFiP, à l'exception de quelques réceptions indispensables et sur rendez-vous (paiement des bons de secours...). Pendant toute cette période, l'accueil téléphonique a permis de traiter l'essentiel des demandes des usagers et de réaliser une campagne déclarative de qualité.

2 - 1 Période transitoire de sortie de crise sanitaire

Après la décision gouvernementale de « déconfinement » en date du 2 juin 2020, la DDFiP d'Indre-et-Loire a instauré le 4 juin 2020 une période transitoire d'ouverture progressive de l'accueil du public dans l'ensemble des sites du département.

Depuis la semaine du 15 juin 2020, les SIP offrent un accueil sans rendez-vous 3 heures par jour. Par ailleurs, la semaine précédente, quatre trésoreries ont expérimenté l'accueil physique 2 à 3 heures par jour selon les pré-requis présentés dans une fiche de prévention diffusée le 4 juin.

Cet accueil a été étendu aux autres trésoreries après validation par le PPR de l'organisation des espaces d'accueil et autorisation d'ouverture au public donnée au fur et à mesure par le Directeur. Dans les autres services (SIE, SDIF, SPF), l'ouverture au public se fait en fonction des aménagements de sécurité sanitaire réalisés, sans toutefois remettre en question les dispositifs d'accueil à distance ou sur rendez-vous déployés avant la période de crise sanitaire (notamment dans les SIE).

Ce dispositif a été mis en place dans le respect des consignes sanitaires et des règles de distanciation physique.

2 – 2 Harmonisation des conditions d'accueil dans l'ensemble des CDFiP d'Indre-et-Loire

Pour les raisons évoquées supra et afin de faciliter l'information des usagers, la DDFiP d'Indre-et-Loire a uniformisé les conditions d'accueil du public dans l'ensemble des sites du département (à l'exception de la trésorerie VTH dont les horaires restent alignés sur ceux de l'ordonnateur ainsi que des SIE qui continuent à recevoir exclusivement sur rendez-vous).

Soit le dispositif d'accueil suivant :

Sites	Horaires	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Total
Tours Vaillant	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Tours Béranger	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Trésorerie Tours CHRU	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Trésorerie VTH	08h30-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	32h30
	13h00-16h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	
Amboise	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Chinon	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Loches	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	
Trésoreries autres	09h00-12h00	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Ouvert	27h30
	13h30-16h00	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	APRDV	

Thème : Problématique de l'accueil des usagers à Mayotte

La faible pénétration d'internet dans les foyers mahorais, une maîtrise de la langue française non encore généralisée dans toutes les couches de la population, les fortes réticences par rapport à l'échange écrit, le poids de la culture orale et l'afflux d'immigrés venus des Comores et d'Afrique sont autant de raisons qui expliquent à Mayotte la forte fréquentation constatée notamment :

- dans les points d'accueil du public mis en place dans les différentes administrations pour répondre aux besoins de leurs usagers ;
- aux guichets des banques ou de la Poste par leurs clients.

En tant que service public exerçant une mission régalienne et délivrant des documents officiels susceptibles de servir à la réalisation d'une formalité administrative ou à l'obtention d'une prestation sociale, la DRFIP est fortement sollicitée par les usagers, ce qui renforce d'autant la nécessité de disposer d'une organisation performante de la relation de notre administration avec les usagers.

1. Situation de départ (fin 2016)

1.1. Des flux massifs d'accueil physique au SIP

- La mission accueil sur le site de BOBOKA concerne principalement des usagers particuliers et représente, depuis la création du service des impôts des particuliers de MAMOUDZOU (SIP), des volumes importants de contacts à gérer (plusieurs centaines par jour en moyenne) qui en font une mission particulièrement difficile à maîtriser. Bien que classique dans la majorité des cas, les motifs de sollicitations des usagers présentent toutefois quelques spécificités propres à Mayotte en liens avec :

- **les formalités déclaratives des primo-déclarants** : ce type de sollicitations atteignaient des volumes très importants qui étaient hors normes par rapport aux autres départements d'outre-mer et de métropole. Cette situation résultait essentiellement de la forte pression migratoire que connaît Mayotte depuis la fin des années 2000, qui était et est toujours majoritairement clandestine et en provenance des îles comoriennes voisines et de l'Afrique. L'obtention d'un avis de non-imposition est considérée à tort au sein de ces communautés d'immigrant comme le moyen de justifier de leur présence sur le territoire en vue de l'obtention de titres de séjour auprès des services de l'immigration de la Préfecture de MAYOTTE. La gestion des primo-déclarants se caractérise par un flux de demandes qui s'étalait tout au long de l'année et générait un volume de dépôt de déclarations en dehors des périodes classiques de dépôt, source de désorganisation du travail des équipes du SIP ; le travail de prise en charge de ces déclarations se faisant au cours de périodes traditionnellement consacrées à d'autres tâches comme la relance des défaillants IR, la gestion de la taxe d'habitation, de traitement du contentieux...



- **les nombreuses demandes de copie d'avis pour justifier fréquemment d'un domicile, effectuer une formalité administrative ou obtenir une prestation sociale** : cette pratique, à l'origine des demandes de justifications de nombreux organismes publics, parapublics (dont la CSSM) ou privés (banque notamment) résultaient d'une part des dysfonctionnements de l'acheminement postal à Mayotte provoquant un volume excessif de plis non distribués et d'autre part d'une propension très faible des usagers à recourir aux services en ligne sur le site « impot.gouv.fr » pour se procurer les dits documents en ligne.
- **la gestion des réclamations contentieuses et/ou gracieuses déposées** suite à réception d'un avis d'imposition notamment à la taxe d'habitation pour contester l'assujettissement à l'impôt, signaler une erreur eu égard à la mauvaise fiabilité des fichiers de gestion, demander un changement (fréquence des demandes de modifications du rattachement des enfants majeurs étudiants...), ou obtenir un délai de paiement. Les niveaux d'imposition de la fiscalité directe locale étaient également un motif de déplacement à l'accueil pour contester le montant des impôts locaux jugé excessif au regard de la capacité contributive moyenne des habitants mahorais dont le niveau de vie demeure le plus faible de France.

1.2. Un accueil des usagers particuliers quasi exclusivement organisé en réception physique.

- L'usager mahorais privilégie généralement dans sa relation avec l'administration un contact direct sous la forme d'un déplacement sur site. Ce type de relation est tout particulièrement le fait de mahorais dont la maîtrise de la langue française est loin d'être généralisée au sein des populations autochtones. Les échanges écrits (courrier et messagerie) et/ou téléphoniques étaient exceptionnels et principalement le fait d'une population d'origine métropolitaine rebutée par la file d'attente à l'entrée du SIP.



- En cas de sollicitation par téléphone, les agents du SIP avaient tendance à éluder ce moyen de communication surtout par peur de ne pas savoir répondre à une question trop technique.

1.3. Une réception physique des usagers réalisée dans des conditions dégradées caractérisées par des files d'attente interminables ne garantissant pas la réception le jour même.

- L'importance des flux d'usagers dès les premières heures du jour entraînait la présence sur le site d'une foule de personnes qui pouvait devenir difficilement maîtrisable en cas de difficulté et justifiait le recours quasi permanent à une prestation de surveillance avec deux vigiles pour filtrer les entrées. De même, l'arrivée des usagers plusieurs heures (voire la nuit) avant l'ouverture officielle du service entraînait la mise en place d'une organisation informelle avec la présence d'une liste sur laquelle les usagers prenaient rang au fur et à mesure de leur arrivée. Son utilisation devenue systématique était à l'origine d'un trafic de places dénoncé par les médias.



1.4. Une saturation quasi permanente de l'accueil plus en plus contestée par la population d'origine mahoraise dans un contexte de tensions communautaires liées à l'immigration clandestine.



2. Ce qui a été fait

2.1.1. Un accueil fiscal sur rendez-vous déployé dans un contexte de crise sociale

- Mis en place à la demande de la Ministre de l'Outre-mer durant le conflit social du printemps 2018 qui a paralysé l'île durant 9 semaines, l'accueil sur rendez-vous est justifié par un motif d'ordre public et permet de répondre aux revendications des mahorais qui reproche à l'Etat de favoriser les immigrés clandestins au détriment des autochtones.
- En imposant la réception uniquement sur rendez-vous, la Ministre des Outre-mer entend :
 - permettre à la population d'origine mahoraise d'accéder au service des impôts ;
 - limiter l'accès à ce dernier par les clandestins.
- L'accueil sur rendez-vous a mis en place, hors campagne IR, au printemps 2018, puis, à compter de l'année 2019, totalement généralisé même durant les périodes des campagnes de déclarations d'impôt sur le revenu et de recouvrement des rôles.
- L'organisation mise en place est spécifique à Mayotte et repose sur un système de demandes de rendez-vous formulées par SMS et/ou par messagerie. Le traitement de la demande fait systématiquement l'objet d'un rappel téléphonique effectué généralement en moins de 24 heures. Ce contact téléphonique permet de répondre en direct à la sollicitation de l'utilisateur sans entraîner un déplacement physique (90% des cas) et dans quelques cas donne lieu à l'octroi d'un rendez-vous qui est retranscrit dans l'application APRDV. Les agents de sécurité à l'entrée du site disposent chaque matin de la liste des rendez-vous programmés pour la matinée ce qui permet de filtrer les entrées et de sécuriser le bâtiment et ses abords.
- Ce dispositif est désormais étendu à l'accueil du SIE et du CDIF.



- Seuls les usagers qui viennent pour payer à la caisse du SIP sont admis à pénétrer dans l'enceinte du site de BOBOKA sans rendez-vous (sur présentation de leur quittance).

2.1.2. Promotion dans les médias de l'utilisation des démarches en lignes

- Le taux de pénétration d'internet dans les foyers mahorais étant très en retrait, la promotion des services en ligne est d'autant plus nécessaire et utile qu'ils étaient largement méconnus au sein d'une part importante de la population. L'attention a donc été portée à la présentation et à la

promotion régulière de ces services dans les médias, à travers de nombreux articles, reportages, interview et émissions radio et TV qui leur ont été consacrés.

- A cette occasion, l'accès au service en ligne via smartphone a été souligné car il constitue un levier fort d'incitation auprès d'une population mahoraise dont l'usage du téléphone est très répandu notamment parmi les jeunes générations. De fait, il était opportun d'accompagner la population mahoraise à l'accès (création de son compte) et à l'usage du site impot.gouv.fr à partir d'un smartphone au moyen de démonstrations faites par les emplois civiques équipés de tablette et au moyen d'un dépliant « Pas à pas » préparé en local.
- A l'occasion de ces actions de communication, la promotion des autres services comme « Payer vos impôts », la messagerie E-contact, « Amendes.gouv » et « Cadastre.gouv » ainsi que la possibilité d'achat de timbres fiscaux en ligne, est systématiquement assurée.
- L'ensemble de ces mesures a permis une poussée significative de l'usage de la télédéclaration d'impôt sur le revenu (17,5% en 2016, 58% en 2019).

2.1.3. Action de sensibilisation des partenaires

- Des micro-ordinateurs étant disponibles en libre-service dans chaque CCAS, la DRFIP a formé les personnels de ces services pour accompagner les usagers dans leurs démarches en ligne. Il en a été de même à l'occasion du déploiement des 2 EFS avec une formation des personnels permanent de ces structures en charge de la promotion et de l'accompagnement sur les différents services en ligne des administrations membres de l'établissement.
- A côté de ces actions de sensibilisation sur les services en lignes, la DRFIP agit auprès des partenaires pour contenir les demandes de justificatifs fiscaux aux seuls cas prévus par les textes et rationaliser les modalités de leur délivrance en limitant les déplacements des usagers dans nos services. A cet effet, plusieurs types d'actions ont été conduites :
 - Rappel aux partenaires (Préfecture notamment) et aux usagers que l'avis IR ne peut constituer un justificatif de domicile car il est établi à la vue d'information déclarative portant sur des revenus (affiche en ce sens devant le SIP);



- Promotion de l'outil Vérif Avis auprès des banques, de LADOM, du Vice rectorat et de la CSSM
- Développement des échanges d'information dématérialisés dans le cadre du droit de communication détenu par les autres partenaires administratifs,
- Par ailleurs, pour fiabiliser l'accomplissement des formalités déclaratives et contribuer au développement du civisme fiscal auprès des usagers mahorais, un partenariat a été noué avec le RSMA et le centre de formation universitaire.

2.1.4. Traitement des primo-déclarants avec plus de rigueur

- Face aux dépôts manifestement indus de milliers de déclarations 2042 faisant mention de «zéro euros» de revenu perçu par des populations issues de l'immigration clandestine et arrivées depuis très peu de temps sur le territoire mahorais et confrontée à la circulation de faux documents ou d'attestation de complaisance, la DRFIP a dû renforcer les consignes départementales de prise en charge et de traitement de ces déclarations, dans la continuité des dispositions contenues dans la note du bureau M1 en date du 24 avril 2006 sur les domiciliations fiscales incertaines. Cette note rappelle très clairement que l'administration fiscale n'a aucune obligation légale de délivrer un avis de non-imposition (CAA Bordeaux, 6 février 2001) et qu'elle a également la possibilité de ne pas prendre en compte ou d'extraire de son système d'information les dossiers des personnes non passibles de l'impôt sur le revenu en France.
- Dans ces conditions, la déclaration d'un usager primo-déclarant peut ne pas être traitée dans ILIAD, si la domiciliation ne peut être établie avec certitude. Pour ce faire, l'usage du formulaire figurant en annexe de la 2042 doit être requis, accompagné des justificatifs prévus. Au cas d'espèce, les règles locales formalisées en juillet 2016 précisent ce point en préconisant :
 - l'obtention d'une attestation d'hébergement au 31 décembre de l'année d'imposition, signée avec mention obligatoire des dates de l'hébergement ;
 - la production, à l'appui de l'attestation d'hébergement, d'au moins une des pièces obligatoires suivantes : copie du dernier avis de taxe d'habitation, de taxe foncière ou du contrat de bail de la personne hébergeante.

Ces conditions ont été affichées devant le SIP de Mamoudzou et sont régulièrement prises en photos par les usagers afin de déposer leur première déclaration.

MOUHIME :
⇒ Mkazi kafagna hazi ka yissi faroudhui hahéjou oufagna déclaration.
⇒ Avis ya impot iyo tsi chitichihada ya macazi maorais.

OUSI DECLARE MARA YAHANDRA

Ylazimou ou towé déclaration piya internet harimoi y site : impots.gouv.fr
Kabla ouveleha déclaration ylazimou outowé oudhibitifou macazi mahoré

1. Oulawana na makazi yaho hounou maorais
- séjour kaya coma date yaho na mtroumché waho aou passport ylionna soukou wanguya mahorais
- stichihada ya mchahara kabla mwezi wa juillet 2019
- facture ya maji aou mwengué kabla mwezi wa juillet 2019
- avis ya impôt ya 2019 ya wadjemaza ihouvingawo wawé mwana

1. Yahoussou ouranya waho
- Carte dentité yaho na ya mtroumché aou mtromé waho
- Livre de famille aou extraits za wana waho

2. Yahoussou makazi yaho honou mahoaris
- chitichihada ya gnoumba na y chandza yahé mwegnéné gnoumba
- contrat ya moidjara wa na carte dentité ya mwegnéné gnoumba
- aou attestation ya hébergement y parhanao moni nayi déclaration, voimoja na impot ya gnoumba aou ya chandza, aou contrat ya moidjara, aou facture yahé mtrou adjiri y gnoumba

→ y faroudhichia outsanganissa RIB ya dzina laho harimo y déclaration yaho

Koulla déclaration ya hissa iliona zizana zarongoloi vani, ytsotriloi harimoi y boîte ya lettre mbeli na djoumba la Finances Publiques Moura wa Boboka Mamoudzou
Kabla mwezi koui na mbili wa juin 2020

Lidjoumba lahazi litso controlé zi déclaration zizo, Koulla kaya tsimou zana kayitso traitewa

Oussi delé ou towé numbar ya téléphone yaho na y adresse mail.

Important:

- ⇒ sans revenu, la déclaration n'est pas obligatoire.
- ⇒ l'avis de non imposition n'est pas un justificatif de domicile.

Si vous déclarez pour la 1^{ère} fois,

**vous devez obligatoirement joindre une copie
des documents suivants
avec votre déclaration à éditer sur impots.gouv.fr :**

→ Pour justifier de votre présence à Mayotte en 2019 :

- soit un titre de séjour valide pour vous et votre conjoint délivré sur le 1^{er} semestre 2019 ou la copie du passeport mentionnant la date d'arrivée à Mayotte avant juillet 2019 ;
- soit une fiche de salaire sur le 1^{er} semestre 2019 ;
- soit une facture d'eau ou d'électricité à votre nom et à votre adresse antérieure à juillet 2019 ;
- soit la copie de l'avis d'imposition 2019 à l'impôt sur le revenu 2018 de vos parents à Mayotte sur lequel vous figurez comme enfant à charge.

→ Pour justifier votre identité :

- votre pièce d'identité pour vous et votre conjoint
- la fiche d'état civil ou l'extrait d'acte de naissance pour vos enfants déclarés.

→ Pour justifier votre adresse selon votre situation :

- soit un titre de propriété si vous êtes propriétaire ;
- soit un contrat de location si vous êtes locataire avec la pièce d'identité de la personne qui loue son logement ;
- soit, si vous n'avez pas de contrat de location, l'attestation d'hébergement figurant dans la déclaration de revenus, correctement remplie, avec la pièce d'identité du logeur, son avis de taxe d'habitation ou de taxe foncière ou son contrat de bail et une facture d'électricité ou d'eau au nom du logeur et pour le logement utilisé.

→ Un relevé d'identité bancaire à votre nom.

Une fois la déclaration correctement remplie, vous devez la déposer accompagnée des pièces justificatives énoncées ci-dessus **dans la boîte aux lettres** devant le centre des finances publiques de Boboka **avant le 12 juin 2020.**

le dépôt de votre déclaration ne signifie pas qu'elle sera traitée.

Un contrôle des pièces justificatives sera réalisé pour vérifier votre identité, adresse et présence à Mayotte en 2019. Seules les déclarations accompagnées des justificatifs donneront lieu à l'établissement d'un avis.

N'oubliez pas d'indiquer votre numéro de téléphone et/ou votre adresse de messagerie pour pouvoir vous joindre si nécessaire.

- De même, afin de limiter le traitement indu de déclarations déposées tardivement au titre des années antérieures, le principe est la non prise en charge de ces documents hors délai dès lors qu'il s'agit d'un primo-déclarant car il est présumé de fait comme non domicilié à France pour les années en cause sauf à l'utilisateur de démontrer sa domiciliation de façon certaine sur la période concernée.

- Pour les déclarations de l'année en cours, il a été fixé une date limite (30 juin) au-delà de laquelle les déclarations déposées tardivement ne seraient plus traitées et ce, afin de limiter le phénomène de dépôts en masse tout au long de l'année.

2.1.5. Multiplication des points de contact

- Le déploiement du nouveau réseau de proximité qui entraîne une multiplication des points d'accueil des usagers, est particulièrement bien adapté au contexte territorial mahorais car il apporte une réelle extension de l'offre de service en privilégiant la proximité géographique par rapport aux zones de vie des usagers, sans modifier pour autant l'existant.
- Le recours aux Espaces France service (3 prévus à terme) et le déploiement d'un point de contact en mairie de DZAOUDZI permettront de couvrir l'ensemble du territoire dans le cadre de permanences d'agents de la DRFIP à hauteur d'une journée par semaine.
- Ce nouveau réseau complète les points de réception en mairie mis en place depuis 2017 pour la campagne déclarative d'impôt sur le revenu.
- La réception au sein des points de contacts se fait uniquement sur rendez-vous pris préalablement par message ou SMS (dans le cadre du rappel téléphonique systématique, l'utilisateur est interrogé pour savoir où il préfère être reçu).

2.2. Conséquences en interne

- En interne, l'ensemble des évolutions opérées en matière d'accueil des usagers et de vente de timbres ont permis une **amélioration significative** :
 - **de la sécurité** dans les sites de la DRFIP :
 - en réduisant significativement les flux d'utilisateurs se présentant physiquement dans nos services et donc les risques de débordement face à une foule souvent incontrôlable comme cela a été plusieurs fois le cas dans le passé,
 - en limitant significativement la manipulation d'importantes sommes d'argent principalement en numéraire,
 - **des conditions de vie au travail des agents** en :
 - limitant le stress lié à un accueil de masse et à la pression d'un contact physique direct. Avec la période de pandémie, on a pu mesurer tout l'intérêt d'un dispositif d'accueil sur rendez-vous rodé et opérationnel pour concilier la continuité d'activité et la sécurité sanitaire.
- Données chiffrées :

Années	2017	2018	2019
Déclarations déposées	69 937	68 486	67 471
Dont imposables	7 871	8 833	1 576
Dont restituables	6 155	6 197	4 853
Dont non imposables	55 911	53 456	61 042
Nombre de télé-déclarants	15 769	27 420	35 801
Dont primo-déclarants	ND	7 500	6 487
Dont primo déclarants retenus	1 091	950	1 294
Accueil physique campagne IR	350 / Jour	Crise sociale	20 RDV/ Jour
Accueil usagers campagne IR (SMS-Messages, E-contact)	ND	Crise sociale	225 / jour

3. Ce qu'il reste à faire

3.1. Attention particulière au traitement des SMS

- Travailler sur les derniers points de fragilité du dispositif d'accueil sur rendez-vous tenant au traitement de non aboutissement des rappels téléphoniques de manière à ce que ces situations demeurent les plus marginales possibles (nécessité de plusieurs rappels pour joindre l'utilisateur).
- Consolider le dispositif de pilotage du dispositif d'accueil sur rendez-vous dans un contexte d'extension aux points de contact en mairie et aux EFS.
- Capitaliser sur la meilleure acceptation de la relation téléphonique par les agents pour en étendre, après une formation adaptée, le champ d'actions à d'autres fonctions comme la relance téléphonique en matière de recouvrement.

3.2. Préparer l'intégration au numéro d'appel national

- Adapter le dispositif local d'accueil sur rendez-vous au basculement de Mayotte dans le cadre du numéro d'appel national et en tirer les conséquences sur leur gestion dans le cadre de l'outil APRDV.

ANNEXE 7

Bilan provisoire de la campagne de déclaration des revenus dans le département des Bouches-du-Rhône

Les conditions d'accueil pendant la campagne déclarative des revenus 2019 ont été fortement impactées par la crise sanitaire qui a contraint les directions à maintenir fermés leurs services pendant cette période où nous enregistrons le plus de visites physiques.

Dans les Bouches-du-Rhône, nous avons comptabilisé lors de la campagne déclarative 2019, 156 335 accueils physiques sur une période de 28 jours qui se composait pour 90,42 % en accueil généraliste et 9,17 % en accueil spécialisé.

En 2020, l'accueil pendant la campagne déclarative était principalement téléphonique via la mise en place de plateforme dans chacun des SIP. Le canal téléphonique a ainsi concentré la très grande majorité des contacts qui s'élèvent à 64 377 sur les huit premières semaines de campagne.

Par ailleurs, le canal numérique a connu également une progression par rapport à la campagne précédente (+ 20,68%) tant sur les e-contacts que sur la Balfus.

Dans le contexte particulier du confinement, l'accueil sur rendez-vous téléphonique a été proposé et a permis la prise de 2 596 rendez-vous.

Depuis le 25 mai 2020, les SIP proposent également des rendez-vous physiques aux usagers pour lesquels une réponse n'a pu être apportée par téléphone ou lorsque un déplacement est nécessaire. Cela concerne principalement deux types de situation :

- les personnes fragiles ;
- les questions complexes nécessitant la présentation de documents.

Depuis cette date, nous avons recensé 159 rendez-vous physiques pour 14 jours ouvrés. Ces rendez-vous ont été proposés par 9 SIP sur 17, soit une moyenne de 17 rendez-vous sur la période.

Les SIP n'ayant enregistré aucun RDV indiquent avoir pu répondre à l'ensemble des interrogations des usagers sans avoir eu à les déplacer.

Ainsi, à période équivalente, la DRFIP a enregistré en 2020, 172 094 contacts (téléphoniques, numériques, sur rendez-vous) contre 243 307 en 2019 (physiques et numériques) soit près de 71 % des contacts de la campagne précédente.

Ces chiffres permettent de mettre en évidence que malgré les difficultés liées à la crise sanitaire et aux contraintes du confinement, les SIP ont réussi à assurer plus de 70 % des contacts réalisés dans une campagne « normale ».

Si le volume des flux de contact ont permis dans la très grande majorité des sollicitations de permettre aux usagers de réaliser leurs démarches déclaratives confirmant que l'accueil distant fonctionnait, il en demeure pas moins que certaines fragilités ont été identifiées parmi lesquelles :

- l'accueil téléphonique
- la nécessité de permettre un accueil physique dans certaines situations.

En outre, sur l'avancement de la campagne et à semaine équivalente 2019, nous sommes en retrait de 25 % par rapport à la campagne précédente. Cet écart doit être relativisé compte du nombre de déclarations automatiques attendus (et non intégrées) dans une proportion estimée à plus de 30 %.

1/ les fragilités de l'accueil téléphonique :

L'accueil téléphonique doit rester central afin de limiter les déplacements inutiles des usagers tout en leur rendant le même service public et le même niveau de qualité d'information.

Dans le cadre de la crise sanitaire, les plateformes téléphoniques ont été mises en place dans des délais très contraints et se sont heurtées aux difficultés déjà présentes de la vétusté des autocom ou des limites de compétences internalisées en matière de téléphonie. En effet, plusieurs travaux ont été nécessaires à mener telles que les créations de boucles, les suppressions de boîtes vocales, la mise à jour des messages des SVI et des messages informatifs sur l'ouverture des services.

La seconde limite est le dimensionnement des plateformes téléphoniques. Dans le département des Bouches-du-Rhône, les plateformes sont intégrées à chaque SIP en fonction des personnels disponibles. Or en période de confinement et compte tenu des absences liées aux gardes d'enfants et fragilité, le nombre d'agents disponibles pour répondre au téléphone a été limité et n'a pas permis de répondre à l'ensemble des sollicitations d'utilisateurs. Si nous ne pouvons communiquer de taux de « décrocher » pour la DRFIP 13, les difficultés des utilisateurs à nous joindre sont réelles.

L'accueil téléphonique doit par conséquent être performant et le canal de contact à privilégier. En effet, il évite aux utilisateurs les déplacements inutiles et c'est le moyen de communication le plus utilisé.

Par ailleurs, il permet à la fois un contact immédiat tout comme la possibilité d'obtenir un rendez-vous téléphonique.

Dans le cadre de la mise en place de centres de contact complémentaires en septembre assortis d'un numéro unique, il nous semble que les dispositifs locaux doivent coexister et se renforcer. En effet, les centres de contact ne pourront pas absorber les pics de flux issus des campagnes.

2/ Repenser l'accueil physique :

L'accueil physique tel qu'il était proposé avant la crise sanitaire connaissait des limites compte tenu de l'offre multi-canal de la DGFIP. Une meilleure rationalisation de ces offres en priorisant et privilégiant le canal téléphonique, numérique et l'accueil sur rendez-vous (téléphonique et physique) devrait conduire à limiter l'offre d'accueil physique généraliste et spécialisé.

En effet, l'accueil physique spécialisé peut aisément être assuré par l'accueil sur rendez-vous d'autant qu'il représente 10 % de l'accueil.

L'accueil généraliste peut par conséquent être assuré par les autres canaux (téléphone, numérique) et de manière résiduelle par un accueil d'orientation lorsque l'utilisateur se déplace dans nos services.

Cet accueil étant circonscrit aux questions ou cas simples et rapides à traiter. Dès lors que la question nécessite l'ouverture du dossier de l'utilisateur, un RDV devra être proposé et prioritairement un rendez-vous téléphonique évitant ainsi à l'utilisateur un déplacement.

L'orientation devrait permettre de traiter très rapidement une file d'attente à l'instar de ce qui est mis en place à la Poste. Pour ce faire, les agents devront être munis de matériel informatique mobile (tablette ...) permettant de renseigner les utilisateurs et de prendre éventuellement directement les rendez-vous.

En outre, l'avancement de la campagne à période équivalente est actuellement de -25 %, cela étant ce retard doit être relativisé compte tenu de l'intégration des déclarations automatiques le 4 juillet prochain.

SERVICES MUNICIPAUX

MISEZ SUR LE (SANS) CONTACT

Si les services de la ville rouvrent progressivement, les capacités d'accueil plus réduites imposées par la nécessité du maintien des gestes barrière incitent à prolonger l'usage des démarches dématérialisées chaque fois que possible. Pour les moins connectés, les points Panda sont d'une aide précieuse.

Pour toutes les démarches qui étaient accessibles en ligne avant le confinement comme les demandes d'inscription à la cantine, pas de changement. Elles restent disponibles sur le site internet de la ville de la même façon. Pour les services concernant la famille et les enfants (inscription à l'école, dans les crèches, à la restauration scolaire ou pour les activités sportives et culturelles), il suffit de téléphoner au standard de la ville afin d'être rappelé par le service concerné. Les appels sont traités en fonction de l'urgence.

Prenez rendez-vous avant de vous déplacer

S'il est impossible de résoudre le problème à distance, les Dijonnais peuvent par exemple se rendre au 11, rue de l'Hôpital, au Centre communal d'action sociale (CCAS), premier service de la ville à avoir instauré les nouvelles modalités d'accueil du public. Depuis le début du déconfinement, les personnes ayant besoin de rencontrer une assistante sociale, le service d'information sociale et d'accès aux droits ou celui chargé de la domiciliation doivent d'abord prendre rendez-vous par téléphone avant de se déplacer. Ces modalités ont aussi été adoptées dans la plupart des établissements d'accueil municipaux comme dans les cinq mairies de quartier où il est possible de prendre rendez-vous. Les habitants peuvent également y rencontrer les élus de leur quartier.

Les centres multimédias, un soutien numérique

Depuis sa création en 2013, le dispositif Panda (Points d'accès numérique de Dijon et son agglomération) correspond à l'un des engagements prioritaires de la ville pour le développement de l'information et le dialogue avec les citoyens. C'est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que la dématérialisation des démarches touche de plus en plus de secteurs de la vie quotidienne et qu'il est conseillé de limiter les contacts rapprochés. Les points Panda accueillent ainsi, sur réservation, les Dijonnais ne possédant pas de matériel informatique, de connexion à internet ou en difficulté pour réaliser leurs démarches administratives en ligne. Pour ces publics aussi parfois fragilisés, ce soutien et l'accompagnement apporté sur place permet de mieux supporter les conséquences du confinement.



Centre communal d'action sociale : 03 80 44 81 00
Allô mairie : 0800 21 3000
Standard de la ville : 03 80 74 51 51
dijon.fr



Cinq mairies de quartier à votre disposition

Quartier Mansart : 2, boulevard Mansart
03 80 74 52 04

Quartier Toison d'Or : 10bis, place Granville
03 80 48 83 83

Quartier Grésilles : 6, avenue des Grésilles
03 80 74 52 03

Quartier Fontaine d'Ouche : 13, place de
Fontaine d'Ouche - 03 80 74 52 00

Quartier Bourroches : 32, boulevard
Eugène-Fyot - 03 80 74 52 02

Les points Panda accessibles en juin

Centre Multimédia, ouverture du lundi au
vendredi les après-midis de 14h à 18h
(Médiathèque Champollion
14, rue Camille-Claudé)

Panda Fontaine d'Ouche, ouverture du
lundi au vendredi les après-midis de 14h
à 17h (Maison-Phare, 2, allée de Grenoble)

Panda 1^{er} mai, ouverture le mercredi
de 10h à 12h et le vendredi de 10h à 12h
(Maison des associations,
2, rue des Corroyeurs)

Panda Baudelaire, ouverture le lundi
de 14h à 17h, le mercredi de 14h à 17h
et le vendredi de 14h à 17h
(25, avenue Charles-Baudelaire)

Réservation obligatoire au 03 80 48 84 14
ou sur le site panda.ville-dijon.fr

ANNEXE 8

L'Assurance Maladie vous informe

Le message ne s'affiche pas correctement ? [Cliquez ici](#)



 MON COMPTE AMELI

Bonjour

En Côte-d'Or, durant le confinement, savez-vous que plus de 300 000 démarches ont été faites depuis le compte ameli et le [forum ameli](#)?

Si nous avons pu garder le contact avec vous et traverser ensemble la crise sanitaire, c'est aussi grâce à l'utilisation de nos services en ligne, permettant à chacun de faire ses formalités depuis chez soi : *suivre son arrêt de travail, télécharger un relevé d'indemnités journalières, connaître le délai de traitement de son dossier...*

Découvrir tous les services en ligne

L'accueil, avec un rendez- vous, c'est mieux !

Aujourd'hui, nos services en ligne se développent encore pour s'adapter à vos besoins.

Pour vos démarches complexes ou une étude de votre situation, plus besoin d'attendre en accueil. **Vous pouvez prendre rendez-vous en ligne.** Ce service est disponible dans toutes nos agences, à Auxonne, Beaune, Dijon et Montbard.

Ensemble, restons vigilants car le virus est toujours là.

Avec toute mon attention,
Votre correspondant de l'Assurance Maladie

Comment prendre rendez-vous ?

Pour prendre rendez-vous, c'est simple : utilisez votre [compte ameli](#), rubrique « agenda ».

ANNEXE 9 : TELEPHONIE SOUS IP, l'expérience de la DRFiP 21

CONTEXTE

Au 1^{er} janvier 2020, la DRFiP 21 compte 42 unités dont la direction, réparties sur 22 sites (la direction est installée sur 3 sites) et 737 agents.

Le déploiement de la téléphonie sous IP a été réalisé à partir de 2015 : installation d'une extension TOIP pour l'autocom préexistant sur le principal site du département abritant près de 350 agents en raison de sa saturation, puis intégration des autres sites. Le déploiement a été achevé en 2019.

NB : 18 autocoms parmi ces 22 sites avaient plus de 10 ans dont 8 plus de 15 ans.

Ce déploiement ainsi que la gestion courante de l'autocom sont assurés, pour l'ensemble du département, par le service immobilier de la direction. 5 agents (1B, 1C et 3 agents de service) ont été formés.

INVESTISSEMENT INITIAL

Coût de l'extension 2015 et des mises à jour postérieures :
60 000 €.

Cet investissement initial réalisé sur un seul site vaut pour l'ensemble du département. Il n'y a plus lieu de renouveler les autocoms des autres sites. Cet investissement inclut le logiciel de taxation qui permet de suivre les flux sur tous les sites ainsi qu'une formation sur le matériel.

Il faudra en revanche procéder aux mises à niveau régulières de l'autocom (migration compatible avec la version de windows en usage, mises à jour de sécurité).

Cartes T2 : elles permettent d'accéder au réseau de téléphonie. Une carte permet de gérer 30 communications simultanées en entrée et sortie hors appels internes (tous appels entre correspondants rattachés à l'autocom). Un autocom peut accueillir jusqu'à 5 T2. Une carte coûte 900 €.

Logiciel de création de messages : 100 €.

Téléphones compatibles IP (modèles filaires) : de 70 à 150 € par postes selon le modèle.

Pour chaque nouveau site l'investissement se limite à acquérir les téléphones pour tous les postes de travail.

Comparatif téléphonie classique :

Coût d'un autocom sur un site important : 30 000 € (selon le modèle, des MAJ régulières sont à prévoir).

Coût d'un autocom sur un site petit ou moyen : jusqu'à 4 000 € (selon le modèle des MAJ régulières sont à prévoir)

NB : un renouvellement décennal des autocom est conseillé.

Renouvellement régulier des postes téléphoniques (usure, pannes, batteries HS pour les modèles sans fil...)

COÛT ANNUEL

Abonnement annuel par accès T2 : 865 € (5 pour la DRFiP 21, soit un coût annuel de 4 325 €)

Maintenance : 3 000 €

Actuellement, il convient de conserver des abonnements traditionnels hors autocom dans 2 cas : les TPE et les lignes de télésurveillance. Cette situation va évoluer compte tenu de la fin annoncée des lignes RTC pour 2023 : les TPE peuvent depuis 2019 être connectés sous IP (c'est le cas à la DRFiP 21) puis progressivement la télésurveillance (bascule pour un nouveau site en 2020 dans le 21).

Pas d'autres coûts de gestion du fait de la gestion en interne de :

- la création/actualisation des messages,
- la mise en place de SVI avec scénarios, messages,
- les renvois temporaires (par ex pendant campagne IR) et définitifs (déménagements de services, ASR...) de lignes entre sites,
- les messages d'information en cas de fermeture de site

Comparatif téléphonie classique :

Selon les sites, les autocoms préexistants accueilleraient 1 ou 2 T2, 1, 2 ou 3 T0 (1 carte T0 correspond à 2 appels simultanés).

Pour les 22 sites, en l'absence du déploiement de la téléphonie sous IP la DRFiP acquitterait 11 000 € d'abonnement annuel

Pour un autocom avec T0 : maintenance pour 240 € ; avec T2 : 1 560 € (pour la DRFiP, 5 sites avec T2, 17 sites avec T0) étant précisé que cette maintenance n'est pas indispensable pour les petits sites avec un seul T0 (10 pour la DRFiP)

Abonnements classiques hors autocom pour TPE et télésurveillance.

Coût de prestations diverses :

- enregistrement d'un message en studio : 70€
- modification de SVI : 300 €
- renvois de lignes entre sites : 690 € (avec délais à prévoir)
- messages SFR en cas de fermeture de site : 240€ /ligne et par an

Au total, l'économie annuelle courante pour la DRFiP 21 (limité aux seuls postes abonnements/maintenances) peut être estimée à 12 000 €.

A cela s'ajoutent les économies liées au coût de toutes les interventions particulières de renvois entre services distants, de créations de messages particuliers, de modification des SVI : ainsi en 2020 compte tenu de l'épidémie, les messages de tous les SVI, tant de jour que de nuit, ont été modifiés au moins 4 fois (information sur le fonds de solidarité, information sur la campagne, information sur la réception sur RV téléphonique, réouverture des services...).

Toutes ces opérations ont été faites en interne sans délais et pour un coût nul.

CAPACITE DU MATERIEL

L'autocom installé sur la DRFiP 21 permet de gérer notamment :

jusqu' à 5 T2 soit 150 appels simultanés étant précisé que les appels entre services même distants sont internes et donc non pris en compte ;

- jusqu' à 16 calendriers différents (horaires d'ouverture de l'accueil téléphonique) ;
- jusqu' à 30 SVI (un SVI correspond à un pré-décroché puis renvoi sur un poste avec (« tapez 1 », « tapez 2 »...) ou sans choix de correspondant ;
- des groupements de lignes (aléatoires ou ordonnés), des renvois sur BV, sur autres postes, sur téléphone portable ;
- pas de limitation sur le nombre d'« abonnés » DRFiP.

AVANTAGES

- Centralisation des opérations de gestion de l'autocom par une équipe professionnalisée en contact avec le SIL de l'ESI de Dijon.
- Surveillance unique des flux de communication, information facilement mobilisable à disposition des pôles métiers et pilotage ressources.
- Facilitation des opérations de transfert de services dans le cadre des projets immobiliers et de restructuration ou pour des opérations ponctuelles telles que la campagne IR (concentration des lignes des secteurs d'assiette sur un site unique en plate-forme téléphonique) ou en 2020 la mise en place du fonds de solidarité pour les entreprises (mise en place d'un centre téléphoné de réponses aux demandeurs). Cette modularité sera particulièrement adaptée aux besoins du NRP.
- Messagerie vocale reçue sur PC dans le courriel de manière à éviter la saturation des BV.
- Numérotation par annuaire sur PC (à l'aide du nom de l'abonné).
- En termes de travaux de câblage, le téléphone est branché sur RJ 45 et le PC est branché sur le téléphone. Pour les sites existant, la moitié des prises RJ 45 sont donc libérées et donc réutilisables en cas de densification de bureaux. Pour les nouveaux sites, les travaux de câblage sont divisés par 2.

POINTS D'ATTENTION

- Nécessité d'une planification précise des opérations et de liens étroits avec le correspondant rivoli-topad : comme tous les sites sont rattachés à un seul autocom, certains numéros de téléphone doivent être changés pour les sites hors zones de numérotation téléphonique. La mise à jour de TOPAD dans les délais réglementaires est donc nécessaire.
- Nécessité d'une équipe disponible et intéressée, en particulier au démarrage : tous les téléphones doivent être programmés un par un. De plus, la qualité audio des appels lors du basculement est à contrôler en lien avec le SIL.
- Pour les numéros conservés (dans la même zone de numérotation), des liaisons fréquentes avec SFR (titulaire du marché DGFIP) et indirectement Orange (propriétaire historique des lignes à migrer) sont nécessaires.
- L'opération de basculement doit être examinée en lien avec les chefs d'unité pour connaître leurs besoins en termes d'organisation de l'accueil téléphonique.
- Mode d'emploi à prévoir pour les utilisateurs en particulier en cas de groupement (opération de logage/délogage).

ANNEXE 10 : diversité des attentes des usagers particuliers à l'accueil physique

Typologie de l'utilisateur	Nature du besoin	Réponse apportée
Usager éloigné du service	Réponse à des questions simples	Traitement téléphonique : centres de contacts (nationaux ou locaux) À défaut : MSAP, EFS, permanences)
Usager sans accès numérique	Accès Internet	FS ou espaces libre service (PLSU)
Usager disposant d'un accès numérique mais peu familier avec la déclaration en ligne	Accompagnement pour accomplir les formalités de télédéclaration	Traitement téléphonique avec l'outil de co browsing. À défaut, EFS ou PLSU
Usagers avec problématique fiscale spécifique	Réponses à des questions complexes	RDV téléphonique, puis si nécessaire physique
Primo déclarants connus de nos référentiels	Création de leur compte particulier	Création en ligne, accompagnement par FS ou PLSU
Primo déclarants arrivants en France, sans numéro fiscal	Justifier de leur présence sur le territoire	Délivrance du numéro fiscal et création du compte en ligne, accompagnement par FS ou PLSU
Usager souhaitant un avis d'imposition (déclaration déposée)		Portail fiscal, FS et PLSU Échanges API : travaux nationaux en cours et programme « dites le nous une fois »
Usager souhaitant un avis d'imposition (déclaration non déposée et déclaration automatique non applicable)	Demande par un autre organisme : bailleurs sociaux, administrations...	Télédéclaration à ouvrir toute l'année
Usager en difficultés financières	Demande de délais de paiement	Procédure simplifiée d'octroi de délais (PSOD) : par téléphone
Usager souhaitant un bordereau de situation		E contact ou téléphone ?. À défaut, PLSU ou accueil primaire
Paiement en numéraire		Paiement de proximité chez les buralistes. Caisse résiduelle pour certains produits.
Paiement après SATD	Payer et obtenir une mainlevée	RDV téléphonique, puis si nécessaire physique
Dépôt d'une réclamation		Télécorrection IR E contact ou téléphone Traitement différé après dépôt d'une fiche en accueil primaire
Public « Amende »	Renseignement Paiement	Professionnalisation de la mission Réseau FDJ ou caisse résiduelle

Accueil des publics fragiles - campagne IR 2020 Service des Impôts des Particuliers (SIP) du Mirail

La présente fiche a pour objet de présenter comment associer les acteurs actuels du monde social et éducatif du grand secteur du Mirail dans l'accompagnement de certains publics pendant la période d'urgence sanitaire au cours de laquelle les centres des finances publiques sont fermés au public alors de la campagne déclarative à l'impôt sur le revenu est en cours. Cette campagne va durer jusqu'à mi-juin mais le dispositif visé peut tout à fait trouver à s'appliquer de manière durable.

Actuellement, il s'agit :

- . soit de primo déclarants, souvent peu avertis des démarches fiscales, soit d'usagers ayant déjà déclarés, donc connus de nos services, mais se posant des questions fiscales,
- . qui sont peu familiers des contacts à distance par mail ou téléphone et privilégient les accueils physiques.

Traditionnellement, ces usagers sont accueillis en nombre par les agents du SIP du Mirail (jusqu'à 1200 personnes/jour), ce qu'il n'est pas possible de faire aujourd'hui, car les conditions sanitaires seraient remises en cause.

Souvent ces usagers souhaitent déposer une déclaration afin d'obtenir un avis de non-imposition, preuve d'une absence d'imposition ou de revenus, et pouvoir prétendre à diverses aides sociales, économiques ou aux crédits d'impôt chauffage.

Les demandes les plus fréquentes concernent :

- un dépôt de déclaration : je souhaite déposer une première déclaration car je séjourne en France depuis 2019
- un signalement de changement de situation
 - de famille : Mariage / naissance / divorce / décès
 - professionnelle : 1^{er} emploi / chômage / retour à l'emploi
 - adresse
- l'exploitation d'un document reçu de nos services, notamment cette année la déclaration de revenus automatique
- l'obtention d'une copie d'avis d'imposition
- le besoin d'information sur le prélèvement à la source

Très attachée au soutien des usagers n'accédant pas à Internet, ou ne maîtrisant pas les fondamentaux de la relation Internet, la direction régionale des finances publiques de Haute-Garonne a mis en place un mode de contact par courrier de ses SIP avec la possibilité d'être rappelé.

Il est proposé aux acteurs sociaux de proximité du grand secteur du Mirail d'accompagner le déploiement ce dispositif pour parfaitement l'adapter aux besoins des usagers qu'ils connaissent bien.

Pour faciliter ce rappel par un agent du SIP du Mirail, il est mis à disposition **un flyer à compléter « un agent DGFIP vous rappelle »**.

Ce document, très simple, (cf. annexe 1) doit permettre à l'utilisateur d'indiquer ses coordonnées administratives et l'objet de sa demande, afin d'être rappelé par un agent des finances publiques du SIP. Afin d'exposer le plus clairement ces informations, le relais des acteurs sociaux serait précieux.

Ce document :

- **est remis par nos services, sous format papier, par l'agent régulateur devant le SIP du MIRAIL, depuis quelques jours,**
- **serait mis à disposition, sous format dématérialisé, des partenaires du monde social et éducatif.**

L'utilisateur autonome peut le compléter et le déposer dans la boîte aux lettres du SIP du Mirail, le transmettre par la Poste (CS 65723 - place Édouard Bouillères - 31057 TOULOUSE CEDEX) ou par mail (sip.toulouse-mirail@dgfip.finances.gouv.fr).

Mais l'utilisateur en difficulté, s'il se rapproche de son point d'accueil social ou associatif habituel, pourrait bénéficier de l'appui des acteurs sociaux pour le compléter avant de le transmettre au SIP, soit par l'utilisateur lui-même, soit directement par mail par le service relais.

Afin de faciliter cet accompagnement personnalisé, **deux lignes de téléphone directes** (strictement réservées aux partenaires sociaux et non communicables à l'extérieur) sont mises à disposition des acteurs sociaux pour joindre un correspondant SIP en cas de difficulté particulière (**soit les 06???**).

De plus, cette action en faveur de ce public repose sur **un affichage spécifique** (cf. annexe 2) tant en façade du SIP qu'au sein des services relais.

Néanmoins, **certaines démarches de l'utilisateur n'appellent souvent pas d'action particulière de nos services**, le contact se limitant à expliquer le déroulé normal du dispositif déclaratif et à rassurer. C'est d'autant plus vrai cette année avec la **déclaration pré-remplie automatique**. En effet, les usagers déjà connus de nos services, qui ont déjà déclaré, et qui n'ont pas ou que des revenus salariaux ou assimilés, bénéficient d'une déclaration pré-remplie qui, si elle est complète et exacte, sera automatiquement validée, sans aucune action de l'utilisateur, fin juin.

De même, **déposer sa première déclaration** consiste généralement à **remplir un modèle vierge** (cf. annexe 3) en veillant à remplir son état civil, son adresse, la situation de son foyer (marié, enfants) et indiquer en page 3 d'éventuels revenus (salaires, retraite, pension) et à la déposer pour enregistrement par nos services.

Dès lors, ces deux démarches, dans toute la mesure du possible, ne devraient pas nécessiter une demande de rappel d'un agent du SIP.

L'annexe 4 jointe résume ces différentes étapes associant les structures sociales et éducatives du Grand Mirail à la campagne déclarative à l'impôt sur le revenu en cours.

Annexes :

Annexe 1 – Le Flyer - « un agent DGFIP vous rappelle »

Annexe 2 – Modèle d'affiche

Annexe 3 – Modèle de déclaration 2042 vierge

Annexe 4 - Fiche pour le partenaire DGFIP – Canaux de contact DGFIP

Vous voulez joindre un agent des Finances publiques
Nos accueils physiques sont actuellement fermés
Mais un agent des finances publiques peut vous rappeler
Complétez le formulaire – adressez le :

- par courriel : sip.toulouse-mirail@dgfip.finances.gouv.fr
ou
- Par courrier, dans la boîte aux lettres ou à l'adresse du :
Service des impôts des particuliers du MIRAIL - CS 65723 - place
édouard Bouillères - 31057 TOULOUSE CEDEX

- Tel : Téléphone : 05 61 76 00 00

NOM :

Prénom :

Date de naissance :

Adresse :

N° de téléphone :

Mail :

Votre demande concerne :

- Le dépôt d'une déclaration de revenus
 - Un changement de situation de famille (mariage, PACS, naissance, séparation)
 - La correction ou le complément de revenus à des informations pré remplies
 - Une première déclaration

- Un changement d'adresse
- La réception d'une déclaration de revenus automatique
- Une copie avis d'imposition
- Le prélèvement à la source
- Autre (précisez)

Explications complémentaires sur la demande :

Coronavirus COVID-19

Campagne déclarative des revenus

Ne vous déplacez pas

Vous pouvez effectuer l'essentiel de vos démarches et poser toutes vos questions sur **impots.gouv.fr** ou nous contacter par téléphone au **0809 401 401**

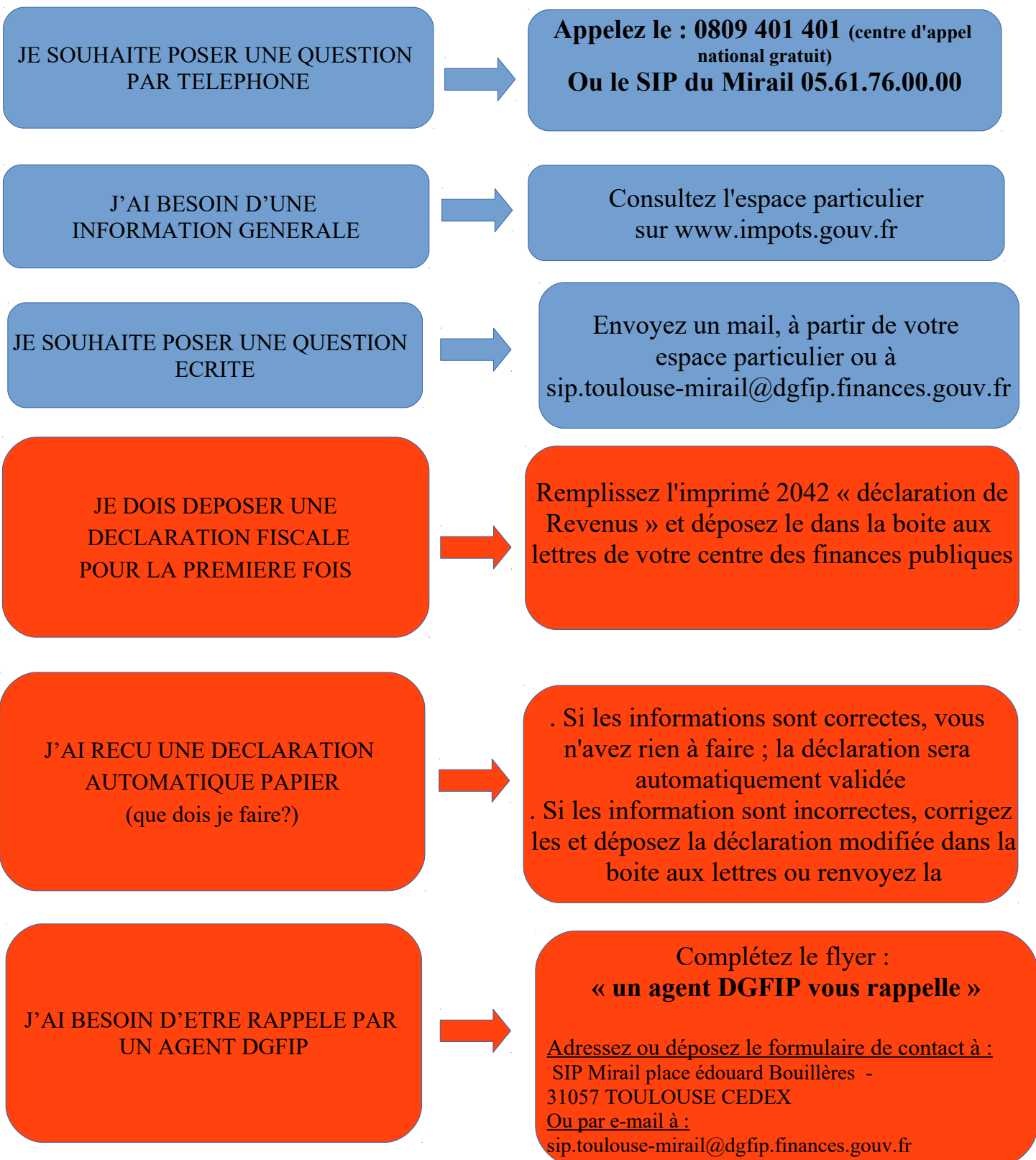
Si vous ne pouvez pas nous joindre par ces moyens et que vous n'avez pas accès à internet, complétez le flyer « un agent DGFIP vous rappelle »

Déposez le dans la boîte aux lettres de votre Service des Impôts des particuliers

Dans ce courrier, merci d'indiquer votre demande, nom, prénom, adresse et numéro de téléphone afin que nous puissions vous rappeler et répondre à votre attente

CAMPAGNE D'IMPÔT sur le REVENU 2020

Vous avez été sollicité par vos usagers qui n'ont pas accès à internet, sur une question fiscale simple ou pour déclarer ses revenus 2019 auprès de l'administration fiscale



Fiche de synthèse sur l'accueil téléphonique de campagne déclarative à la DRFiP 35

Le confinement ayant rendu impossible tout déplacement des usagers aux guichets des SIP, un dispositif visant à répondre sous 48h à la totalité des demandes d'accompagnement reçues par mail, par e-contact ou par téléphone a été mis en place. Il comportait d'une part une modification du pilotage du traitement des flux entrants et d'autre part, une rénovation importante des modalités de gestion des appels entrants.

1. Gestion des flux téléphoniques entrants

L'accueil téléphonique a été organisé sur 2 niveaux : un **accueil de 1^{er} niveau** visant à lister les appels entrant et un **contre-appel systématique** pour traiter au fond les demandes des usagers.

La réception des appels entrants a été limitée à une simple prise en compte des demandes. En dehors des questions les plus simples, aucune réponse au fond n'a été apportée aux usagers. Ce dispositif a permis de répondre à un maximum d'appels et d'assurer une présence effective des services auprès des usagers malgré la fermeture des guichets.

Toutes les demandes d'accompagnement téléphonique ont été traitées au fond dans le cadre de contre-appels par les agents présents et par les télétravailleurs, sur la base de la disponibilité et des compétences. **La notion de sectorisation a été totalement abandonnée.** Cette organisation a permis de faire porter une part non négligeable de la charge d'accompagnement téléphonique sur les agents télétravailleurs et de dégager des capacités de travail pour que les agents présents puissent accomplir les tâches non télétravaillables.

Afin de préserver la capacité et la qualité de travail des agents présents dans les services, les appels entrants ont été déportés sur un standard téléphonique mis en place spécialement dans un espace distant, à raison de 2 postes de standard téléphonique par SIP. Cet accueil de 1^{er} niveau a été assuré par vacation de 3 heures le matin et 3 heures l'après-midi, chaque agent mobilisé ne devant assurer qu'une seule vacation par jour.

2. Pilotage des flux entrants

Un pilotage quotidien du traitement des flux entrants a été mis en place par la direction. Les chefs de service ont été chargés de répartir les contre-appels à effectuer suite au recensement réalisé à la fin de chaque demi-journée de vacation téléphonique.

Ce suivi quotidien a assuré un traitement très rapide des demandes faites par les usagers et évité l'encombrement des canaux par des demandes redondantes ou de réassurance.

3. Résultats obtenus

Le dispositif retenu a mobilisé l'équivalent de 18 ETP sur toute la période de la campagne (du 20 avril au 12 mai), soit environ 7% de l'effectif des SIP.

33 500 appels ont été décrochés par les standards, 4 500 appels ont été décrochés sur les lignes directes des agents. Le **taux de décroché constaté est de 92%**.

De plus, 3 600 rendez-vous téléphoniques ont été assurés suite à la prise directe de RDV dans l'outil APRDV par les usagers. Au total, ce sont près de **42 000 demandes d'accompagnement téléphonique** qui ont été prises en charge par les SIP d'Ille-et-Vilaine.

Par ailleurs, 17 000 mails et 21 000 e-contacts ont été traités avec un taux de réponse de l'ordre de 90% dans les 3 jours.

Au total, sur cette campagne déclarative, **les SIP d'Ille-et-Vilaine ont pris en charge plus de 79 000 demandes d'accompagnement des usagers particuliers.**

Campagne IR 2020

Fiche de présentation générale des modalités de gestion de l'accueil téléphonique des usagers

La situation exceptionnelle dans laquelle se trouve le pays nécessite une adaptation de nos procédures de contact avec les usagers. Des mesures de distanciation avec les usagers doivent être mises en place pour être en cohérence avec le confinement.

Le calendrier de début et de fin de campagne a été reporté d'une dizaine de jours. En période de confinement l'accueil physique de campagne est supprimé. L'accueil se fera exclusivement à distance. Il convient dès lors, pour la DGFIP comme pour la DRFiP, de renforcer notre capacité de réponse à distance, et d'adapter notre organisation.

1. Mobilisation des centres de contacts

Pour renforcer l'offre d'accueil téléphonique, les centres de contact couvriront dès le début de la campagne la totalité des départements.

Le numéro d'appel retenu est d'une part non surtaxé et d'autre part très bien connu des usagers, car il s'agit du numéro d'appel PAS (0 809 401 401), qui avait été très largement médiatisé depuis le début de l'année 2019 et qui figure sur les documents fiscaux adressés aux usagers en 2019.

Ce nouveau dispositif est de nature à alléger sensiblement les demandes de contact à destination des SIP du département. Il s'appuiera pour partie sur des agents des directions territoriales qui viendront épauler à distance les agents des centres de contact (cf fiche 6).

Néanmoins, de nombreux usagers conserveront le réflexe de téléphoner à leur SIP départemental, raison pour laquelle un dispositif départemental d'accueil téléphonique exceptionnel est mis en place.

2. Dispositif départemental d'accueil téléphonique

a) Présentation du dispositif

L'accompagnement téléphonique des usagers est décomposé en 2 niveaux.

Accueil de premier niveau : réception et aiguillage des appels entrants

Le 1^{er} niveau est un accueil téléphonique installé au sein de chaque centre des finances publiques, qui aura pour mission de recevoir l'ensemble des appels passés par les usagers au(x) SIP du site, de définir la nature de la demande des usagers, de répondre spontanément et rapidement aux questions les plus simples et d'orienter les demandes le plus rapidement et le plus efficacement possible.

L'enjeu de cet accueil téléphonique départemental est d'assurer à nos usagers que leur demande a bien été prise en compte et qu'ils bénéficieront de l'accompagnement nécessaire pour accomplir leurs formalités déclaratives.

Les agents mobilisés pour remplir cette mission sont l'image de la direction auprès du public, et ont donc un rôle majeur à jouer pour diffuser des informations simples, trier et aiguiller les demandes et rassurer les usagers¹.

1 Cf. Fiche 2 et ses annexes.

Ils seront installés dans des espaces dédiés autant que possible et systématiquement équipés de casques audio individuels.

Accueil de 2nd niveau : traitement des demandes au fond en appel sortant

Les agents des SIP auront vocation à appeler les usagers pour répondre au fond aux demandes. Ils pourront, le cas échéant, proposer de rappeler les usagers sur un créneau horaire défini dans une logique de rendez-vous. Ces appels seront passés depuis le service par les agents présents dans le SIP ou depuis leur domicile par les agents mobilisés en télétravail.

Cette organisation permet donc de répondre à un maximum de demandes de nos usagers tout en permettant à une partie des effectifs de rester à leur domicile.

b) Mobilisation des effectifs

Mobilisation des effectifs des SIP

La remobilisation des agents pour la campagne est nécessaire, mais doit respecter certaines conditions :

- 1) l'effectif des SIP n'est pas intégralement mobilisable : il convient d'en soustraire les agents en congé maladie, les agents empêchés en raison de la garde de leurs enfants ainsi que les personnels à risque.
- 2) le respect des règles de distanciation sociale est impératif pour préserver la sécurité des agents. En conséquence, l'effectif mobilisable en présentiel est limité par les capacités d'accueil du service au regard des règles de sécurité édictées par le secrétariat général du Ministère².
- 3) le télétravail doit être renforcé dans les SIP, à condition que les agents soient équipés d'une connexion Internet de bonne qualité et disposent d'un forfait téléphonique fixe ou mobile leur permettant d'appeler les usagers.

Mobilisation du PCRP

Les agents du PCPR sont également mobilisés pour aider les SIP à prendre en charge l'accueil téléphonique, mail et e-contact des usagers confrontés à des difficultés concernant la fiscalité patrimoniale, l'IFI ou les revenus étrangers, dans le prolongement de l'accueil spécialisé présentiel conduit traditionnellement chaque année.

Mobilisation de volontaires pour réaliser l'accueil téléphonique entrant

Afin de préserver au maximum les ressources d'agents experts pour assurer les contre-appels en réponse aux demandes des usagers, un appel à volontaires a été réalisé pour mobiliser des agents en ASA, dans des services non dédiés à la fiscalité des particuliers.

2 cf. Fiche 1.

3. Impact sur la gestion traditionnelle des travaux des SIP

a) Estimation de la charge dans les SIP

Dans le cadre du PCA, les travaux suivants sont suspendus, ce qui constitue un allègement de charge important :

- accueil physique
- accueil de proximité
- mise à jour de la taxe d'habitation
- gestion foncière
- recouvrement forcé

La mise en place d'un accueil exclusivement distant pourrait, dans une hypothèse maximaliste, représenter l'équivalent de l'ensemble de l'accueil physique, téléphonique et par mail/e-contact reçu en 2019 dans les SIP et dans les trésoreries mixtes, soit, pour le département : 138 000 contacts traités en 2019 durant la campagne.

Toutefois, trois éléments de contexte majeurs permettent d'envisager que le besoin d'accompagnement des usagers sera moins important :

- l'entrée en régime de croisière du prélèvement à la source, qui avait représenté une charge très importante l'an dernier en raison de la complexité du dispositif de calcul du CIMR et en raison de la nécessité pour les usagers de s'approprier ce nouvel outil fiscal ;
-
- la mise en place de la déclaration automatique, qui concernera un tiers des foyers fiscaux environ ;
- la couverture du département par un centre de contact téléphonique national non surtaxé ;

De même, le desserrement du calendrier de campagne pourrait entraîner un meilleur lissage de la charge entrante.

Pour autant, face aux incertitudes sur l'effectivité de la charge réelle, il est demandé aux responsables des SIP de piloter la mobilisation de leurs effectifs avec beaucoup de souplesse et de réactivité pour adapter, au plus juste, et au jour le jour, l'effectif mobilisé physiquement aux besoins constatés.

b) Organisation des travaux

Les travaux des SIP devront se concentrer principalement sur :

- la réponse aux mails et e-contacts des usagers
- les contre-appels aux usagers
- la gestion des listes Iliad et Gestpart
- la gestion du courrier et des 2042 papier.

Les préconisations suivantes doivent être respectées dans chaque SIP :

- 1) La déssectorisation des travaux d'assiette est la règle afin d'affecter équitablement les travaux à accomplir indépendamment de l'effectif disponible de chaque secteur d'assiette et d'assurer le maximum de fluidité dans le déroulement des travaux
- 2) Les renforts provenant du PCRП doivent être mobilisés en priorité sur les questions téléphoniques, mails ou e-contacts concernant l'IFI, la fiscalité patrimoniale et les revenus étrangers. Pour ce faire, ils sont habilités aux bases du SIP, à e-contact et à la BALFUS du service. Ils ne doivent pas accomplir de travaux de traitement de listes.

- 3) Afin de préserver une variété des missions et préserver les conditions de travail des agents, les travaux de gestion des contre-appels sont limités à une demi-journée par jour, que ce soit pour les agents en télétravail ou pour les agents présents dans le service.
- 4) Les agents de recouvrement sont mobilisés pour accomplir des tâches matérielles indispensables mais peu complexes : gestion du courrier et enregistrement des 2042 papier³.
- 5) Les règles garantissant la sécurité personnelle et sanitaire des agents doivent être respectées tant pour les agents présents que pour les agents en télétravail. Il appartient aux chefs de service de s'en assurer très régulièrement.

3 cf. Fiche 4.

Campagne IR 2020

Fiche 2 : Gestion de l'accueil entrant de 1^{er} niveau

Dispositif retenu	Création d'un pool téléphonique pour gérer les appels téléphoniques entrants
Localisation	Au sein de chaque CFP du département, dans un local isolé phoniquement
Objectif	Répondre au maximum d'appels entrants afin que les usagers aient conscience d'être accompagnés malgré la fermeture des accueils physiques. Gestion du flux des appels entrants, par le recensement des appels entrants (coordonnées de l'utilisateur et des informations nécessaires au contre-appel) et par l'apport d'une réponse directe aux questions les plus simples.
Effectif	Agents extérieurs aux services en ASA, volontaires Nombre variable selon la taille de la structure et selon la réalité des flux.
Encadrement	A Montfort, Saint-Malo, Fougères, Vitré et Redon, les agents en charge de l'accueil de 1 ^{er} niveau sont placés sous la responsabilité de l'encadrement du SIP. A Rennes, un encadrant dédié, distinct de l'effectif des 4 SIP, sera désigné. L'encadrement veille à établir un planning téléphonique hebdomadaire par demi-journée pour les agents en présentiel et apporte son soutien technique aux agents. Il doit accorder une grande attention à la conduite de la mission mais aussi au respect des conditions de travail et de sécurité sanitaire des agents et au respect des temps de pause.
Prérequis techniques	Mise en place variable selon les CFP. Dans tous les cas, seuls les agents identifiés entrent dans le groupement, les autres agents du SIP se consacrent aux travaux confiés par le chef de service (contre appel, e-contact, gestion des listes...).
Outils et documentation à disposition	- FAQ des questions et réponses les plus simples. - Outil de suivi des appels entrants avec des coordonnées des usagers et autres renseignements pour le contre-appel (cf. annexe 1).
Consignes sanitaires	Les agents sont installés dans le respect des conditions sanitaires préconisées par le secrétariat général du Ministère (cf. fiche 1).
Consignes de travail	1) L'agent entre dans le groupement téléphonique et se présente, en utilisant la formule suivante : « Finances publiques, Prénom Nom, bonjour ». 2) Ce tableau de suivi des appels doit être servi systématiquement pour chaque appel. 3) L'agent recueille les éléments d'identification de l'utilisateur. 4) l'agent détermine le domaine de la question posée. Le domaine d'interrogation est constitué d'une liste fermée de champs métier, ce qui permet aux responsables de SIP

	<p>d'affecter les travaux rapidement à leurs équipes.</p> <p>5) L'agent vérifie que l'utilisateur n'a pas déjà contacté son SIP par mail ou par e-contact. Si c'est le cas, l'agent confirme que sa demande est en cours de traitement, il invite l'utilisateur à attendre une réponse écrite et ne prend pas les coordonnées téléphoniques pour contre-appel. L'enjeu est de ne pas multiplier les contacts pour une question unique.</p> <p>NB : si la question posée est très simple, l'agent peut y répondre directement. L'agent doit se limiter à traiter les questions les plus <u>simples</u> appelant une réponse immédiate et rapide et ne nécessitant pas d'entrer dans un échange détaillé.</p> <p>Si la question requiert des recherches ou un examen du dossier du contribuable, elle relève de l'accueil de 2nd niveau. L'agent précise que l'agent en charge de son dossier le rappellera le plus rapidement possible <u>en numéro masqué</u>, sans préciser de délai.</p> <p>Le tableau de suivi des appels entrants sera adressé par mail au responsable du SIP à la fin de chaque vacation téléphonique.</p> <p>Cf annexe 1 : FAQ des réponses aux questions simples Cf annexe 2 : tableau de recensement des appels entrants</p>
Durée de travail et pause	3 heures avec pause en milieu de période.

Mission Risques et Audit

SYNTHESE NATIONALE

L'ORGANISATION ET LA GESTION DE L'OUTIL TÉLÉPHONIQUE

FÉVRIER 2017

Synthèse nationale

L'organisation et la gestion de l'outil téléphonique

L'audit relatif à l'organisation et la gestion de l'outil téléphonique a été conduit dans 18 directions territoriales réparties dans 5 interrégions.

L'audit a notamment porté sur le respect des mesures Marianne et les modalités d'organisation de l'accueil du public ainsi que sur les aspects organisationnels et matériels dans le domaine de la téléphonie.

Les rapports d'audit ont également formulé des préconisations et recommandations issues des constats départementaux en vue de valoriser les meilleures pratiques mises en œuvre dans les directions locales.

La présente synthèse expose les principaux constats récurrents. Elle est issue des synthèses interrégionales établies par les pilotes risques et audit placés auprès de chaque délégué et par les directions associées à ce thème d'audit.

Ces travaux ont ainsi permis de mettre en évidence les principaux constats suivants :

1/ Le recensement et le suivi du parc téléphonique

1.1. Le parc téléphonique

Les directions n'ont pas mis en place, dans l'ensemble, un recensement régulier et rigoureux de leurs équipements téléphoniques. Le suivi des installations et équipements n'est pas toujours convenablement assuré par la division « Budget, Immobilier et Logistique » (BIL) des directions territoriales dans l'application Antilope. En outre, l'Établissement de services informatiques de rattachement, par le biais de la cellule de Support aux Infrastructures Locales (SIL), ne procède pas de son côté à un recensement exhaustif des matériels.

Les travaux d'inventaire des matériels devront être entrepris au sein de chaque département en y associant les BIL et les SIL afin de disposer d'un panorama complet des équipements à l'échelon local. Son extension au niveau national (SSI), si elle était décidée, exigerait un travail équivalent pour fiabiliser les inventaires existants. Un travail similaire devra être entrepris en matière d'abonnements de lignes téléphoniques (état des lieux par site et identification des lignes inutiles – doublons - et/ou inutilisées).

Dans l'ensemble, les équipements sont estimés convenablement entretenus et adaptés aux besoins des services.

Il convient toutefois de souligner l'hétérogénéité (pluralité de marques) des équipements téléphoniques d'une direction à l'autre, voire entre les différents sites d'un même département. La présence de matériels d'origines diverses complexifie significativement le suivi technique des installations dans la mesure où les modalités de fonctionnement et d'utilisation sont différentes. La disparité d'équipements a également un impact sur les coûts de maintenance.

Par ailleurs, l'ancienneté, sinon la vétusté, des matériels est importante. Dans la majorité des cas, la mise en service des autocommutateurs a été réalisée dans une période de 5 à 15 ans, selon les directions auditées, alors que la durée de vie d'un autocommutateur est estimée entre 7 et 10 ans.

Les incidents intervenus et les opérations correctrices ne sont pas suffisamment recensés par les référents téléphonie par le biais d'un tableau de bord.

Dans la plupart des départements, il convient de noter l'absence de schéma directeur en matière de téléphonie et/ou de plan pluriannuel de renouvellement des autocommutateurs

1.2. La maintenance des installations téléphoniques

Dans l'ensemble des départements audités, le référent téléphonie prend en charge l'assistance locale de premier niveau (prise en compte de la demande des services, premier diagnostic et soutien technique), sans toujours disposer pour autant d'un soutien de l'ESI de proximité.

Par ailleurs, les prestataires extérieurs à la DGFIP assurent l'exécution des opérations de maintenance qui s'avèrent, en l'absence de tout marché national, extrêmement diverses (installation, paramétrage et maintenance des autocommutateurs, prestations de câblage, remplacement des équipements et petits matériels défectueux, visite annuelle du technicien, réalisation de messages vocaux ...).

Le périmètre des opérations de maintenance est variable d'une direction à l'autre et il n'existe aucune politique homogène en la matière. Certaines directions ont contractualisé avec des sociétés spécialisées sur la base d'un forfait annuel de maintenance alors que d'autres ont préféré recourir à des interventions individualisées avec un paiement à l'acte. Par conséquent, le périmètre des opérations varie sensiblement d'une direction à l'autre et dépend également de la capacité d'intervention et du niveau d'expertise technique du référent téléphonie.

La proximité géographique des sociétés de maintenance retenues localement favorise la prise en charge des incidents et une intervention sur place souvent immédiate. Les directions sont globalement très satisfaites du délai de dépannage et du professionnalisme des prestataires.

Le coût des prestations réalisées est souvent estimé trop élevé par les directions territoriales. Afin de limiter le poids budgétaire des frais de maintenance, plusieurs d'entre elles ont souhaité développer la formation technique du référent local.

1.3. La sécurité de l'outil téléphonique

Les conditions de sécurité des outils téléphoniques sont perfectibles dans la plupart des directions auditées.

L'accès aux locaux hébergeant les autocommutateurs est sécurisé dans la majorité des directions auditées.

Le respect des mesures de sécurité se limite souvent à la diffusion de consignes aux services et à la prévention, plus particulièrement en matière de piratage en ligne et de changement régulier des mots de passe des autocommutateurs et des boîtes vocales.

Les liaisons sont désormais sécurisées depuis le développement de la téléphonie sous IP et le VPN et permettent de protéger le réseau de tout piratage des lignes téléphoniques.

Les sauvegardes ne sont pas toujours bien réalisées, ou de manière irrégulière, ce qui constitue un point de fragilité important.

Afin d'harmoniser l'application des règles de sécurité et d'établir un dispositif de sécurité solide et performant, un diagnostic sécurité pourrait être établi sur la base d'un cahier des charges élaboré par la Direction générale.

Par ailleurs, les référents départementaux « téléphonie » sollicitent la création et la mutualisation de modes opératoires dédiés à la réalisation de tâches relatives à la sécurisation des installations et des réseaux téléphoniques (par exemple, la modification des mots de passe des boîtes vocales).

1.4. Le suivi des marchés en matière de téléphonie

De manière générale, la gestion des marchés est correctement assurée par les divisions BIL.

En termes de coûts, la mise à jour des programmes des autocommutateurs (modification des messages d'accueil) obère les budgets départementaux. Les abonnements représentent la plus grande part des coûts en matière de téléphonie (de 60 % à 90 % des enveloppes allouées, selon les mois et les directions). Dans un souci de rationalisation des coûts, les directions essaient de limiter les possibilités d'appels vers des numéros surtaxés et l'étranger. La mise en place de listes de numéros autorisés au niveau départemental peut constituer un moyen de réduction des coûts.

Aucun diagnostic n'est réalisé par les divisions BIL sur l'adéquation entre les lignes utilisées ou les sélections directes à l'arrivée (SDA) et les besoins réels des sites. Aussi, des pistes d'économies substantielles pourraient utilement être recherchées dès lors que les abonnements recensés semblent être très supérieurs aux besoins des sites audités.

Le déploiement en cours du marché « UGAP 5 » a vocation à réduire les coûts et à simplifier la facturation.

Une analyse détaillée des coûts pourrait également être établie en procédant à des contrôles sur les autocommutateurs.

Enfin, le suivi des consommations devrait être renforcé dans les directions territoriales par un examen régulier et attentif des factures dans l'optique d'une gestion maîtrisée des consommations.

2/ Les acteurs de la téléphonie et les modalités d'assistance

2.1. Les acteurs en charge de la téléphonie

Les référents téléphonie (cadres B ou B+) sont rattachés aux divisions budget-logistique des pôles pilotage et ressources. Le périmètre de leurs missions est variable d'une direction à l'autre. Il est notamment fonction de leur ancienneté sur le poste et des compétences techniques qu'ils ont pu acquérir. Les référents font preuve d'une grande disponibilité et de compétences techniques avérées.

Aucune lettre de mission n'est établie par les directions auditées pour préciser leur champ de compétences.

Leur niveau de formation est jugé insuffisant par la plupart des directions auditées qui préconisent un renforcement de leur expertise technique dans un souci de professionnalisation de leur activité. En outre, la documentation mise à leur disposition reste parcellaire.

Il convient également de souligner que les référents téléphonie assurent le plus souvent leur mission de façon isolée et qu'aucune suppléance n'est mise en place dans la plupart des directions auditées. Les gestionnaires de site, comme les chefs de service, sont en effet peu ou pas impliqués dans la gestion et l'organisation de la téléphonie et ont rarement une bonne appropriation ou compréhension de l'architecture de leur propre organisation téléphonique et de ses évolutions.

Les échanges entre le référent téléphonie et les pôles métier se limitent habituellement aux échanges avec le pôle gestion fiscale pendant les périodes de campagne IR et de campagne des avis.

La coordination entre l'ensemble des acteurs (responsable de division BIL, référent téléphonie, chefs de service, pôle métier) doit être consolidée, plus particulièrement en période de pic d'activité et dans le cadre de la préparation des grandes campagnes.

Bien que disposant d'un savoir technique indéniable, les référents éprouvent des difficultés à répondre avec célérité à l'ensemble des demandes d'assistance en période de pic d'activité.

Les liaisons avec le référent Marianne sont fréquemment limitées à la transmission du bilan annuel Marianne. Elles mériteraient d'être renforcées à l'avenir, afin qu'une réflexion globale sur l'organisation et la gestion de l'outil téléphonique puisse être menée au niveau départemental.

Le pilotage de la téléphonie, et notamment des opérations de restructuration et des réinstallations, n'est pas suffisamment effectif au niveau de l'encadrement (divisions BIL).

Il est, par ailleurs, nécessaire de développer un véritable réseau d'assistance et de mutualisation au niveau national, afin de définir une ligne de conduite en vue d'améliorer l'outil téléphonique et de limiter les coûts budgétaires, et à l'échelon interrégional en vue de partager les bonnes pratiques professionnelles, notamment par la création d'un espace documentaire, de favoriser l'entraide entre référents et de valoriser le rôle du référent téléphonie.

2.2. Le dispositif d'assistance

L'assistance technique repose sur le seul référent départemental, en liaison avec le prestataire extérieur. Il existe très peu de correspondants « téléphonie » sur les sites.

L'ESI de proximité peut parfois intervenir dès lors qu'il est en mesure de résoudre le problème. L'intervention de l'ESI (cellule de support aux infrastructures locales ou cellule informatique départementale) se limite fréquemment à la prise en charge d'incidents mineurs (carte en défaut, panne d'électricité, problème de câblage ...) à distance ou sur site. Le prestataire extérieur prend ensuite le relais, généralement dans des délais courts.

3/ Les perspectives organisationnelles et l'amélioration de la qualité de service en matière d'accueil téléphonique

3.1. L'organisation départementale et locale de l'accueil téléphonique

Les directions n'ont pas défini de stratégie départementale suffisamment formalisée en matière d'organisation de l'accueil téléphonique.

Le défaut de pilotage départemental de la fonction téléphonie est constaté dans la plupart des directions auditées. Dans les faits, les missions se rattachant à la téléphonie sont partagées entre :

- le référent départemental, exclusivement pour la partie technique ;
- et le correspondant départemental Marianne en matière de politique d'accueil des usagers. Celui-ci procède notamment à la diffusion des résultats des enquêtes Marianne aux responsables de service ayant fait l'objet d'une mesure dans l'année et communique le bilan départemental Marianne à l'ensemble des chefs de service. Les éléments de la charte Marianne font l'objet d'une restitution individualisée lors des dialogues de performance infra-départementaux.

L'organisation locale est propre à chaque structure auditée et varie en fonction de la taille du site : l'accueil téléphonique est organisé soit par un standard téléphonique, soit par un serveur vocal intégré (SVI¹) avec message d'accueil. La mise en place d'un dispositif dédié se limite habituellement à la sphère des particuliers pendant les deux périodes de pics de charge.

3.2. La qualité de l'accueil téléphonique et du service rendu

L'organisation de l'accueil téléphonique est perfectible tant pour les sites non dotés d'un SVI que pour ceux qui en sont pourvus. Les modalités de programmation des SVI pourraient être améliorées dans la mesure où certains appels n'aboutissent à aucun correspondant ou n'offrent pas la possibilité de déposer un message sur une boîte vocale en l'absence de décroché. Il est indispensable que les directions inscrivent l'orientation téléphonique au sein de leur politique d'accueil des usagers par :

- la mise en place de messages d'accueil pendant les horaires de fermeture des sites, précisant de manière exacte l'identité de la structure et les jours et heures d'ouverture du service ;
- le paramétrage adéquat du pré-décroché pendant les horaires d'ouverture afin de limiter les sonneries occupées sans aucun décroché ;
- l'utilisation effective des boîtes vocales ;
- la prise en compte des messages déposés par les usagers au fil de l'eau afin d'éviter tout effet de saturation des boîtes vocales.

¹Le SVI est un dispositif qui permet, entre autres, de déporter l'appel d'un usager vers un autre poste téléphonique, lorsque l'agent en charge du standard est déjà en ligne, et d'éviter un temps d'attente important.

Les dysfonctionnements recensés ont pour conséquence un nombre important d'appels non aboutis et une dégradation de la qualité de service, plus particulièrement du taux de réponse en moins de cinq sonneries qui est l'une des composantes de l'indicateur de qualité de service.

Il convient également de souligner l'absence d'harmonisation départementale des horaires de l'accueil téléphonique et de ceux de l'accueil physique des usagers. La fixation de ces horaires est en fait déterminée par les chefs de service et non par la direction territoriale.

Les directions auditées n'évaluent pas de manière régulière la qualité de l'accueil téléphonique. Seul un bilan qualitatif et quantitatif est réalisé pour la sphère des particuliers lors des deux périodes de pics de charge que sont la campagne déclarative IR et la campagne des avis.

Les directions ne se sont pas toujours dotées ou, lorsqu'elles le sont, n'utilisent pas l'outil de recensement, de centralisation et de transmission des flux de l'accueil physique et téléphonique (ORCFA) et ne peuvent pas, par conséquent, dresser un bilan de l'accueil téléphonique sur l'ensemble de l'année.

De manière générale, il apparaît que les solutions locales ne sont pas suffisamment mutualisées, notamment en matière de suivi du registre des incidents et de mise à jour de l'organigramme téléphonique.

Dans le cadre de l'audit, les auditeurs de plusieurs directions de l'inter-région Sud-Est Outre-Mer ont conduit une enquête qualitative dans la sphère des particuliers et des professionnels. Les principaux enseignements de cette enquête sont les suivants :

- les agents des SIE et CDIF reçoivent en moyenne 5 à 10 appels par jour d'une durée de 3 à 10 minutes ;
- les agents des SIP traitent plus de 10 appels quotidiens d'une durée équivalente à celle observée dans les SIE ;
- les plages horaires de réception des appels diffèrent selon les services : principalement le matin et majoritairement en début de semaine pour les SIP ; tout au long de la journée, principalement en début de semaine pour les SIE ;
- la motivation des appels concerne plus particulièrement une demande de rendez-vous, une réponse personnalisée, une information générale ou une demande d'envoi d'imprimés ;
- l'adresse postale ou électronique du service est habituellement communiquée aux usagers au cours de ces communications.

De manière générale, la charge des appels téléphoniques obère une part importante des missions des agents et limite le travail de fond sur les dossiers. Des mesures ont été prises dans plusieurs directions afin de concilier le maintien d'un accueil téléphonique de qualité et la préservation d'un temps de travail consacré à l'analyse des dossiers :

- concentrer l'accueil téléphonique sur plusieurs demi-journées par semaine ;
- organiser un parcours dans l'accueil des usagers en privilégiant la prise de rendez-vous, le recours à Internet dans l'accomplissement des démarches ;
- professionnaliser l'accueil téléphonique par l'adhésion à un centre de contact ;
- mettre en adéquation l'adaptation des structures et du réseau et la réorganisation de la téléphonie en recherchant une optimisation de l'accueil téléphonique (agents dédiés à l'accueil téléphonique, amélioration technique de l'outil et du circuit téléphoniques) et/ou une affiliation à un centre de contact.

3.3. Les nouveaux outils d'accueil

Le déploiement de l'outil e-contact dans les services est trop récent pour disposer de données permettant de dresser un premier bilan et déterminer si ce nouvel outil impacte favorablement ou non l'accueil téléphonique.

L'outil semble, pour les utilisateurs, plus convivial que le précédent. Les agents souhaitent, dans l'immédiat, que l'application évolue afin de leur permettre de joindre des fichiers et de disposer, dans un seul message, de l'historique des échanges du même usager.

Par ailleurs, la nouvelle application de gestion de la relation à l'utilisateur recourant à e-contact, mise en place début mars 2016, a remplacé les différents modules de GAIA. Les statistiques issues de l'outil e-contact mettent en évidence peu ou pas de contacts d'origine téléphonique dans les demandes traitées.

PRINCIPAUX CONSTATS

POINTS FORTS

POINTS FAIBLES

RECENSEMENT ET SUIVI DU PARC TÉLÉPHONIQUE

LE PARC TÉLÉPHONIQUE

Parc téléphonique convenablement entretenu et adapté aux besoins des services.

Forte hétérogénéité des équipements ayant pour conséquence de complexifier l'organisation de la téléphonie, notamment le suivi technique des installations.

Vétusté des autocommutateurs dans une forte proportion (environ 50% sur l'échantillon des directions auditées).

Défaut de recensement régulier des équipements et abonnements de lignes dans la majorité des DRDFiP auditées.

LA MAINTENANCE ET LE RENOUVELLEMENT EN MATIÈRE DE TÉLÉPHONIE

Maintenance des équipements téléphoniques assurée dans de bonnes conditions par des prestataires externes.

Un coût de maintenance considéré comme trop élevé par les directions territoriales et insuffisamment maîtrisé dans certains départements.

Intervention du référent téléphonie limitée à l'assistance de premier niveau.

Manque de soutien des DISI en matière d'assistance à destination du référent téléphonique.

LA SÉCURITÉ DE L'OUTIL TÉLÉPHONIQUE

Diffusion des consignes de sécurité aux services.

Liaisons bien sécurisées depuis le développement de la téléphonie sous IP et VPN.

Sécurité perfectible des sites, des autocommutateurs et des outils (boîtes vocales, gestion des mots de passe ...) et défaut de sauvegardes.

Hétérogénéité des situations en matière de lutte contre le piratage.

Absence de diagnostic sécurité des installations et sites au niveau national qui pourrait ensuite être décliné localement.

LES MARCHÉS EN MATIÈRE DE TÉLÉPHONIE

Suivi correct des marchés, notamment des abonnements.

Défaut de diagnostic sur l'adéquation entre le nombre de lignes téléphoniques et les besoins réels des sites.

PRINCIPAUX CONSTATS

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
	Suivi perfectible des consommations téléphoniques par les divisions budget-logistique et absence d'un outil d'analyse des coûts budgétaires.
LES ACTEURS DE LA TÉLÉPHONIE ET LE BILAN DES TRAVAUX	
<i>LES ACTEURS EN CHARGE DE LA TÉLÉPHONIE</i>	
<p>Disponibilité et compétences techniques des référents téléphonie.</p> <p>Implication du référent Marianne dans le cadre des campagnes IR et avis.</p> <p>Résultats Marianne plutôt satisfaisants dans l'ensemble.</p>	<p>Périmètre des missions des référents téléphonie variable d'une direction à l'autre.</p> <p>Absence de lettre de mission précisant la nature de leurs missions.</p> <p>Niveau de formation jugé insuffisant et professionnalisation de la fonction de référent téléphonie à développer.</p> <p>Échanges limités entre le référent téléphonie et le référent Marianne ; contacts peu nombreux avec les pôles métier en dehors des deux principaux pics de charge (campagne IR et campagne des avis).</p> <p>Absence d'une réelle coordination entre les différents acteurs (référents téléphonie, division budget-logistique, gestionnaires de site, chefs de service, pôles métier) dans la gestion et l'organisation de la téléphonie.</p> <p>Réseau d'assistance et de mutualisation encore balbutiant au niveau national en vue d'améliorer l'outil, de réduire les coûts budgétaires et de favoriser l'entraide entre référents.</p>
<i>LE DISPOSITIF D'ASSISTANCE</i>	
<p>Rapidité d'intervention des référents « téléphonie » et des prestataires extérieurs.</p>	<p>Assistance technique reposant en fait sur le seul référent téléphonie, en liaison avec le prestataire extérieur.</p> <p>Intervention des ESI de rattachement limitée à la prise en charge d'incidents mineurs.</p>

PRINCIPAUX CONSTATS

POINTS FORTS

POINTS FAIBLES

PERSPECTIVES ORGANISATIONNELLES ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

L'ORGANISATION DÉPARTEMENTALE ET LOCALE DE L'ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE

Absence de stratégie définie au niveau départemental en matière d'organisation de la téléphonie.

LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE ET DU SERVICE RENDU

Bonne communication en interne via la diffusion des résultats des enquêtes Marianne à l'ensemble des services.

Réalisation d'un bilan quantitatif et qualitatif de l'accueil téléphonique pour la sphère des particuliers lors des pics de charge (campagne IR et campagne des avis).

Un paramétrage des autocommutateurs et des SVI perfectible.

Un fort taux d'appels non aboutis au risque d'entraîner une dégradation du service aux usagers.

Des boîtes vocales saturées ou inutilisées.

Des horaires d'accueil (physique et/ou téléphonique) non harmonisés ou déconnectés d'un site à l'autre au sein des départements.

Des messages d'accueil incomplets ou erronés.

Absence d'évaluation de la qualité de l'accueil téléphonique par les directions territoriales, à l'exception des campagnes déclaratives et des avis d'impôt sur le revenu.

Des solutions locales pas suffisamment mutualisées entre départements, notamment en matière de registre des incidents et de mise à jour de l'organigramme téléphonique.

Augmentation sensible du volume de flux entrants ayant un impact sur l'organisation du travail des équipes.

Défaut d'utilisation de l'outil de recensement, de centralisation et de transmission des flux de l'accueil physique et téléphonique (ORCFA) ne permettant pas de dresser un bilan annuel de l'accueil téléphonique.

PRINCIPAUX CONSTATS

POINTS FORTS

POINTS FAIBLES

LES NOUVEAUX OUTILS D'ACCUEIL

Déploiement de l'outil « e-contact ».

Existence d'une dynamique avec les expérimentations d'accueil sur rendez-vous et la mise en place de centres de contacts, initiatives accueillies favorablement par les cadres et les agents des directions auditées.

Tableau des recommandations

NB : le tableau des recommandations ci-dessous constitue une synthèse des recommandations contenues dans les synthèses interrégionales. Il ne s'agit pas de recommandations de la MRA faisant ensuite l'objet d'un suivi dans l'application ISA.

Il appartient à SRP et SI 2A, au vu des constats résumés ci-avant, et des recommandations ci-dessous, d'arrêter les instructions que la Direction générale adressera au réseau.

RECOMMANDATIONS	
1	<p>Réaliser un recensement exhaustif des équipements et abonnements :</p> <ul style="list-style-type: none">• Inventorier l'ensemble des équipements (et évaluer leur degré de vétusté), afin d'identifier les besoins et les investissements qui s'imposent ;12• Mettre en place un suivi des factures d'abonnement et de consommation, afin de rationaliser les dépenses et de systématiser l'analyse des coûts en matière de téléphonie.• Limiter les possibilités d'appels vers des numéros surtaxés ou à l'international en listant les numéros autorisés au plan départemental.• Implanter des outils de suivi des flux fiables (en volume et en coût) afin de disposer d'éléments statistiques permettant de conduire une analyse budgétaire de qualité.
2	<p>Sécuriser les sites et les installations techniques :</p> <ul style="list-style-type: none">• Sécuriser l'accès aux locaux et autocommutateurs ;• Mettre en place un dispositif de sauvegarde contre l'intrusion et le piratage (cf. consignes de la note n°2015/03/532 du 8/04/2015 relative au piratage).
3	<p>Améliorer la qualité de l'accueil téléphonique :</p> <p>Par une meilleure utilisation des outils mis à disposition (utilisation adéquate de l'ORCFA) et de toutes les fonctionnalités disponibles et une harmonisation des pratiques entre les services (optimisation dans le fonctionnement et le paramétrage des SVI ; utilisation effective des boîtes vocales ; exploitation des messages déposés par les usagers ; correct paramétrage du pré-décroché et des messages d'accueil).</p>

RECOMMANDATIONS

4

Renforcer le pilotage départemental :

- Élaborer un diagnostic sécurité qui pourrait être établi sur la base d'un cahier des charges proposé par la Direction générale ;
- Mettre en place un suivi annuel des flux d'accueil téléphonique ;
- Renforcer et clarifier le rôle du référent téléphonie (formalisation de ses tâches dans une lettre de mission, instituer une suppléance) et proposer des actions de formation répondant aux besoins de qualification technique ;
- Mieux organiser les dispositifs d'assistance et de maintenance, ainsi que le rôle de chaque acteur (division budget logistique, référent téléphonie, prestataire extérieur, ESI), partager les bonnes pratiques aux niveaux national et interrégional afin de développer l'entraide entre référents ;
- Renforcer les synergies entre le référent téléphonie, le référent Marianne et les divisions métier en charge de la téléphonie ; communiquer auprès des responsables de service sur le dispositif d'assistance.
- Harmoniser les horaires d'accueil téléphonique par rapport aux horaires d'accueil physique et entre les différents sites d'une même direction ;
- Définir une stratégie d'accueil téléphonique ambitieuse intégrant les nouveaux outils d'accueil : e-contact, centres de contact, accueil sur rendez-vous.
- Créer un espace documentaire rassemblant l'ensemble des outils d'information et de documentation relatifs à la téléphonie.