PROJET

Cadre harmonisé d'organisation des centres de contact des usagers particuliers

Le présent document vise à déterminer un cadre harmonisé d'organisation et de travail de travail de tous les centres de contact des particuliers qui sont issus des travaux de convergence, ceci pour répondre aux attentes des chefs de service et des agents qui souhaitent pouvoir bénéficier d'un cadre commun pour l'exercice de leurs activités.

Ainsi, ce document a vocation à compléter utilement les règlements intérieurs.

Ce cadre harmonisé fera l'objet d'une présentation et d'un vote en CTL.

Le périmètre fonctionnel actuel des centres de contact est précisé dans les notes suivantes :

- la note de service SRP005-2020 – 2020/02/659 du 3 mars 2020 relative à la couverture nationale des usagers particuliers par des centres de contact en 2020 ;

- la note de service 2020/06/5982-SRP 013-2020 du 7 juillet 2020 relative au rôle et missions des centres de contact des particuliers.

Les trois centres de contact issus de l'ex-DIS gèrent également l'accueil à distance des professionnels dont les missions sont indiquées dans la note de service 2020/07/1020 du 15/07/2020 relative aux conséquences du projet de convergence des plates-formes de contact pour les professionnels.

1- Organisation de la journée de travail

1-1- Organisation d'une journée de travail type

Les centres de contact assurent l'accueil à distance (téléphone et messagerie) des usagers particuliers. Les conseillers répondent au téléphone, traitent les demandes e-contacts, répondent aux chats et utilisent la navigation assistée.

L'offre de service

- le téléphone : le service est accessible pour les usagers de 8h30 à 19h00 du lundi au vendredi.
Toutefois, sur demande de la mission SRP, les horaires peuvent être étendus, de manière exceptionnelle, lors des périodes de pics de sollicitations, jusqu'à 22h00 certains jours ainsi que de 9h00 à 19h00 le samedi. Dans ce cas, il est fait prioritairement appel au volontariat des agents.

- le traitement des demandes E-contacts : la réponse à la demande de l'usager doit être assurée dans les délais définis par le référentiel Service Public +.

- le chat : le service est, en règle générale, accessible pour les usagers aux mêmes créneaux horaires que le téléphone.

1-2- Adaptations nécessaires

Le temps de travail au téléphone est de 5 heures jour (hors temps de pause). Pour cette définition du "temps de téléphone" sont inclus les temps passés sous les items BALI :

- prêt (qui correspond à en attente d'appels) ;
- temps en communication entrante ou sortante (qui correspond à la conversation avec l'usager) ;
- mise en garde ou consultation (qui correspond à la mise en attente en cours de communication pour rechercher le renseignement ou un soutien) ;
- temporisation post-appel (codification de l'appel sur BALI) ;
- temps de dossier (pour saisir les informations dans le système d'information ex ILIAD…).

Le temps de codification / récupération entre les appels ne doit pas être inférieur à 37 s (temporisation post appel).

A la demande de la mission SRP et sur une durée très limitée, le temps de travail au téléphone peut être porté **exceptionnellement** à 6 heures en période de pics de sollicitations.

En revanche, en aucune manière, le temps de travail au téléphone ne pourra dépasser 6 heures par jour. Le chef de service sera très vigilant au respect de cette consigne. Le cas échéant, ce point pourra faire l'objet d'un contrôle de la mission SRP et d'un rappel à l'ordre des services en cas de nécessité.

Les agents bénéficient de 20 mn de pause par demi-journée étant précisé que ces pauses de 20 mn peuvent être fractionnées. Lorsqu'ils prennent une pause durant leur vacation téléphonique, **les agents doivent impérativement se mettre en pause dans les états du bandeau de la solution téléphonie**.

Le suivi des temps de pause est effectué par l'encadrement avec les outils de suivi de l'activité en temps réel et en temps différé. Le chef de service sera très attentif à ce suivi.
Le cas échéant, ce point fera également l'objet d'un contrôle de la mission SRP et d'un rappel à l'ordre des services en cas de nécessité.

L'organisation de la journée doit permettre de s'adapter aux sollicitations des usagers ; le chef de service ou son adjoint pourra ainsi ré-orienter les missions en fonction des besoins et selon les consignes reçues de la mission SRP. A ce titre, les consignes nationales doivent être respectées et mises en œuvre dans les meilleurs délais, de façon à fournir une réactivité suffisante du dispositif de contact distant.

Selon les sollicitations via E-contacts ou le chat, la durée de téléphone de 5 heures par jour pourra être réduite par le chef de service.

2- Planification d'activité

L'activité demande une adaptation fine de la présence des agents au volume de sollicitations des agents (téléphone et messagerie).

2-1 Planning prévisionnel hebdomadaire :

Le planning prévisionnel est établi par l'encadrement et communiqué aux agents au moins trois semaines à l'avance.

Ce planning est préparé en prenant en compte des souhaits et contraintes des agents mais peut conduire à imposer la présence d'agents sur des plages d'horaires variables.

Ce planning prévisionnel est susceptible de modifications de dernière minute, en cas d'absence imprévue ou de contrainte nouvelle. Ces modifications doivent, bien évidemment, rester aussi limitées que possible.

Les agents doivent veiller à respecter les plannings établis. Ainsi, ils doivent signaler sans délai à leur chef de service les absences imprévues si des difficultés survenaient.

Les chefs de service et leur adjoint veilleront notamment à planifier un nombre suffisant d'agents logués au téléphone tous les jours pendant la pause méridienne ainsi que le soir entre 17 et 19h.

Compte tenu des niveaux de sollicitations constatés, la présence de 17 à 19 h ne doit pas être inférieure à 10 % des effectifs présents au moment de l'établissement du planning, avec un minimum de 2 agents par site. Les contractuels doivent être soumis aux mêmes conditions de volontariat que l'ensemble des agents du service.

Cette exigence est assurée soit par la constitution d'une équipe en horaires décalés, soit en élaborant un planning de présence lorsqu'il n'y a pas suffisamment de volontaires.

Afin d'assurer une présence continue au téléphone, les agents sont répartis, le plus souvent, en 2 ou 3 équipes et interviennent sur les différents médias en fonction des plannings établis par l'encadrement.

La présence d'un cadre A+ ou A jusqu'à 19h et lors des ouvertures exceptionnelles est nécessaire sauf cas de force majeure. Si ce n'est pas possible, un cadre A doit, en tout état de cause, rester joignable.

2-2 calendrier des travaux dans l'année

Les sollicitations des usagers peuvent être plus fortes durant certaines périodes.

Il s'agit notamment la campagne déclarative, de la mi-avril à début juin et la campagne des avis de la mi-août à la mi- décembre.

Les chefs de service doivent alors prendre toutes les mesures organisationnelles utiles pour faire face à ces pics d'activité et peuvent être amenés à refuser reporter des congés pour nécessité de service selon les règles de priorité.

Ainsi, les agents seront incités à positionner leurs congés à d'autres périodes de l'année sur lesquelles les sollicitations sont moins importantes (y compris si cela doit se traduire par un faible taux de présence des agents dans les services pour les périodes d'activités moindres).

Par ailleurs, à l'intérieur de ces périodes de forte sollicitation, certaines journées d'ouvertures élargies du numéro 0809 401 401 en semaine jusqu'à 22 h ou le samedi de 9h à 19h peuvent également être décidées par la direction générale (Mission SRP).

Il est alors fait appel aux agents volontaires des différents sites pour effectuer ces ouvertures.

Celles-ci doivent s'inscrire dans une limite maximale de 40 jours par an.

Dans le cas où ce dispositif d'horaires élargis est activé en raison du niveau important des sollicitations, la mission SRP doit communiquer les dates d'ouverture exceptionnelles en soirée ou le samedi le plus tôt possible et dans un délai minimum d'un mois en avance.

3- suivi de l'activité d'une journée de travail

Le bandeau téléphonique permet notamment d'acheminer les appels et de les répartir entre tous les agents des différents sites. Son fonctionnement correct suppose une discipline des agents, qui doivent indiquer à tout moment de la journée de travail leur activité à la solution de téléphonie, pour que celle-ci les intègre ou pas dans la distribution des appels.

Le bandeau agent permet ainsi également un suivi des différentes activités des agents, en temps réel ou en temps différé.
Les agents doivent donc se loguer au bandeau téléphonique **dès leur arrivée, même si celle-ci intervient avant l'ouverture des flux téléphoniques**, et choisir dans ce cas un état compatible avec l'absence de prise d'appels (traitement des E-contacts, temps documentaire ou pause).

Les différents états du bandeau sont les suivants

1- Prêt - Téléphone ;
2- Non prêt - courriel : réponse aux demandes
3- Non prêt - Missions diverses : tutorat, création/actualisation des QR du site impots.gouv.fr, création/actualisation des fiches thématiques et réponses-types de la BACO, assistance DSN (professionnels) ;
4- Non prêt - Pause déjeuner ;
5- Non prêt - Pause repos : pause de 20 mn, autres pauses (cigarettes..) ;
6- Non prêt - Traitement dossier : traitement dans les applications, envoi de documents, soutien de proximité, contre-appels, chat ;
7- Non prêt - Réunion : tout type de réunions y compris HMI, coaching individuel et collectif ; préparation des temps documentaires collectifs et des formations
8- Non prêt – Temps documentaire : collectif ou individuel.

3-1- Activité

<u>A- activité téléphonique</u>

Les chefs de service peuvent suivre les statistiques relatives à l'activité de leur service :

- en temps réel via l'outil Pulse ;
- en temps différé via l'outil Business Object qui sera remplacé début 2021 par Tableau.

Ces outils de suivi sont accessibles via une adresse URL.

B- traitement des courriels

Le module statistique de l'application e-contacts permet le suivi des demandes traitées, le volume du stock et le nombre de nouvelles demandes.

C- activité Chat et cobrowse

Les chefs de service peuvent suivre l'activité de leur service :

- en temps réel via l'outil Pulse ;
- en temps différé via l'outil Business Object qui sera remplacé début 2021 par Tableau.

Ces outils de suivi sont accessibles via une adresse URL.

3-2- Acquisition des connaissances professionnelles

A- Acquisition des connaissances

a- Parcours de formation initiale

Tout agent nouvellement affecté devra bénéficier du parcours de formation défini pour les centres de contact. Cette formation pourrait être déterminée en tenant compte notamment du parcours professionnel et des missions exercées précédemment, mais aussi du souhait des agents.

Dans la mesure du possible, les agents nouvellement affectés devront être mis en doublon avec un agent expérimenté, d'autant plus si l'ensemble du parcours de formation n'a pas encore été totalement accompli.

b- Offre de formation continue

En complément du parcours de formation suivi lors de la prise de poste, les agents des centres de contact ont vocation à bénéficier, chaque année, de formation continue pour actualiser ou approfondir leurs connaissances.

Les chefs de service sont ainsi chargés d'effectuer chaque année le recensement de ces besoins individuels, en liaison avec le responsable local de formation professionnelle.

L'offre de formation est différenciée en fonction du parcours et des missions exercées (débutant, confirmé, soutien, réponse aux professionnels...).

Dans la mesure du possible, les formations seront organisées localement et durant les périodes de moindre activité.

Les modules de stages devront, dans la mesure du possible, reprendre la documentation rédigée par L'ENFIP, qui pourra être adaptée à la marge pour mieux correspondre aux besoins des agents.

Bien évidemment, en concertation avec le responsable local de la formation, des stages spécifiques pourront être créées, afin de mieux répondre aux besoins des agents.

Toutes nouvelles taches au sein des centres de contact devront être précédées de formation le plus en amont possible.

B- Actualisation des connaissances

a- Accès à la documentation

Les outils documentaires suivants sont accessibles depuis le poste de travail de l'agent :

- le Portail intranet Ulysse qui permet un accès
- aux différentes rubriques gérées par les bureaux métiers de l'administration centrale (PAS, particuliers..) regroupant l'ensemble de la documentation : notes de campagne , FAQ, diaporama, brochure IR ou IDL,...
- à Nausicaa ;
- à la documentation BOFIP ;
- à la BACO fiscale qui regroupe les fiches thématiques synthétisant les problématiques ou décrivant des process internes à la DGFIP ainsi que des réponses-types qui visent à faciliter le traitement des courriels Econtacts et à améliorer la qualité des réponses.
- Le Portail internet "impots.gouv.fr" notamment les évènements de vie ainsi que les QR qui sont liées ;

Une dotation papier de brochures pratiques IR et IDL complète cette offre documentaire.

L'ensemble des agents bénéficie d'un accès full Internet.

Les centres de contact peuvent également solliciter de leur direction de rattachement l'acquisition de documentation privée (Mémento Francis Lefebvre ; navis).

b- Temps documentaire

En complément de la formation continue, les agents des centres de contact bénéficient d'un temps documentaire leur permettant de prendre connaissance des notes et de la documentation.

Ce temps documentaire n'est pas identique tout au long de l'année. Dans la mesure du possible, le temps documentaire sera ainsi réalisé durant les périodes de moindre activité.

Ce temps documentaire recouvre :

- le temps documentaire individuel, à l'initiative de l'agent ou à la demande du chef de service, consacré à la prise de connaissance de l'actualité métier, des notes, des mails et des instructions dont la durée sera variable selon l'actualité ;

- le temps documentaire collectif : il s'agit de l'organisation de réunions régulières, à l'initiative du chef de service pour présenter les notes, commenter l'actualité fiscale, approfondir des points particuliers ou accompagner la diffusion des applications. La fréquence de ces réunions est de la responsabilité du chef de service.

Le temps documentaire est identifié par un état spécifique du bandeau qui permettra de suivre l'effectivité de sa mise en œuvre. La mission SRP effectuera des contrôles réguliers sur le caractère effectif du temps documentaire et des rappels à l'ordre seront effectués auprès des services en cas de nécessité.

Ce sujet sera systématiquement évoqué lors des dialogues de performance.

c- Coaching

Le coaching est un dispositif de soutien et d'accompagnement afin d'améliorer la qualité du service rendu au téléphone et dans les réponses de la messagerie sécurisée.

1- La maîtrise de la relation téléphonique et la conduite de l'entretien.

Le coaching est réalisé collectivement, au sein d'un centre de contact, à partir d'enregistrements de conversation réelle avec des usagers. Ces enregistrements seront détruits après la séance de coaching.

Le coaching peut également être individuel sur demande de l'agent ou sur proposition de son chef de service lorsqu'il l'estime nécessaire. Dans ce dernier cas, le chef de service informe l'agent au préalable.

a- Coaching collectif

Les agents des centres de contact bénéficient d'au moins un atelier de coaching collectif par an.

Ces ateliers, qui seront animés par le responsable de centre ou les inspecteurs, s'adressent à tous les agents, débutants comme agents expérimentés. Compte tenu de l'importance de la relation téléphonique et de la qualité des entretiens avec les usagers, la participation à ces ateliers revêt un caractère obligatoire.

Ces ateliers permettent notamment de rappeler les formules de politesse en début et fin d'appel, les différentes étapes de la conduite de l'entretien téléphonique, notamment la reformulation de la demande de l'usager, et la qualité du service offert à l'usager. Ces séances permettent également de sensibiliser les agents à la mise en attente lors de la recherche documentaire, aux transferts accompagnés des appels et à la gestion des situations conflictuelles.

b- Coaching individuel

Il consiste en une démarche d'accompagnement avec pour objectif de conforter la maîtrise de la relation téléphonique. Cet échange doit se dérouler dans un esprit ouvert et constructif. Il peut être utilisé pour aider et soulager l'agent dans son travail quotidien.

Le coaching individuel peut être organisé par l'encadrement, à son initiative ; il peut aussi être effectué à la demande de l'agent, et peut être réalisé avec la collaboration d'un autre agent expérimenté.

2- Le traitement des demandes E-contacts

En fonction des visas des courriels, des enseignements des contrôles internes ou des besoins exprimés par les agents, des ateliers de coaching individuels ou collectifs relatifs à la rédaction des réponses E-contacts pourront être organisés.
Ces ateliers permettront d'améliorer la qualité des réponses notamment en favorisant l'utilisation des réponses-types de la BACO.

Un suivi des coachings collectifs et individuels organisés sera réalisé par les Chefs de service ou leurs adjoints. Une synthèse des coachings réalisés notamment le nombre d'agents concernés sera adressée à SRP chaque année au moment du dialogue de performance.

3-3- organisation du soutien

Dans certains cas, l'agent peut être en difficulté pour répondre à une question dans la mesure où le sujet abordé est complexe ou s'il ne maîtrise pas encore suffisamment la question posée. Il doit faire alors appel à un soutien.

A- Soutiens de proximité (téléphone et messagerie)

Sans transférer l'appel à un soutien de niveau 2 ou lors de la rédaction d'une réponse à une demande E-contacts, l'agent peut solliciter un collègue possédant une expertise sur un domaine.

Ce soutien de proximité est organisé au sein de chaque centre de contact.

Ce soutien est réalisé en priorité par les cadres A, dont il s'agit d'une mission essentielle ou par des cadres C ou B maîtrisant un sujet particulier.

A ce titre, les centres de contact doivent s'organiser pour faire émerger les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ce soutien de proximité (détection, formation…).

L'agent a la faculté d'appeler un responsable en cas d'appel compliqué.

En cas de propos injurieux lors d'un appel, une fiche de signalement doit être rédigée, et l'identité du contribuable et/ou son numéro de téléphone transmis au chef de service ou à ces adjoints.

Les agents experts ou référents sur chaque centre peuvent également être sollicités pour l'actualisation des fiches BACO ou des QR sur impots.gouv.fr.

B- Soutien de niveau 2

a- Transfert d'appel ou contre-appel

- *Le transfert d'appel*

En cas d'indisponibilité du soutien de proximité, les agents peuvent transférer l'appel à un soutien de niveau 2, identifié sur une compétence spécifique.

Trois types de soutien sont actuellement disponibles pour les centres de contact :

- Fiscalité IR ;
- Revenus de source étrangère ;
- Prélèvement.

Les transferts d'appel doivent toujours être accompagnés.

- *Le contre-appel*

Dès lors que le niveau 2 n'est pas disponible, les agents indiquent à l'usager qu'il sera rappelé ultérieurement.

Le chef de service organisera le dispositif de contre-appel. Celui-ci pourra être effectué par l'agent qui a pris l'appel initial, après recherche, ou par le cadre A ou par le soutien de proximité. En règle générale, un contre-appel devra être réalisé dans les 24 heures.

Un suivi des contre-appels sera mis en place par le chef de service ou ses adjoints. Une synthèse du nombre de contre-appels réalisés sera adressée à SRP au moment du dialogue de performance.

b- Visa des réponses aux demandes E-contacts

En cas de difficulté dans la rédaction de réponses aux demandes E-contacts, l'agent peut solliciter le visa d'un cadre A. Le Chef de service ou un cadre A peut également souhaiter, sans sollicitation de l'agent, réaliser le visa de certains courriels.

3-4- Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise à garantir la conformité d'une organisation par rapport à ses missions et à la qualité attendue du service rendu.

Le plan de contrôle interne sera déterminé lors des dialogues de performance au regard notamment des axes suivants :

- le contrôle de traçabilité des consultations réalisées et des habilitations aux applications ;
- le contrôle de la qualité des réponses aux demandes E-contacts ;
- le contrôle de la qualité des réponses au téléphone.

4- télétravail

Le télétravail sera mis en place dans les centres de contact selon les conditions identiques à celles prévues pour les autres services de la DGFIP. Dans ces conditions, l'octroi du télétravail devra être rendu possible dans les conditions qui seront fixées par les instructions RH en la matière.

Sur le principe, les différentes activités exercées en centre de contact sont considérées comme compatibles avec le télétravail (téléphone, traitement des demandes e-contacts, chat, navigation assistée, contre-appels, travaux documentaires).

Pour cela, les centres de contact seront équipés de matériels (PC portables, smartphones professionnels) et de connexions VPN permettant la mobilité des collaborateurs et des responsables des services.

L'équipement fournit devra être compatible avec l'activité professionnelle (PC portables, smartphones professionnels).