

Fiche technique

Mise en œuvre de l'accueil personnalisé au Centre des Finances Publiques de Tours-Champ-Girault

La DGFIP est engagée dans une démarche d'amélioration de son dispositif d'accueil des usagers, grâce à une plus grande complémentarité entre les différents canaux de contact.

L'ouverture en mars 2016 de la nouvelle messagerie sécurisée pour les usagers particuliers et celle de l'application « e-contacts » ont constitué une première étape de cette démarche. L'ouverture du nouveau site public impots.gouv.fr, le déploiement de l'accueil personnalisé et la création en 2016 de nouvelles plates-formes « centres de contact » constituent autant d'évolutions supplémentaires au profit des usagers.

L'amélioration de l'offre de services permet ainsi aux usagers d'exercer le libre choix du canal de contact qui a leur préférence.

En valorisant le contact à distance, en ligne ou au téléphone, notamment pour les démarches les plus simples, il s'agit d'apporter une réponse rapide et professionnelle, dispensant les usagers d'avoir à se déplacer.

Cependant ceux qui préfèrent l'accueil physique en bénéficieront toujours. C'est notamment le cas des usagers qui ont le plus besoin de soutien ou de ceux dont la demande exige une analyse au fond à partir de la connaissance globale du dossier.

La DDFiP d'Indre-et-Loire va s'engager en ce sens déployant un l'accueil personnalisé au Centre des Finances Publiques (CDFiP) de Tours Champ-Girault à la fin du premier trimestre 2017.

1/ Les objectifs de l'accueil personnalisé

L'accueil personnalisé vise quatre objectifs :

- améliorer et renforcer la qualité de service en évitant aux usagers de se déplacer pour les situations les plus simples ;
- mieux maîtriser les flux d'accueil physique au guichet, en régulant le flux des demandes les plus complexes et en réduisant progressivement les files d'attente dans les lieux d'accueil. L'offre de rendez-vous, qui est déjà dans les habitudes des services depuis de nombreuses années, sera renforcée avec des outils performants, accessibles aussi bien aux usagers qu'aux agents ;
- familiariser les usagers avec l'offre de services en ligne dans le contexte de l'ouverture de la nouvelle messagerie sécurisée dans l'espace personnel et de la refonte du portail public du site impots.gouv.fr. C'est d'ailleurs sur ce nouveau portail qu'ils accéderont à l'offre locale de rendez-vous.

- faciliter l'organisation des services d'accueil et améliorer les conditions de travail des agents par une meilleure maîtrise des activités de réception du public.

Ce dispositif répond à une attente des usagers. En effet, près de 8 usagers sur 10 indiquent préférer se rendre dans un CDFiP uniquement sur rendez-vous et ne pas attendre plutôt que pouvoir s'y rendre quand ils le souhaitent et devoir attendre.

2/ Les grands axes de la nouvelle organisation proposée aux directions locales

La démarche d'accueil personnalisé vise à adapter l'accueil physique dans les CDFiP aux besoins des usagers en leur offrant plusieurs canaux d'accès pour la prise de rendez-vous (Internet, téléphone, guichet). L'examen préalable de la sollicitation de l'utilisateur peut éviter le déplacement de l'utilisateur et, lorsque le déplacement est estimé nécessaire, lui donne la certitude de se présenter avec les pièces utiles, d'être reçu à l'heure avec un dossier préalablement préparé par l'agent et traité sans contact ultérieur.

L'accueil personnalisé repose sur une distinction bien connue entre la gestion des demandes simples et celles qualifiées de complexes :

- les démarches simples doivent être traitées, en fonction de leur nature, soit par un agent à la banque d'accueil soit par l'utilisateur lui-même, le cas échéant avec l'accompagnement d'un agent, dans l'espace libre service du CDFiP ;
- les demandes complexes doivent être traitées en box, sur rendez-vous. Ce mode de réception présente des avantages tant pour les usagers (réception sans attente et par la personne compétente pour traiter le dossier) que pour les agents qui peuvent préparer les dossiers en anticipant les difficultés.

La nouvelle organisation s'appuiera sur un outil dédié qui permettra à l'utilisateur (professionnel ou particulier) de prendre un rendez-vous en ligne à partir du site impots.gouv.fr, dans son espace authentifié ou dans l'espace public, et aux agents des services de gérer les rendez-vous (prise de rendez-vous au téléphone ou au guichet, consultation, annotation, modification, annulation des rendez-vous).

Chaque chef de service pourra ainsi paramétrer les agendas des RDV de son service en fonction de l'organisation d'accueil personnalisé choisie.

3/ Le bilan de l'expérimentation de l'accueil personnalisé

Afin de déterminer les conditions d'atteinte de ces objectifs, une expérimentation a été conduite depuis novembre 2014 dans deux départements (Val-de-Marne et Aube). Elle a laissé une large place à la réflexion locale pour définir le rythme et l'organisation la plus adaptée au contexte d'accueil des différents sites et permis d'en préciser les fonctionnalités.

Le bilan positif de l'expérimentation commenté au CTR du 3 mai 2016 conduit à déployer ce mode de réception permettant l'amélioration globale de la qualité d'accueil pour les usagers et pour les agents.

En effet, une meilleure organisation de l'offre d'accueil dans les sites expérimentateurs a permis une progressive mais réelle diminution de la charge d'accueil physique, sensiblement plus importante que la tendance constatée au niveau national, jusqu'à 33 % dans les SIE (contre 10 % au niveau national) et 22 % dans les SIP (contre 3 % au niveau national).

Le nombre de rendez-vous accordés et le calendrier durant lequel ils ont été planifiés ont été maîtrisés par les services, y compris pendant la campagne déclarative et des avis.

Les usagers se déclarent satisfaits de ce nouveau mode d'accueil quel que soit le département d'expérimentation (82 % d'utilisateurs « satisfaits » dont près de 50 % de « très satisfaits »).

Le rappel téléphonique, notamment pour ceux prenant directement rendez-vous sur Internet, a été

couramment pratiqué et a été apprécié. Il a permis aux usagers de ne pas avoir à se déplacer dans un cas sur trois et a également facilité la préparation de son dossier dans un cas sur deux.

Les autres points positifs relevés par les usagers sont les plages horaires et le court délai pour obtenir un rendez-vous, la qualité et la personnalisation du traitement de la demande par l'agent.

Enfin, un point faible a pu être détecté relatif au parcours Internet pour prendre rendez-vous. Toutefois, la refonte du site impots.gouv.fr doit remédier à cette difficulté.

Les agents des CDFiP participant à l'expérimentation ont également apprécié la démarche. Ils mettent notamment en avant l'utilité du contre-appel en amont du rendez-vous, l'accompagnement sur les ordinateurs en libre-service, le gain de temps pour le travail en gestion et, au global, une meilleure maîtrise des flux des usagers.

À l'issue de ces travaux, les agents ont indiqué ne pas souhaiter revenir à l'organisation antérieure.

4/ Le déploiement de l'accueil personnalisé à la DDFiP d'Indre-et-Loire

4.1/ Prise en compte des éléments de contexte

Le transfert de l'activité de recouvrement de l'impôt de la Trésorerie de Tours Banlieue-Sud aux SIP de Tours Nord-Ouest et Tours Sud-Est va générer un flux supplémentaire d'accueil des usagers qui peut être estimé à 30 % en période de campagne des avis. En période de campagne de déclaration de revenus, le flux d'accueil devrait être globalement identique.

Par ailleurs, le séminaire des agents d'accueil du 28 septembre 2016 a montré que les agents estiment que le maintien de la qualité de l'accueil du public nécessite de repenser l'organisation par une meilleure gestion des canaux de contact et par une réduction du volume des demandes en rendant l'utilisateur plus autonome.

Les propositions concrètes formulées à cette occasion rejoignent largement les principes évoqués au point 3.

4.2/ Localisation et calendrier du déploiement de l'accueil sur rendez-vous

Au regard de ces éléments de contexte, l'accueil personnalisé sur rendez-vous sera déployé sur le site du CDFiP de Tours Champ-Girault à la fin du 1^{er} trimestre 2017, au plus près du transfert de l'activité de la trésorerie de Tours Banlieue-Sud.

Sur les sites d'Amboise, de Chinon et de Loches, la même démarche pourra, dans un second temps, être mise en place au regard du bilan qui sera effectué sur l'organisation retenue sur Tours.

4.3/ Association des agents en vue de la mise en place de la nouvelle organisation

Un groupe de travail composé de 24 agents, représentant l'équipe dédiée à l'accueil, les SIP, le CDIF, l'ESI, le pôle pilotage et ressources et le pôle gestion fiscale, a été constitué pour définir les modalités de mise en place de l'accueil personnalisé au 1^{er} trimestre 2017 sur le site de Champ-Girault. L'intégration des SIE dans le nouveau dispositif, qui présente un intérêt plus marginal, sera appréciée directement avec les deux comptables concernés.

Une première réunion de lancement en formation plénière s'est tenue le mercredi 16 novembre 2016. Au cours de cette séance les principes de l'accueil personnalisé ont été présentés et la méthode de travail arrêtée.

Pour conduire et organiser la réflexion 5 sous-groupes (SG) ont été constitués :

- SG 1 : aménagement de l'espace ;
- SG 2 : traitement différencié des demandes ;
- SG 3 : espace « services en ligne » ;
- SG 4 : organisation téléphonique ;
- SG 5 : communication et formation.

Les sous-groupes ont été réunis selon le calendrier suivant :

	1ère réunion	2e réunion
SG 1 : aménagement de l'espace	23/11/2016	
SG 2 : traitement différencié des demandes	24/11/2016	29/11/2016
SG 3 : espace « services en ligne »	23/11/2016	
SG 4 : organisation téléphonique	7/12/2016	
SG 5 : communication et formation	30/11/2016	

Certains travaux ont été conduits ensuite en formation restreinte :

- aménagement de l'espace avec la division des particuliers, la division budget, informatique et logistique et le responsable unique de sécurité, pour évaluer les travaux et tenir compte des contraintes sécuritaires ;
- aménagement de l'espace « services en ligne » : trois agents ont finalisé la disposition du mobilier et des équipements et les services informatiques de l'ESI ont été associés pour ce qui concerne les contraintes relatives à l'équipement et au réseau ;
- traitement différencié des demandes : plusieurs agents de l'équipe d'accueil ont été mobilisés pour définir les modes de prise en charge et de traitement des démarches.

Par ailleurs et bien que ne figurant pas dans le groupe de travail, certains agents ont été invités à participer aux sous-groupes du fait de leur expérience, de leur expertise ou de leurs responsabilités dans le domaine étudié (téléphonie, équipement et réseau informatique).

Une seconde réunion plénière s'est tenue le 14 décembre 2016 dont l'objet était de :

- présenter au groupe l'état de la réflexion sur l'ensemble du projet ;
- valider certains principes conducteurs ;
- faire le point sur les travaux restant à conduire.

4.4/ Projet global de l'accueil personnalisé sur le site Tours Champ-Girault

Le projet d'accueil personnalisé a été conçu pour intégrer les directives de la circulaire du 21 juin 2016 sous les contraintes :

- sécuritaires : limiter l'accès du public aux espaces autorisés, tenir compte des zones de passage en cas d'évacuation du bâtiment ;
- budgétaires : limiter les coûts, utiliser au maximum les équipements existants ;
- physiques : tenir compte de la configuration des locaux, notamment de l'emplacement des piliers, des ascenseurs...;
- de flux des usagers : le transfert de la mission fiscale de la Trésorerie de Tours Banlieue Sud (TBS) pouvant générer 30 % de visiteurs supplémentaires.

Il comporte cinq lignes directrices :

- encourager le recours aux services en ligne ;
 - faire en sorte que l'emplacement dédié soit visible de tous les visiteurs et soit attractif ;
 - orienter systématiquement vers l'espace des services en ligne les usagers en capacité de les utiliser pour accomplir leurs démarches, avec un accompagnement si nécessaire ;
- modifier le système de traitement des démarches, l'accueil physique constituant actuellement le seul canal de contact pour lequel l'utilisateur obtient une réponse immédiate. Il convient ainsi de tendre vers une prise en charge commentée de la demande sans aller jusqu'au traitement « métier ». L'objectif est de fluidifier le flux afin de recourir moins fréquemment aux renforts ;
- affecter les agents de l'équipe d'accueil en priorité à l'orientation, point stratégique du dispositif, à la réception sur rendez-vous et à l'animation de l'espace des services en ligne.

Les agents assurant la réception sur rendez-vous devront prendre en charge les contre-appels ;

- améliorer le taux d'appels aboutis, notamment pour les questions de recouvrement. On observe en effet qu'une partie du flux d'accueil physique est constituée par des usagers qui ne parviennent pas à joindre téléphoniquement les services.

Les lignes directrices sont précisées en annexes.

Annexe 1 : L'aménagement de l'espace

Le plan joint matérialise l'organisation de l'espace structurée de la manière suivante :

- l'accueil d'orientation se situe à l'actuelle banque, ce qui permet de disposer d'un espace assez grand pour développer les files avec rendez-vous et sans rendez-vous. Il possède trois postes de travail (en jaune) ;
- l'espace « services en ligne » s'étend sur deux points : son emplacement actuel et la salle 5 pour les périodes de forte affluence. L'agencement précis de ces deux espaces a été présenté par le SG 3. La salle 5 sera ouverte sur l'espace d'accueil par une imposte ;
- l'accueil dit « assis-debout »¹ s'effectue aux guichets restants de l'actuelle banque et, si besoin est, dans l'espace au fond du hall (en bleu).

Les trois boxes ouverts situés au fond du hall seront adaptés à une réception de l'utilisateur debout si cette organisation physique est compatible avec les règles de sécurité. Dans une telle hypothèse, une estrade sera installée pour que l'agent assis se trouve sensiblement à la même hauteur que son interlocuteur debout ;

- cinq boxes servent *a priori* aux rendez-vous (en blanc). Les boxes rayés en bleu et blanc peuvent avoir une utilisation mixte ;
- le box 11 auparavant dédié aux services de contrôle est affecté à la réception sur rendez-vous. Les services de contrôle pourront utiliser les boxes situés derrière la caisse (en orange) ;
- le bureau près des caisses, utilisé actuellement par la responsable de l'accueil, sera dévolu à la réception du recouvrement ou au pré-quittancement si ce dernier s'avère nécessaire. ;
- le box 1 deviendra le bureau de la responsable de l'accueil ;
- la réception du CDIF continue à se faire au 1er étage. Le box situé sur le palier sera également utilisé.

Ce dispositif sera complété par les aménagements suivants :

- déplacement des pointeuses dans le couloir de service pour éviter les attroupements et dégager ainsi de l'espace ;
- mise en œuvre d'un dispositif destiné à empêcher les infiltrations de fumée de cigarette dans les boxes 6 et 7 ;
- modification du cheminement emprunté par les agents fumeurs travaillant dans les étages et se rendant à leur pause afin de ne plus traverser le hall.

Le bruit de la porte de sortie et notamment celui provoqué par la barre antipanique sera atténué.

1 L'accueil dit « assis-debout » correspond à l'accueil à la banque dans lequel l'agent assis prend en charge la demande d'un usager qui reste debout.

Annexe 2 : L'agencement et l'équipement de l'espace services en ligne

En raison du développement attendu de l'offre de service, la conception de l'espace services en ligne repose sur les principes de visibilité, de clarté et d'une réception majoritairement debout.

Il est envisagé de :

- doter l'espace de 9² postes informatiques dont :
 - 8 pour le public « étanches » au réseau interne de la DDFiP. Cet équipement est en rapport avec le développement du recours aux services en ligne consécutif :
 - à l'abaissement progressif du seuil de la déclaration en ligne ;
 - à l'incitation de l'accueil d'orientation si l'utilisateur est en mesure d'être autonome ;
 - au recours à l'espace services en ligne pour certaines démarches comme la consultation de la DPR et l'obtention de la copie d'avis d'imposition ou d'ASDIR ;
 - 1 poste pour l'animateur de l'espace disposant des applications « métier » ;
- améliorer la capacité d'attente du public : installation de chaises solidaires et fixées au sol ou de strapontins sur plusieurs endroits, une rangée servant de séparation de l'espace services en ligne, une rangée le long du mur où se trouvaient les badgeuses et une rangée de strapontins devant la salle 5, sous l'imposte ;
- installer 2 imprimantes en réseau pour délivrer si nécessaire les copies d'avis, les DPR, des accusés de réception...;
- créer une baie vitrée sur châssis fixe salle 5 qui permet de voir l'espace en ligne, d'installer des strapontins tout en conservant la structure de la salle. Ces sièges peuvent également servir pour l'attente à la caisse ;
- compléter l'installation avec un seul claustra haut de 1,80 m près de la porte du couloir de service et avec des plantes vertes.

L'espace en ligne sera intégré dans la gestion des files d'attente par Q-Matic.

L'appui de volontaires du service civique (VSC) est envisagé pour accompagner la montée en puissance de l'espace en ligne.

Une formation spécifique sera mise en place pour familiariser tous les agents à l'accompagnement de l'ouverture de comptes et à l'utilisation des services en ligne.

Annexe 3 : Le traitement différencié des démarches

Les propositions du groupe de travail, validées par la direction, ont pour objectif de définir les modalités de réception de chaque point de contact : orientation, espace « services en ligne », accueil « assis-debout », réception sur rendez-vous.

1/ Rôle des différents points de contact

De manière liminaire, il convient de signaler que la stratégie en matière d'accueil consiste à être plus efficace avec les usagers à qui des solutions alternatives à la réception physique peuvent être proposées de manière à mieux se consacrer aux personnes qui ont effectivement besoin de se déplacer pour avoir un contact au guichet.

Par ailleurs, le système actuel de traitement des démarches sur le site de Champ-Girault est particulièrement abouti puisque les agents prennent en charge la demande et assurent à la suite le traitement métier.

Ainsi, l'accueil tel qu'il existe depuis la création des SIP constitue le seul mode de contact pour lequel l'utilisateur obtient une réponse immédiate.

Dans ce contexte, les objectifs principaux sont dorénavant de familiariser l'utilisateur à l'utilisation des services en ligne et de fluidifier le flux des visiteurs en :

- réservant des plages horaires aux questions complexes ou longues à traiter, dans le cadre de l'accueil sur rendez-vous ;
- diminuant le temps de réception par une prise en charge commentée de la demande de l'utilisateur. Cette manière de procéder à l'accueil « assis-debout » rend la réception plus rapide, ce qui permet de limiter le nombre de guichets et de moins solliciter le renfort des SIP. Il convient de signaler que si cette organisation augmente les travaux de back-office, elle en facilite toutefois la planification.

Les différents points de contact dont l'implantation physique est évoquée dans l'annexe n°1 assureront les missions suivantes :

- L'orientation :
 - traitement des questions simples prenant moins de deux minutes, sans consultation des applications métiers (ILIAD, REC-RAR) ;
 - analyse de la question de l'utilisateur pour déterminer si elle :
 - peut, en premier lieu, relever de l'espace services en ligne (sujet entrant dans le cadre des services offerts sur le compte fiscal, usager ayant la capacité de mettre en œuvre de telles procédures). Pour certaines démarches (DPR non reçue, avis d'imposition) le recours aux services en ligne sera fortement encouragé ;
 - nécessite de servir un questionnaire simple à remettre l'utilisateur, que ce dernier devra retourner ultérieurement ;
 - est complexe ou longue à traiter et qu'elle relève du rendez-vous. L'accueil d'orientation fixe alors le rendez-vous ou invite l'utilisateur à le prendre lui-même dans l'espace services en ligne ;
 - relève dans les autres cas de l'accueil « assis-debout ».

Une réflexion conduite par l'équipe de l'accueil est en cours afin de définir, les démarches susceptibles d'être traitées à l'orientation, les questions qu'il convient de poser, les questionnaires et documents susceptibles d'être remis, comme des copies d'écran par exemple. Une liste des sujets complexes sera dressée.

- L'espace « services en ligne » :

Les agents en charge de l'animation de cet espace :

- proposent des ordinateurs en libre-service pour les usagers autonomes ;
- favorisent la création des espaces personnels sécurisés ;

- accompagnent les usagers dans leurs démarches ;
- font la promotion des services en ligne que l'utilisateur n'a pas encore utilisés ;
- assistent les usagers n'ayant pas reçu leur DPR ou souhaitant une copie d'avis ou d'ASDIR, soit en leur montrant comment l'obtenir, soit en délivrant une impression si la personne n'est pas suffisamment autonome.

- L'accueil « assis-debout » :

Les agents en charge de ce type d'accueil :

- prennent en charge la demande de l'utilisateur. Une analyse conduite par l'équipe de l'accueil est en cours afin de définir, pour les questions les plus courantes, les modalités de cette prise en charge (questionnaires et documents à remettre) et le traitement métier associé ;
- donnent les explications nécessaires pour expliquer certains questionnaires ou compléter un dossier (justificatifs à fournir, renseignements chiffrés...) ;
- assurent le traitement métier pour certaines procédures, dès lors qu'elles sont très rapides ou qu'il ne serait pas efficace de les différer en gestion (ex : dégrèvement CAP).

- La réception sur rendez-vous :

Les agents en charge de la réception sur rendez-vous :

- traitent les rendez-vous pris sur le nouveau site impots.gouv.fr, à l'orientation ou à la suite d'un contact avec un service ;
- assurent le contre-appel pour les rendez-vous pris par Internet.

Le dispositif projeté doit garder une certaine souplesse. Ainsi, les situations humainement délicates ou difficiles seront traitées immédiatement.

2/ Analyse des démarches

Une analyse des démarches conduite par l'équipe d'accueil est en cours. Elle poursuit trois objectifs :

- permettre à l'accueil d'orientation de poser les questions appropriées pour analyser avec pertinence le niveau de traitement de la démarche (immédiat, à l'espace en ligne, en « assis-debout », sur rendez-vous) ;
- définir les méthodes de travail à l'orientation et à l'accueil « assis-debout » (prise en charge rapide, prise en charge accompagnée, traitement métier s'il est très simple et rapide) ;
- élaborer les questionnaires de prise en charge des demandes.

Annexe 4 : L'accueil téléphonique

L'objectif en la matière est de proposer une organisation permettant d'améliorer le taux d'appels aboutis, notamment pour les questions de recouvrement.

1/ Dispositif actuel

Les appels vers les numéros publiés sur les documents édités par les applications ILIAD, REC, RAR aboutissent à un serveur vocal interactif. Le message d'accueil est le suivant :

« Bonjour et bienvenue au Centre des Finances Publiques de Tours, service des impôts des particuliers de Tours Nord-Ouest (ou Sud-Est).

- votre appel concerne le paiement de l'impôt, tapez 1*
- le secteur A (Tours Nord ou Tours Sud), tapez 2*
- le secteur B (Tours Ouest ou Tours Est), tapez 3*

pour réécouter ce message tapez 4 »

Quelle que soit la situation, appel pour le recouvrement ou l'assiette, s'il n'y a pas de décroché au bout d'une minute, un message de saturation est diffusé.

1.1/ Appels relatifs au recouvrement (choix 1)

Pendant les horaires d'ouverture, l'appel arrive au pool téléphonique, si celui-ci est ouvert. Dans le cas contraire, il est transféré au secteur recouvrement de chaque SIP.

Dans la mesure où ce pool est souvent composé d'un seul agent, les appels se mettent fréquemment en attente et déclenchent assez rapidement le message de saturation.

Lorsque le pool est fermé, les appels entrants dérivent vers les secteurs recouvrement de chaque SIP. L'appel bascule alors de poste en poste et s'il n'y a pas de décroché au bout d'une minute, le message de saturation est diffusé.

Les agents des secteurs recouvrement disposent également de lignes directes dont ils portent le numéro sur leurs courriers bureautiques. Il convient d'observer que la sonnerie de leur poste ne distingue pas les appels issus des numéros publiés à partir de REC-RAR émanant du SVI de ceux consécutifs à l'envoi d'un de leurs propres courriers.

1.2/ Appels relatifs au calcul de l'impôt (choix 2 ou 3)

Le circuit des appels entrants est différent selon la période (campagne IR ou hors campagne IR) :

- pendant la campagne IR, l'appel aboutit sur un pool composé de 4 à 8 personnes suivant la nécessité ;
- hors campagne IR, l'appel aboutit dans le secteur choisi (A ou B) sur deux téléphones mobiles confiés aux agents de permanence téléphonique selon un planning préétabli.

2/ Constat

Au titre du deuxième trimestre 2016, les résultats des volumes d'appels pour le SIP de Tours Sud-Est (en dehors des lignes directes) et le pool recouvrement sont les suivants :

Assiette

Poste	Appels reçus	Appels répondus	Pourcentage appels répondus
7748 Secteur Est	617	409	66,29 %
7749 Secteur Sud	762	523	68,64 %

Recouvrement

Poste	Appels reçus	Appels répondus	Pourcentage appels répondus
7751 Recouvrement	1 350	244	18,07 %
7292 Pool recouvrement	8 005	1 620	20,24 %

Il apparaît ainsi que le taux d'appels aboutis est faible pour les questions de recouvrement, ce qui conduit parfois les usagers à se déplacer pour exposer leur problème ou leur difficulté, faute de pouvoir joindre un interlocuteur.

3/ Mesures d'amélioration

3.1/ Adaptation des messages

Pour réduire le risque de confusion, il est nécessaire de modifier le message d'accueil au décroché.

En outre, il convient également de profiter du message de saturation pour promouvoir les démarches en ligne. À cet effet, un message s'inspirant du modèle suivant pourrait être mis en place.

Bonjour et bienvenue au Centre des Finances Publiques de Tours, service des impôts des particuliers de Tours Nord-Ouest (ou Sud-Est).

- *vous avez une question ou une difficulté de paiement, tapez 1 ;*
- *pour tout autre question sur le secteur A (Tours Nord ou Tours Sud), tapez 2 ;*
- *pour tout autre question sur le secteur B (Tours Ouest ou Tours Est), tapez 3.*

pour réécouter ce message tapez 4.

« Toutes nos lignes sont occupées, nous vous invitons à renouveler votre appel ultérieurement. Vous pouvez également trouver une solution à partir de votre compte fiscal disponible sur impots.gouv.fr ».

3.2/ Adaptation de l'organisation

L'organisation téléphonique actuelle pour la partie « recouvrement » a montré ses limites avant même l'intégration des prises en charge de TBS :

lorsque le pool est en fonction, l'agent en poste ne peut faire face au flux compte tenu du temps de traitement de chaque appel. Cette situation est d'autant plus sensible lorsque la demande est consécutive à l'envoi des courriers « comminatoires » en nombre (lettre de relance, ATD, saisie...) ;

- lorsque le pool n'est pas en fonction, le renvoi dans le secteur sur des postes chaînés (qui sonnent à la suite les uns des autres) provoque des nuisances sonores peu compatibles avec l'exercice des tâches de gestion, ce qui amène parfois les agents à couper les sonneries.

Aussi, il convient donc de la faire évoluer.

Une organisation calquée sur celle des secteurs d'assiette avec deux appareils mobiles par secteur de recouvrement (quatre au total pour les deux SIP réunis) permettra de traiter un plus

grand nombre d'appels.

Comme en secteur d'assiette, la réception téléphonique sera assurée à tour de rôle. En outre, ces postes mobiles ne recevant que les appels passés par le SVI, la nouvelle organisation facilitera la distinction avec les appels consécutifs aux courriers bureautiques qui arriveront eux sur les lignes directes.

D'un point de vue matériel, les agents qui le souhaitent pourront disposer de casques.

4/ Prise de rendez-vous par téléphone

À l'occasion d'un contact téléphonique, si un agent estime que la question posée par l'utilisateur nécessite un rendez-vous, il pourra mettre en œuvre une telle procédure. À cet effet, il indiquera dans le bloc-notes de l'outil de prise de rendez-vous tous les éléments de contexte ou les renseignements complémentaires qui permettront à l'agent qui assurera le rendez-vous de se dispenser du contre-appel. Il mentionnera également son nom pour que ce dernier puisse au besoin se rapprocher de lui.

Au regard de l'organisation proposée, il n'apparaît pas utile de dédier une ligne à la prise de rendez-vous par téléphone.

5/ Rendez-vous téléphoniques

Il est observé que les services prennent déjà des rendez-vous téléphoniques avec les usagers qui ont des difficultés pour se déplacer ou qui ne souhaitent pas se présenter au guichet. Cette pratique ne suscite pas de difficulté particulière.

Aussi, il ne paraît pas opportun pour le moment d'inclure cette démarche dans le dispositif d'accueil sur rendez-vous.

6) Organisation des contre-appels

Les contre-appels seront opérés par les agents en charge de la réception sur rendez-vous, donc principalement l'équipe d'accueil.

Cette mesure trouve essentiellement à s'appliquer pour les rendez-vous pris en ligne par les usagers.

Ces contre-appels pourront notamment être effectués le mercredi pour ceux pris en charge par l'équipe d'accueil.

À défaut de disposer d'éléments sur la volumétrie des prises de rendez-vous via le site impots.gouv.fr, cette organisation pourra être adaptée au fur et à mesure de la montée en charge de ce nouveau mode de réception.

Annexe 5 : La communication

Le développement de l'accueil personnalisé nécessitera la mise en œuvre de plans de communication et de formation adaptés.

1/ Communication interne

La communication interne sera structurée autour de deux composantes :

- le dialogue social institutionnel : l'ensemble du sujet relève des compétences du CHSCT et du CTL ;
- la communication vers les chefs de service et les équipes :
 - les chefs de service concernés (SIP, SIE, CDIF de Tours) seront informés par le PGF du nouveau dispositif au cours du mois de janvier 2017 ;
 - les chefs de service présenteront ensuite le nouveau dispositif à leurs agents avec, s'ils le souhaitent, l'appui de la division des particuliers et des professionnels ;
 -
 - les inspecteurs auront une présentation du nouveau dispositif à l'occasion de la convention des cadres A du 26 janvier 2017 ;
 - les autres agents du département seront tenus informés par un article dans Ulysse 37.

Par ailleurs, un accompagnement spécifique sera proposé aux agents en contact avec le public, en particulier à l'accueil d'orientation. À cet effet des éléments de langage seront élaborés afin de :

- expliquer à un usager que sa question ne peut être traitée immédiatement et qu'un rendez-vous lui est proposé ;
- inciter les usagers en capacité de le faire à effectuer leurs démarches en ligne avec ou sans accompagnement. ;
- expliquer que certaines démarches ne peuvent être traitées dans l'instant.

2/ Communication externe

Un plan de communication externe sera mis en place de manière à présenter l'organisation de l'accueil personnalisé sur le site de Champ-Girault.

Plusieurs publics seront visés par cette action :

- les institutionnels ;
- les partenaires (CAF, CPAM, Fil Bleu, bailleurs sociaux...) ;
- les médias, avec un point presse du directeur et des émissions sur France Bleu Touraine ;
- les relais associatifs, notamment l'UDAF et les associations participant au comité local des usagers ;
- les usagers, avec une adaptation selon qu'ils prennent contact à distance ou qu'ils se déplacent.
 - usagers prenant contact par courriel ou par téléphone :
 - par courriel : rédaction d'un bloc signature ;
 - par téléphone : adaptation de l'annonce sur le SVI ;
 - usagers se déplaçant : mise en évidence d'affiches sur l'accueil personnalisé.

3/ Formations

Deux formations sont prévues, l'une à l'outil de prise de rendez-vous, l'autre à la connaissance des services en ligne.

3.1/ Outil de prise de rendez-vous

Une formation d'une journée sera dispensée aux responsables dont le service est inclus dans le

périmètre de l'accueil personnalisé.

Un accompagnement spécifique sera effectué pour l'e-formation de 45 mn destinée aux agents. En effet, celle-ci fera l'objet d'une présentation collective, assurée par une animatrice.

3.2/ Connaissance des services en ligne

La volonté de développer le recours aux services en ligne nécessite que les agents soient :

- à même de solutionner les cas simples de difficulté de connexion ;
- en mesure de présenter les services en ligne et d'accompagner l'utilisateur dans sa démarche.

Le principe d'une formation présentielle a été validé lors du conseil départemental de la formation. Le Pôle Gestion Fiscale et le service de la formation professionnelle définiront précisément le contenu de l'enseignement, sa durée et son calendrier.

Dans l'hypothèse où des e-formations complémentaires seraient proposées, elles seraient, comme pour l'outil de prise de rendez-vous, présentées et commentées par un animateur.