

Groupe de travail du 3 novembre 2015
Bilan de l'expérimentation centre de contact
Fiche 1 – Aspects « métier », techniques et logistiques

Parmi les objectifs de l'expérimentation « centre de contact », il convient de rappeler que le soutien aux services locaux est central en confiant la gestion des contacts en matière de renseignement généraliste ou spécialisé à un service à distance, consolidant l'enjeu stratégique du poste local en termes d'accueil physique ou de conduite de travaux de gestion (mise à jour des fichiers, contrôle sur pièces, traitement des contentieux complexes, action de recouvrement, etc.). De même, cette expérimentation doit permettre de valider le principe et les modalités d'un développement du traitement à distance, à partir des bases nationales ou locales de gestion.

1 – Premier enseignement : le périmètre initial de compétence défini pour les CC apparaît pertinent

a - Une compétence d'accueil partagée avec les services territoriaux

L'expérimentation repose sur le fait de confier à une structure dédiée, constituée exclusivement d'agents spécialisés dans la gestion des contacts à distance, la prise en charge de l'essentiel des appels et des messages électroniques (courriels aujourd'hui, messages adressés depuis le compte en ligne demain) émanant des contribuables particuliers, selon la clé de répartition suivante :

- au CC, les contacts « spontanés » des usagers, initiés par eux, notamment dans le cadre des grandes campagnes, à la réception des éditions de masse (déclaration pré-remplie, avis d'IR et d'IDL) ;

- aux services locaux, les contacts « suscités » individuellement, à l'initiative du service, dans le cadre de ses activités techniques de gestion (relance, CSP, recouvrement forcé...).

À l'expérience, la clé de répartition expérimentée a globalement fonctionné, même si l'« étanchéité » entre les flux n'est pas complète : des appels spontanés arrivent encore dans les services « couverts » par l'expérimentation - ce qui est inévitable compte tenu des habitudes et du peu d'ancienneté des nouvelles coordonnées - et des appels suscités aboutissent au CC, lorsque les services locaux émetteurs se révèlent difficiles à joindre.

Les renvois d'usagers entre interlocuteurs sont limités autant que possible. Dans le premier cas, les services locaux renseignent le contribuable ; dans le second, les agents des CC - sans se prononcer sur les suites à apporter en gestion - donnent de premiers renseignements (c'est par exemple la pratique lorsqu'un CC est contacté par un contribuable qui vient de faire l'objet d'un ATD).

b - Une mission classique mais approfondie de renseignement : individualisation des réponses, prise en charge des questions complexes

Le CC a vocation à répondre aux questions courantes des particuliers en matière fiscale et foncière, qu'il s'agisse d'assiette ou de recouvrement.

En cela, il prolonge la mission classique des services locaux, mais aussi le savoir-faire de la Direction Impôts service en se situant dans le périmètre d'activité des CIS vis-à-vis des particuliers.

Toutefois, le centre de contact va au-delà des centres Impôts service en disposant d'un accès aux différentes applications métier (ADONIS, ILIAD, REC, RAR notamment) permettant aux agents de délivrer aux usagers **une réponse parfaitement individualisée**.

Le centre de contact a permis également à certains usagers dont la question est simple et factuelle de trouver immédiatement, de manière autonome et sans mobilisation d'un agent, une réponse automatisée grâce aux messages informatifs proposés par le serveur vocal interactif (SVI). Cette capacité de pouvoir mettre en ligne sur le SVI des réponses simples, claires, parfaitement à jour de l'actualité de la gestion, doit alléger la mobilisation des agents et éviter les démarches réitérées de simple réassurance.

L'expérimentation centre de contact a permis de valider une organisation fonctionnelle visant à apporter une réponse à l'ensemble des questions générales ou particulières de l'utilisateur, y compris quand elles font appel à des notions fiscales complexes, grâce à un dispositif de réponse à deux niveaux.

Cette distinction niveau 1/niveau 2, classique dans l'organisation des plates-formes de contacts, permet de faire traiter l'essentiel des questions par des agents généralistes, et de transmettre sans rupture pour l'utilisateur les questions qui le nécessitent vers un interlocuteur expert, sur place ou sur un autre site, partie prenante du dispositif. Dans le cadre de l'expérimentation, ce sont les agents des CIS qui ont joué avec succès ce rôle d'expertise et assuré le « niveau 2 ».

c - Une mission nouvelle de traitement à distance : bilan sur le développement des actes de gestion

L'état de la gestion à distance dans le domaine de la fiscalité des particuliers est actuellement très contrasté :

- elle constitue la règle pour tout ce qui concerne la gestion du prélèvement mensuel ou à l'échéance de l'impôt, pour laquelle les CPS sont l'interlocuteur de droit commun des usagers ;
- en revanche, elle est l'exception dans tous les autres domaines, malgré des tentatives ponctuelles pour développer le traitement par téléphone (par exemple dans le cadre de la procédure simplifiée d'octroi de délais ou de la déclaration par téléphone).

Le fonctionnement des CC expérimentaux s'est inscrit dans ce paysage hérité des évolutions de ces dernières années, tout en visant à élargir le champ du traitement à distance.

- L'intégration de la compétence de gestion des prélèvements en vision usager

La compétence de gestion des prélèvements a été intégrée dans le dispositif des CC, de manière quasi transparente pour l'utilisateur. En effet, dans les départements couverts, le numéro des CC s'est substitué sur les avis à celui des CPS, l'utilisateur ne se voyant plus proposer qu'un seul numéro d'appel sur l'avis¹.

En pratique, lorsque dans le SVI du CC l'utilisateur fait le choix du thème « question sur le prélèvement ou la mensualisation », son appel est transféré de manière transparente pour lui vers le CPS compétent pour son département.

Dans l'hypothèse où l'utilisateur ne fait pas initialement le choix de ce thème et demande la mise en relation avec un agent du CC, celui-ci a la faculté de transférer manuellement l'appel vers le CPS.

- Les compétences de gestion nouvelles dévolues aux CC

Tester la prise en charge de certains actes de gestion fiscaux sur demande adressée à distance, par téléphone ou par courriel, sans autre démarche du contribuable, a constitué un des enjeux essentiels de l'expérimentation.

L'objectif est d'offrir à l'utilisateur un service de qualité, dans lequel il exprime une réelle confiance bien que s'agissant d'une relation physique non présenteielle, d'éviter la répétition de demandes et de soulager à concurrence les services locaux.

¹ Afin d'éviter un processus de re-routage fastidieux pour les agents des CC, l'adresse courriel distincte des CPS a toutefois été conservée.

Dans cet esprit, les agents des CC ont reçu la compétence de réaliser ou d'initier les actes de gestion suivants :

- changements d'adresse (via GAIA),
- délivrance de copie d'avis ou d'extraits cadastraux,
- instruction de demandes de délais de paiement dans le cadre de la procédure simplifiée d'octroi de délais (PSOD),
- traitement métier des contentieux simples conduisant à un dégrèvement d'impôt sur le revenu, en admission totale, dans le seul périmètre éligible à la correction en ligne².

L'essentiel du retour d'expérience s'appuie bien évidemment sur l'activité du CC de Rouen pendant la campagne des avis 2014, cette période du calendrier fiscal étant plus favorable à la prise en charge d'actes de gestion que la campagne déclarative, consacrée surtout à la délivrance de renseignements. Mais certains de ces actes ont également pu être déployés dans les mêmes conditions par le second centre expérimental au cours de la période mars- août 2015.

Ainsi à titre de repère et d'un point de vue quantitatif, sur les cinq derniers mois de 2014, et pour une seule direction couverte, le CC de Rouen a instruit dans ILIAD près de 530 réclamations contentieuses et transmis via GAIA aux services locaux près de 480 demandes de délais relevant de la PSOD.

Par ailleurs, pour les demandes qui n'entrent pas dans ce champ de compétence (demandes gracieuses, demandes de délais hors PSOD, contentieux IDL...), les agents des CC ont pour mission d'adresser aux usagers les formulaires et listes de pièces justificatives nécessaires, afin de favoriser l'envoi au service local compétent d'un dossier complet et réduire le risque d'une nouvelle itération.

Ainsi, plus de 1 700 formulaires ont été adressés par le centre de contact de Rouen aux contribuables de l'Oise (dont près de 60 % par courriel) durant la campagne des avis 2014.

Ce volume est important, pour un périmètre d'intervention volontairement limité, avec le parti pris de s'insérer dans les dispositifs nationaux qui encadrent aujourd'hui des procédures réalisables sans production de pièces justificatives par le contribuable à l'appui de sa demande (PSOD et contentieux IR dans le périmètre de la correction en ligne) et une offre de service à distance nouvelle.

D'un point de vue qualitatif, la mission a été exercée sans difficultés ni incidents notables entre le CC et les services locaux bénéficiaires. Les applications mises à la disposition de la plate-forme sont globalement adaptées aux missions confiées. La mise en place du CC a favorisé, dans les départements couverts, une harmonisation des procédures, en faisant prévaloir les cadres nationaux sur les pratiques locales.

La question des délais de traitement mérite une attention particulière - comme dans le cadre du fonctionnement de tout service d'ailleurs - afin de minimiser les reprises de contact de la part d'usagers inquiets du devenir de leur dossier.

Au total, l'expérimentation valide dans ses grandes lignes le périmètre de compétence initialement proposé.

²Sur ces deux derniers points, la décision finale reste de la compétence du comptable, qui garde la main in fine sur l'ordonnancement des dégrèvements et la signature des échéanciers.

L'expérience des premiers mois d'activité a fait également émerger **des perspectives d'élargissement du périmètre initial de compétence** - pour partie suggérées par certains agents ou chefs de service :

- soit vers d'autres impôts (rôles supplémentaires, TLV....),
- soit d'autres tâches : certains aspects du contentieux IDL par exemple, ou d'autres publics (traitement des demandes formulées par des tiers).
- de plus un appui à la gestion des contrats de mensualisation et de prélèvement par quelques agents volontaires du centre de contact de Rouen pourrait être organisé à titre expérimental. Ainsi les questions simples des usagers portant sur la mensualisation ou le prélèvement à l'échéance seraient traitées directement par ces agents au lieu d'être transférées par le SVI vers le CPS compétent.

Ces élargissements du périmètre permettraient notamment de mieux prendre en compte les cycles d'activité de la gestion fiscale.

d - Une perspective prometteuse : l'orientation et l'accompagnement aux services en ligne

Chaque fois que les questions posées s'y prêtent, les conseillers du CC ont pour mission d'informer les usagers sur les possibilités de réalisation de la démarche sur Internet, et de proposer un accompagnement si l'utilisateur se montre intéressé. Pendant la campagne des avis 2014, ce sont ainsi 300 usagers qui ont ainsi été accompagnés sur *impots.gouv.fr* pour réaliser une démarche ou rechercher un document, et le même accompagnement s'est poursuivi dans les deux sites pilotes tout au long de l'année 2015.

Dans les conditions techniques actuelles de l'expérimentation, cet accompagnement est effectué par les conseillers oralement, sans outillage technique particulier. En cible les centres de contact devraient disposer de nouvelles solutions techniques afin de développer une véritable offre d'assistance à la navigation pour les internautes.

En effet, l'expérience conduite d'avril à juillet 2015 sur l'assistance aux démarches en ligne des professionnels, suivie par les conseillers des plateaux Toscane, a montré à la fois le réel attrait pour les usagers et la plus-value manifeste du point de vue des agents dans la délivrance du service, mais aussi les questions techniques que soulève la mise en place de ce type de dispositif d'assistance en ligne. Parmi les entreprises ayant eu recours à l'un des trois types de services innovants testés (conversation en ligne, contre-appel en ligne, prise à distance de la copie de l'écran de l'utilisateur) et ayant accepté de répondre au sondage en ligne, 80 % d'entre elles déclarent avoir été satisfaites, voire très satisfaites, de la nouvelle offre de service de la DGFIP.

Cette dimension est particulièrement importante car elle s'inscrit directement dans les perspectives d'un fort développement de l'usage de services en ligne par les particuliers, tels qu'envisagé dans le projet de loi de finances pour 2016.

Dans cette vision, les futurs centres de contact seront des structures opérationnelles du service à distance, capables d'accompagner et de soutenir le développement des services en ligne, correspondant à une administration numérique mettant à disposition de ses usagers comme de ses agents des outils adaptés.

2 - L'environnement technique de l'expérimentation s'est montré globalement satisfaisant

D'un point de vue technique, l'expérimentation devait notamment permettre de tester l'utilisation d'une solution professionnelle et intégrée de gestion des contacts (« cross canal »), le bon fonctionnement des applications métier à distance, mais aussi un premier essai d'historisation des contacts.

a - Les apports d'une solution de gestion des contacts « à l'état de l'art »

L'expérimentation s'est appuyée sur une solution de gestion des contacts dite « cross canal » (solution « 4C » mise à disposition par la société SFR pour les besoins de l'expérimentation), qui permet aux agents de gérer, à partir d'une interface unique et ergonomique, les appels et les courriels.

Cette solution « intégrée » de gestion des contacts permet une fluidité d'utilisation, et offre notamment la capacité de donner suite à un appel par un courriel sortant pour confirmer à l'utilisateur une réponse orale où lui adresser un document (copie d'avis, formulaire à retourner au service de gestion...). La solution permet également l'accès à un répertoire de réponses types, qui facilitent le traitement par courriel des questions les plus courantes.

Le système doit permettre également d'intégrer avec fluidité, pour l'utilisateur comme pour les agents concernés, le transfert des questions complexes vers les agents « experts » désignés pour assurer le « niveau 2 ».

D'un point de vue de gestion des flux, le principal apport d'une solution professionnelle de centre d'appels reste évidemment le serveur vocal interactif (SVI), qui permet de favoriser le traitement automatisé des demandes.

Celui-ci permet à la fois à l'utilisateur d'accéder dès le premier appel, y compris en période de pointe, à un certain nombre de renseignements factuels ou pratiques simples, et aux agents des CC de se concentrer sur des questions plus complexes ou posées par des contribuables recherchant un accompagnement personnalisé.

L'organisation en centre de contact favorise une exploitation optimale des possibilités du SVI, avec une qualité vocale et de rédaction des messages et une fréquence de renouvellement, en quasi temps réel. Cet aspect est emblématique de la plus-value que peut apporter une organisation spécialisée de la relation à distance.

Enfin, une telle solution offre des statistiques complètes sur les flux et des capacités de pilotage améliorées.

b - L'accès aux applications « métier »

La capacité d'accéder à distance, dans de bonnes conditions d'ergonomie et de temps de réponse, à différentes applications de gestion, a été considérée comme une condition indispensable au développement du traitement par courriel ou par téléphone. Cette question s'est posée ad initio notamment pour l'accès aux bases ILIAD, dans un schéma de compétence supra-départementale des centres de contact.

Or, l'expérimentation n'a pas révélé de difficulté particulière dans l'utilisation des différentes applications métier³ mises à la disposition des agents.

En cours d'expérimentation, la capacité à donner un appui quasi immédiat au CDFiP de Morlaix (DDFiP 29), dont le fonctionnement avait été interrompu à la suite de l'incendie partiel du site, a constitué également un cas d'espèce très probant quant à la capacité fonctionnelle de la solution technique déployée.

Une évolution a été réalisée pour permettre une identification en lecture directe des affaires initiées par le centre de contact dans la « liste des affaires à ordonnancer » d'ILIAD. Elle est effective depuis le mois d'août 2015.

³ADONIS, ILIAD, REC, RAR, ICAD, VISU DGFIP, BACO.

c - La problématique du suivi des contacts : historisation, fiche usager, fiche de contact

L'expérimentation CC est également le support d'une première démarche de gestion de la relation usager s'appuyant sur des outils de «GRC» (« gestion de la relation client»).

Dans le cadre de l'expérimentation, les agents des CC ont testé l'utilisation d'une « fiche contact », dans une modalité à ce stade relativement sommaire (absence de complètement automatique des rubriques, fonctionnement en circuit fermé au sein du CC).

La fiche de contact proposée par la solution SFR dans le cadre de l'expérimentation a permis cependant de vérifier rapidement le numéro fiscal d'un contribuable, de connaître l'antériorité du dossier en cas de précédent contact, ou de conserver un numéro de téléphone ou une adresse courriel dans l'hypothèse d'un contact sortant.

Au-delà de cette première approche avec un outil assez frustré, la réflexion doit être poursuivie, dans le cadre notamment des travaux actuels de Cap Numérique autour de la nouvelle messagerie « *e-contact* » sur la nature des informations à retenir, les modalités d'alimentation et de restitution de ces informations, ou encore leur alimentation et leur utilisation par les agents au guichet.

3 – Une logistique maîtrisée pour la mise en place d'une plate-forme physique

L'installation du CC de Rouen s'est faite dans les locaux du CIS, déjà équipés de tous les éléments nécessaires au fonctionnement d'une plate-forme. La création du premier site pilote a requis l'installation des cinq agents affectés en surnombre au sein du plateau ; celle-ci a été réalisée au prix de réaménagement de locaux et d'un volume limité de travaux (isolation acoustique notamment).

L'enjeu véritable de ce point de vue était d'expérimenter en vraie grandeur la création et l'équipement d'un plateau ex nihilo, tant d'un point de vue technique, ergonomique que budgétaire.

Les locaux disponibles à Chartres, retenus pour accueillir le second site « pilote », ont été aménagés selon un cahier des charges largement inspiré des conclusions d'une étude ergonomique conduite fin 2011 pour l'aménagement de plateaux de ce type, dans le cadre de la dernière vague d'extension des CPS.

D'un point de vue pratique et technique, le bilan de l'expérimentation sur cet aspect est satisfaisant : les locaux ont été aménagés dans les délais prévus, et le résultat apparaît de grande qualité.

Dans le cadre de l'enquête en ligne réalisée en juin 2015 auprès des agents du CC de Chartres, 87 % des répondants se disent satisfaits de l'installation matérielle des locaux et de l'équipement du poste de travail.

Un ergonome du Ministère a été mandaté par la DG pour apporter un avis technique quant au site de Chartres. Après une visite sur place des locaux à la mi-juillet 2015, il a pu confirmer la très bonne adaptation des locaux à l'activité des agents.

Au terme d'une année quasi complète d'expérimentation, ayant embarqué à la fois une campagne d'avis et une campagne déclarative sur deux sites distincts et dans un environnement de compétence pluri-directionnelle, une organisation en plateaux physiques de taille modérée paraît adaptée.