

Groupe de travail du 3 novembre 2015

Bilan de l'expérimentation centre de contact

Fiche 2 - Résultats d'activité : volumes de contacts gérés et impact sur l'activité des départements bénéficiaires

Rappels : Le département de l'Oise est couvert par un centre de contact depuis le mois d'août 2014, les départements de l'Eure-et-Loir et de la Seine-Saint-Denis sont couverts depuis le mois de mars 2015 ; enfin le département des Alpes de Haute-Provence est couvert depuis le mois d'avril 2015,

Le bilan établi valorise le département de l'Oise, pour lequel la profondeur « historique » est la plus importante, mais est également éclairé de l'ensemble des données mobilisées sur le site de Chartres, qui couvre depuis son ouverture deux départements.

1 - Les volumes de gestion des contacts à distance

a - Activité téléphonique

- Campagne des avis 2014 (*pour mémoire, éléments déjà communiqués à l'occasion du GT du 26 mars 2015*)

D'août à décembre 2014, le centre de contact de Rouen a reçu 35 000 appels, qui se sont répartis selon différentes modalités de traitement.

13 % des appels ont été transférés au CPS¹ de Lille directement par le SVI, pour les usagers ayant fait dans l'arborescence le choix « mensualisation ou prélèvement ». Dans le même temps, 6 % des appels ont été transférés « manuellement » par les conseillers du CC vers ce même CPS (cas des usagers ayant - volontairement ou non - ignoré le choix « mensualisation » dans le SVI, ou des usagers qui ont différentes questions à poser).

Le serveur vocal interactif (SVI) a par ailleurs permis de répondre de façon automatisée² à 28% des appels, sans demande de mise en relation avec un conseiller. Il s'agit d'un résultat élevé, imputable notamment à la fréquence des questions factuelles liées au calendrier de distribution des avis.

53 % des appels se sont traduits par une demande de mise en relation avec un conseiller. Sur ces demandes, le taux de décroché est d'un peu plus de 80 % en moyenne sur la période, résultat acquis sans jamais saturer les moyens théoriques dédiés à l'expérimentation³. Sous réserve du fait que les participants à l'expérimentation de Rouen ont été des agents volontaires et expérimentés, particulièrement impliqués dans la démarche conduite, il s'agit d'un premier enseignement de l'expérimentation.

Le volume des appels sur la période confirme que les dates de distribution des avis - au moins autant que les dates limites de paiement - engendrent un pic de fréquentation. Ce constat permettra de mieux

¹Le numéro de téléphone du CPS, comme celui des services locaux, a été retiré des avis au profit du seul n° du CC.

²Sont considérés comme traités automatiquement les appels raccrochés par l'utilisateur sans demande de mise en relation avec un conseiller, après qu'il a écouté au moins un message informatif du SVI.

³Pour mémoire, une partie de l'effectif du CC de Rouen avait gardé une double compétence CC/CIS, ce qui laissait à l'encadrement une souplesse dans l'affectation des moyens.

anticiper les flux à l'avenir en fonction du calendrier de distribution des plis et de mise à disposition des documents sur le compte en ligne.

La durée moyenne des appels répondus par les conseillers est de près de 7 minutes sur l'ensemble de la période, avec une légère tendance à la baisse sur les deux derniers mois.

Cette durée, supérieure à la durée moyenne constatée dans les CIS et les CPS s'explique principalement par trois motifs : l'appropriation progressive par les agents de la solution de téléphonie, la réalisation d'actes de gestion, plus consommateurs en temps, et le complètement de la fiche de contact, réalisé de façon systématique à Rouen pour le démarrage de l'expérimentation.

S'agissant enfin du transfert de questions complexes aux conseillers des CIS intervenant en deuxième niveau, celui-ci est resté marginal avec 250 appels (2 % des appels répondus par un conseiller du CC). Ce « taux d'escalade » très faible s'explique pour une large part par le très bon niveau moyen de formation des agents des CIS, qui constituent l'ossature de l'effectif du premier site pilote.

- Premier trimestre 2015 et campagne déclarative IR 2015

Du 1^{er} janvier au 30 juin 2015, le centre de contact de Rouen a reçu près de 53 500 appels (10 000 du 1^{er} janvier au 31 mars, 12 500 en avril, 22 500 en mai et 8 500 en juin).

Sur l'ensemble de la période, le taux d'appels aboutis (renseignés par le SVI ou par un agent du CCR) est de 76 %. Ce taux s'établissait à 65 % en mai, au plus fort de la campagne déclarative.

13 % des appels ont été redirigés vers le CPS pour y être répondus et 20 % des appels ont été renseignés par le SVI.

La durée moyenne des appels, proche de 7 minutes sur les trois premiers mois de l'année, est passée à 5 minutes pendant la campagne IR.

Compte tenu de la porosité relative entre l'effectif du CC et du CIS de Rouen, la période de moindre activité a été gérée en rebasculant sur le CIS une partie de l'effectif du CC. L'effectif moyen affecté au centre de contact était ainsi de 6,75 agents sur les 3 premiers mois de l'année, contre 10,2 agents entre avril et juin.

Le département des Alpes de Haute-Provence, pris en charge à compter du 6 avril 2015 sans effectif complémentaire sur la plate-forme de Rouen, a représenté 13 % de l'activité téléphonique (3 200 demandes de mises en relation avec un conseiller, sur un total de 24 803 demandes entre avril et juin), pour 18 % des foyers fiscaux couverts par le CC de Rouen. Cette légère sous-représentation peut s'expliquer par l'antériorité de la couverture du département de l'Oise, et la « courbe d'apprentissage » des nouvelles coordonnées du service.

Le centre de contact de Chartres a reçu près de 91 000 appels entre le 1^{er} mars, date de son ouverture, et le 30 juin 2015, essentiellement pendant la campagne déclarative (1 250 appels en mars, 25 000 en avril, 45 000 en mai, 18 750 en juin). L'origine des appels se répartit de manière équilibrée entre la Seine-St-Denis et l'Eure-et-Loir, à proportion des foyers fiscaux.

15 % des appels ont été directement renseignés par le SVI, et 8 % transférés pour réponse au CPS compétent. Sur l'ensemble de cette période, le taux de traitement (appels renseignés par le SVI ou répondus par un conseiller) est de 60 %. Ce taux était de 61 % en avril, et de 51 % en mai.

Cette performance n'est pas négligeable pour un service disposant seulement de six semaines d'ancienneté au début de la campagne et exclusivement constitué d'agents débutants. Elle doit également être appréciée quant à son niveau de performance au regard des capacités des services locaux sur la même période (certains services étant difficilement joignables), et en considération du volume d'effectifs du centre de contact de Chartres.

Il est précisé que les effectifs des sites expérimentaux n'ont pas été dimensionnés pour faire face au pic d'activité de la campagne déclarative, et qu'aucun dispositif de renfort ponctuel, faisant appel aux services des départements couverts n'a été mis en place.

b - Activité courriel

Depuis son ouverture, le CC de Rouen a reçu plus de 12 000 courriels (4 000 au titre de la campagne des avis 2014, 8 000 entre janvier et août 2015). D'une manière générale, il a été répondu à ces courriels dans un délai inférieur à 24 heures.

Entre le 1^{er} mars et fin août 2015, le CC de Chartres reçu plus de 15 000 courriels. À l'exception d'une période de quelques jours pendant la campagne déclarative, durant laquelle une priorité des réponses aux appels téléphoniques a été mise en œuvre, il a toujours été répondu en respectant les délais du référentiel Marianne (5 jours ouvrés).

Par ailleurs, la solution « cross canal » (gestion des appels et des courriels depuis la même interface de travail) de gestion des contacts a permis une utilisation fluide du courriel sortant, pour envoyer facilement à un usager, en cours de conversation ou à l'issue de celle-ci, de la documentation ou un formulaire.

c - Impact sur les flux de contact dans les services locaux

Le trafic téléphonique et le volume de courriels gérés par les CC sont connus et suivis de manière précise dans les statistiques de la solution technique déployée.

L'évaluation de l'impact sur le volume d'activité des services des départements couverts est en revanche plus délicate à établir de manière fine : elle suppose des comparaisons avec des volumes d'activité - passés ou contemporains - mesurés en dehors d'un dispositif automatisé et soumis à de vrais aléas (voire à une absence) de comptage. De plus, les flux résiduels mêlent des contacts de différentes natures, dont une partie seulement pourrait relever de la compétence du centre de contact.

A ce stade, l'analyse la plus pertinente porte sur l'activité des services de l'Oise, qui disposaient d'éléments de mesure des flux téléphonique au titre d'une partie de l'année 2013, et pour lesquels on dispose aujourd'hui d'un recul de presque un an. Quelques éléments, plus lacunaires peuvent également être donnés pour les trois autres départements expérimentateurs, couverts depuis mars dernier.

- Département de l'Oise

En 2014, les flux téléphoniques mesurés dans les SIP⁴ ont connu sur les premières semaines de l'expérimentation de fortes baisses par rapport à 2013 (de - 45 % à - 58 % en moyenne sur les trois semaines précédant le 15 septembre). Par la suite, ces écarts se sont atténués (- 21 % semaine 44, - 29 % semaine 45).

Pendant la campagne déclarative 2015⁵, l'évolution à la baisse (par comparaison à la campagne IR 2014) s'est poursuivie : elle oscille entre - 17 % (semaine du 26 au 29/05) et - 69 % (semaine 11 au 13/05) et est en moyenne sur l'ensemble de la période (entre le 7 avril et le 26 juin 2015) de - 52%. Il s'agit au total d'une évolution très importante, traduite par une réduction significative des flux par rapport à 2014. Ainsi plusieurs agents ont pu être libérés des plate-formes téléphoniques locales et se consacrer plus tôt à la saisie des déclarations.

S'agissant des courriels, la diminution des flux constatée au niveau local est également réelle, bien que moins importante. Les courriels adressés au CC ont représenté de 25 à 30 % du volume global adressé par les usagers de l'Oise par ce canal pendant les premières semaines de l'expérimentation, mais là encore, cette part a diminué au fil des semaines.

⁴Les trésoreries sont exclues de ce comparatif en l'absence de comptage sur la période en 2013.

⁵La DDFiP 60 ne dispose pas de séries statistiques complètes sur la période antérieure au début de la campagne IR, qui n'était traditionnellement pas suivie dans les services.

Du 1^{er} janvier au 30 juin 2015, les usagers de l'Oise ont adressé 5 300 courriels au centre de contact, contre 25 300 dans les différents services de l'Oise⁶. Le centre de contact a donc absorbé 17,5 % de l'activité courriel de la direction.

Pendant la campagne déclarative 2015 et par comparaison avec les données de l'année 2014, l'impact a été plus sensible, et l'activité courriel des SIP de l'Oise a baissé en moyenne de 30 %.

La « rémanence » d'un flux résiduel sur les coordonnées « habituelles » des services est un phénomène généralement constaté à l'occasion d'un changement de coordonnées.

Ainsi l'expérience des vagues successives d'extension du périmètre des CPS a montré qu'au moins une année entière est généralement nécessaire pour que l'essentiel du trafic « transite » des anciens vers les nouveaux points de contact.

S'agissant en particulier du courriel, la facilité pour les usagers à retrouver et à utiliser dans leur boîte mail personnelle une « ancienne » adresse de SIP ou de trésorerie mémorisée lors d'un précédent contact, est sans aucun doute un frein à une diffusion rapide des nouvelles coordonnées au regard du flux d'ensemble.

Au-delà de ces considérations générales, il est rappelé qu'aucune publicité particulière n'avait été faite autour des coordonnées du CC, dans le cadre du premier volet de l'expérimentation, en dehors de la diffusion sur les avis des rôles généraux et de la mise à jour d'*impots.gouv.fr*.

Enfin et surtout, l'utilisation des nouvelles coordonnées est mécaniquement liée aux éditions de masse, qui sont leur principal vecteur de diffusion. A mesure que l'on s'éloigne des dates de diffusion des avis ou de la déclaration 2042, les contacts sont ainsi de plus en plus des contacts « suscités » par des actes de gestion (relance, demande de renseignements ...) proposant les coordonnées téléphoniques ou courriel du service compétent.

Au total, compte tenu de ce contexte, et de la persistance des anciennes coordonnées comme point d'entrée souhaité pour les contacts « suscités », les résultats obtenus dans l'Oise peuvent être considérés comme très encourageants.

- Départements bénéficiaires depuis le printemps 2015 (04, 28, 93)

L'absence de comptages téléphoniques antérieurs fiables rend délicate une comparaison chiffrée, et conduit à s'appuyer principalement sur le ressenti des équipes locales et des personnels (cf. fiche sur le ressenti).

Dans l'Eure-et-Loir, le volume des courriels pendant la campagne déclarative est en baisse de 29 %, celui des appels - mesuré sur une partie des SIP - en baisse d'un tiers.

Le ressenti de l'encadrement des responsables de SIP s'est exprimé lors de diverses rencontres métiers : mitigé au démarrage du centre de contact, il s'est nettement amélioré pour devenir franchement positif.

Dans les Alpes de Haute Provence, la DDFIP évalue la « part de marché » du CC de Rouen pendant la campagne à 25 à 30 % des flux téléphoniques et à 20 % des courriels.

Enfin en Seine-Saint-Denis, la baisse des flux apparaît très sensible du point de vue de la Direction.

- La question de l'accueil physique

Au-delà de l'effet direct de la création du centre de contact sur le volume et le traitement des flux d'appels et de courriels adressés aux services locaux, se pose la question de son impact, indirect, sur l'accueil physique.

⁶Chiffre estimé en ce qui concerne les courriels reçus dans les trésoreries, en l'absence d'outil de suivi des flux.

Une partie des usagers, qui préférerait un contact à distance, se déplace dans les services locaux de la DGFIP « par défaut », après avoir tenté sans succès de les joindre par téléphone ; une enquête réalisée à l'automne 2013 par la MRA a permis d'estimer à environ 20 % la part de ce type d'usagers.

La mise en place des centres de contact, conçus pour présenter une accessibilité plus grande par téléphone (meilleur taux de décroché, horaires de réponse élargis), doit progressivement avoir un impact sur la fréquentation du guichet par les usagers du profil défini ci-dessus. De plus, le développement du traitement par téléphone doit également limiter les phénomènes de réitération ou de poursuite de démarches supportés par l'accueil physique.

Enfin, les outils de la plate-forme (courriel sortant notamment) permettent de répondre au besoin de réassurance de certains usagers et de limiter le risque de doubles démarches de la part de ces derniers.

L'impact de la mise en place des centres de contact sur la fréquentation du guichet reste toutefois délicat à établir, du fait de la multiplicité des facteurs qui influent sur cette fréquentation.

L'évolution de la fréquentation du guichet par rapport à 2013 est systématiquement plus favorable dans l'Oise qu'au plan national sur l'essentiel de la période de campagne 2014 (mi-août à mi-novembre). Les chiffres de fréquentation au sein du département accusent sur les premières semaines de l'expérimentation une baisse parfois très sensible par rapport à ceux constatés l'année précédente à ces mêmes guichets (- 14 %, - 19 % et - 23 % sur les trois semaines précédents l'échéance d'IR). Cet écart s'atténue cependant sur les semaines suivantes.

En revanche, ces résultats ne se retrouvent pas durant la campagne déclarative 2015 (fréquentation en hausse de 6 % par rapport à 2014), sans qu'il soit possible de trouver un facteur explicatif évident à cette évolution⁷.

Pour la campagne déclarative 2015, la situation de l'accueil physique dans les autres départements apparaît contrastée : en nette baisse dans les Alpes de Haute-Provence (- 8%) et l'Eure-et-Loir (-6%) - pour une baisse en moyenne nationale de 2,5 % - stable en Seine-Saint-Denis (+0,4%).

À l'inverse, la crainte que l'affichage des nouvelles coordonnées puisse avoir l'effet induit d'amener au guichet des usagers inquiets ou réticents ne s'est pas concrétisée.

Au-delà de ces premiers résultats, il est clair que la réduction des horaires d'ouverture de l'accueil physique, et parfois de l'accueil téléphonique des services locaux, renforcent les enjeux de l'accessibilité, de la qualité, et de la « profondeur » du service à distance.

⁷environ 1/3 des directions a connu une hausse des flux à l'accueil physique par rapport à la précédente campagne déclarative, dont 15 qui ont connu une hausse supérieure à 10 %. Ainsi les départements limitrophes de l'Aisne, de la Somme et du Nord connaissent également une hausse des flux d'accueil physique.