

Rapport d'un groupe de travail au sein de la DRESG  
sous la coordination générale d'Isabelle CARPENTIER

REFLEXION SUR L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL  
DES USAGERS NON-RESIDENTS  
PARTICULIERS ET PROFESSIONNELS

Conclusions présentées par :

Isabelle WELTERLIN

JUIN 2017

# Sommaire

Préambule	4
Synthèse du rapport	6
Observations préliminaires	7
1ère partie : Une organisation actuelle de l'accueil qui a atteint ses limites	9
1.1 L'organisation actuelle du SIPNR ne permet pas de répondre de manière satisfaisante au flux important de ses contacts	
1.2 La RNR (hors PGP) n'est actuellement pas en mesure d'assurer sa mission d'accueil pour l'enregistrement de manière optimale	
1.3 L'accueil est perfectible au SIEE, d'autant qu'une partie des contacts ne relève pas de sa compétence	
1.4 L'accueil est globalement maîtrisé au SR-TVA	
1.5 L'accueil du Pôle de gestion patrimoniale est très spécialisé	
1.6 La mission d'accueil du Pôle RCM nécessite l'affectation d'un agent à temps plein	
1.7 Un accueil à la marge au Pôle RAS sur TS/BNC pouvant être absorbé par un pôle "front office"	
2ème partie : Propositions organisationnelles	19
2.1 Option 1: le maintien de l'organisation actuelle	19
- Option 1: sans évolution des horaires	
- Option 1 Bis: avec des horaires élargis	
2.2 Option 2: la création d'un Centre de contacts non résidents	20
2.3 Option 3: la création d'un pôle accueil "particuliers et professionnels"	26
2.3.1. Option 3 A: avec maintien de l'accueil physique au sein des services	
2.3.2. Option 3 B: gérant l'accueil physique	
2.4 Les conditions d'une évolution (options 2 et 3)	34

Annexes

38

Annexe n° 1 : Lettre de mission

Annexe n° 2 : Evaluation des contacts téléphoniques du SIPNR

Annexe n° 3 : Les outils et applications nécessaires

Annexe n° 4 : Le périmètre de la nouvelle structure d'accueil

# Préambule

Un groupe de travail composé d'agents volontaires des différents services de la DRESG a conduit une réflexion sur l'accueil des non-résidents, particuliers et entreprises étrangères. Pilotée par Mme WELTERLIN, cette réflexion s'est inscrite dans le cadre de la lettre de mission du 3 mars 2017 de la Directrice de la Direction des résidents à l'étranger et des services généraux figurant en annexe n°1.

Les objectifs étaient :

- d'identifier différentes hypothèses de travail pour l'organisation de l'accueil des usagers dans la future DINR;
- de lister les outils nécessaires aux agents en charge de l'accueil;
- d'évaluer les effectifs nécessaires à la bonne réalisation de la mission d'accueil ;
- de déterminer les impacts éventuels en matière de RH.

Les participants au groupe de travail, issus de tous les services et divisions concernés, ont été :

Division des particuliers et du contrôle fiscal	Josefa MATONDZI (rédactrice, anciennement à l'accueil du SIPNR)
Division des professionnels et du recouvrement	Maryline BOUDHAU (rédactrice)
Division du budget et de la logistique (DBL)	Daniel LE METAYER (inspecteur encadrant l'accueil primaire de la DRESG)
Pôle RAS de la DAJ	Khémis LOUAFI (IPFiP encadrant)
Référente professionnels	Claudie FOURNIER (IPFiP)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Jean-François DELAGNES (Comptable)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Frédéric BARBE (Idiv en charge de l'accueil du SIPNR)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Stéphanie CHERFAN (Contrôleuse à l'accueil)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Clio DEMENET (agent à l'accueil)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Cédric BLANC (Agent en secteur d'assiette)
Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Nawale EL HOUATI (Agent en secteur d'assiette)
Recette des non résidents (RNR) et son pôle de gestion patrimoniale (PGP)	Françoise DUCROCQ-VEY (Idiv, adjointe de la comptable)

Recette des non résidents (RNR) et son pôle de gestion patrimoniale (PGP)	Rachel NUTER (agent)
Service des impôts des entreprises étrangères (SIEE)	Annie CASTELLI (Comptable)
Service des impôts des entreprises étrangères (SIEE)	Anne REBILLARD (Idiv, adjointe à la comptable)
Service des impôts des entreprises étrangères (SIEE)	Caroline ALBANO (IFiP)
Service des impôts des entreprises étrangères (SIEE)	Lydia TELL (IFiP)
Service de remboursement de la TVA (SR-TVA)	Didier DAVID-BOUDET (Idiv, adjoint)
Service de remboursement de la TVA (SR-TVA)	Joëlle JEAN (Contrôleuse)

Le groupe s'est réuni les 13 mars, 27 mars, 27 avril et le 19 mai 2017. Par ailleurs, des visites et entretiens ont eu lieu dans les services et divisions concernés par l'accueil.

Des contacts extérieurs ont été pris également :

- le 7 mars 2017, échange avec la SRP, notamment sur les spécificités des centres de contacts ;
- le 28 avril 2017, visite du CIS ainsi que du Centre de contacts de Lille.

# Synthèse du rapport

Le flux hors normes ainsi que les moyens dédiés actuellement à l'accueil ne permettent pas de remplir la mission d'accueil des usagers au sein des différents services de la DINR. Même le SIPNR, qui a fait l'objet depuis quelques années d'un renforcement de ses effectifs, et qui dispose d'une cellule dédiée et professionnalisée, peine à remplir sa mission d'accueil.

Dès la première réunion du GT accueil, les membres du groupe ont identifié un besoin tant pour les particuliers que pour les professionnels. **Les propositions du GT ont été réalisées sur la base du périmètre actuel de compétence des différents services de la future DINR concernés par l'accueil des usagers.**

Le groupe de travail a relevé les limites de l'organisation actuellement en place et propose d'écarter une première option consistant en son maintien. Une proposition (option 1B) de statu quo d'organisation mais avec des horaires élargis n'a pas non plus la faveur du groupe.

Une autre option pourrait être la mise en place d'un Centre de contacts. Toutefois, le périmètre usagers des Centres de contacts de la DGFIP est précis et ne correspond pas aux besoins de l'accueil de la future DINR. Il n'englobe ni l'ensemble du périmètre des particuliers, ni les professionnels (entreprises étrangères). Par ailleurs, il implique des conditions de gestion RH particulières.

Le groupe de travail a marqué une préférence pour une option 3, consistant en un pôle accueil particuliers et professionnels indépendant des services de gestion, avec une organisation différente de l'actuelle sans répondre aux normes RH des Centres de contacts.

Il n'y a pas eu d'unanimité sur la déclinaison de l'option 3, option 3 A maintien de l'accueil physique au sein des services et option 3 B accueil front office relevant du pôle accueil. Les agents de trois services ont indiqué une préférence pour l'option 3 A.

Quelle que soit la configuration qui sera mise en place, elle nécessitera que certaines conditions soient remplies.

Des membres du groupe ont par ailleurs posé la question d'éventuelles contreparties au changement d'organisation (primes, récupérations horaires si les horaires devaient être élargis, mise en place d'horaires décalés avec révision de la plage fixe, temps de pause complémentaire...).

## Observations préliminaires

### Un périmètre de contacts au-delà de la compétence de la direction

La Direction des résidents à l'étranger et des services généraux (DRESG), future Direction des impôts des non-résidents (DINR), fait l'objet d'un volume de contacts « hors normes » tant de la part des particuliers non résidents<sup>1</sup> que des entreprises étrangères, en raison notamment de l'éloignement géographique de sa population.

Elle reçoit, par ailleurs, des sollicitations ne relevant pas de son actuelle compétence, notamment concernant les impôts locaux pour les particuliers non résidents, et de nombreuses questions des entreprises étrangères souhaitant s'installer ou investir en France. Ce sujet n'a pas été incorporé à la réflexion du groupe de travail, car allant au-delà de son objet.

Les différents accueils sont répartis au sein des services suivants :

<b>Particuliers non résidents</b>	<b>Entreprises étrangères</b>
Le Service des impôts des particuliers non résidents (SIPNR)	Le Service des impôts des entreprises étrangères (SIEE)
La Recette des non résidents (RNR)	
Le Pôle de gestion patrimoniale des non résidents (PGP)	Le Service de remboursement de TVA (SR-TVA)
Le Pôle Revenus de capitaux mobiliers (RCM)	Le pôle en charge des OPCVM <sup>2</sup>
Le Pôle de retenue à la source sur TS/BNC	
L'accueil primaire de la DRESG (relevant de la division du budget et de la logistique)	

### Un phénomène de réitération d'appels

Malgré une cellule dédiée à l'accueil multi canaux, le renforcement des effectifs affectés à cette cellule et la mise en place d'un Serveur vocal interactif (SVI) en juillet 2015, le SIPNR n'est pas en mesure actuellement de faire face aux différents contacts (téléphone, courriel, e-contacts) de ses usagers. Le dégonflement ponctuel des stocks qui intervient parfois n'est jamais durable.

Par ailleurs, les évolutions législatives ou jurisprudentielles<sup>3</sup> en matière de non-résidents impactent sensiblement le nombre de contacts à destination du SIPNR.

La saturation de la ligne téléphonique de l'accueil du SIPNR ainsi que l'absence de traitement des autres contacts dans un délai raisonnable pour les usagers génèrent une réitération<sup>4</sup> de l'ensemble des canaux de contacts ainsi qu'un déport de ces contacts vers d'autres numéros de téléphone<sup>5</sup> de services de la DRESG.

### La particularité de l'accueil primaire (standard d'orientation) :

Les horaires d'ouverture de l'accueil primaire sont alignés sur ceux des services, du lundi au vendredi de 9H à 16H.

<sup>1</sup> Pour le SIPNR au titre de l'année 2016 : 380 211 appels et 157 766 courriels reçus. Pour le SIEE, 50 157 appels reçus. Le SR-TVA, 4 294 appels reçus. La RNR, 40 097 appels reçus.

<sup>2</sup> Il ressort des échanges avec l'équipe OPCVM que les contacts doivent rester de la compétence du service et ne peuvent être transférés à la future structure accueil.

<sup>3</sup> Décision de Ruyter ayant généré et générant encore une masse de contacts et réitérations.

<sup>4</sup> Le taux de réitération ne peut être objectivement évalué en l'absence d'outils adaptés à la différence des CIS, qui disposent de la connaissance de ce taux.

<sup>5</sup> Les usagers modifient les derniers chiffres du numéro de téléphone de l'accueil du SIPNR et joignent ainsi d'autres services ou des collègues de la DRESG.

Il ressort que l'accueil primaire de la DRESG (standard d'orientation) reçoit :

- les appels extérieurs des personnes ayant composé le numéro se terminant par 88 88 (numéro de téléphone de la DRESG) ;
- les « déports » (appels basculant sur le standard d'orientation lorsque l'utilisateur n'a pu joindre un service sur une ligne directe).

Ces derniers représenteraient environ 2/3 de l'ensemble des communications<sup>6</sup> arrivant au standard d'orientation et impacteraient sensiblement le taux de décroché des appels du standard d'orientation, ce dernier ne pouvant répondre à de nouveaux appels pendant que ses agents tentent de joindre un collègue (ou un des agents du même service) qui n'a pas décroché lors de la première tentative de l'utilisateur.

Par contre, les appels à destination du SIPNR qui n'ont pu aboutir dans le cas d'une saturation de la ligne ne basculent pas vers le standard d'orientation.

Le standard d'orientation recevrait entre 5000 et 6000 appels par mois, selon son estimation.

Lorsque l'effectif de l'accueil primaire est au complet, soit 4 agents, 2 des agents sont affectés à l'accueil physique et téléphonique pendant que les 2 autres répondent dans une autre salle du RDC aux appels téléphoniques.

**Il semblerait souhaitable dans l'avenir, quelle que soit la configuration retenue après les travaux du groupe de travail, de conserver un accueil primaire (standard d'orientation conservant son numéro de téléphone actuel) indépendant de la future structure d'accueil et chargé de l'orientation, d'une part, des appels des usagers ainsi que des services et, d'autre part, des contribuables en accueil physique (gestion des files d'attente, distribution de tickets, réception des chèques et documents divers déposés par les personnes qui ne souhaitent pas être reçues, remise de formulaires, prise en compte des changements d'adresse ...).**

#### Précision sur l'accueil OPCVM du pôle RCM

La partie OPCVM du pôle RCM a été exclue du périmètre de la réflexion suite aux précisions apportées sur les contacts dont l'équipe fait l'objet. Ces contacts concernent directement l'équipe OPCVM et ne peuvent être transférés pour partie à un pôle « front office » compte tenu de leur caractère très spécifique et du fait qu'ils se rattachent presque exclusivement au traitement de dossiers particuliers.

---

<sup>6</sup> Estimation transmise par l'inspecteur en charge de l'encadrement de l'équipe de l'accueil primaire.

## 1<sup>ère</sup> partie : Une organisation actuelle de l'accueil qui a atteint ses limites

L'organisation actuelle de l'accueil ne permet pas de répondre de manière satisfaisante, tant en nombre qu'en délai de réponse, aux contacts des usagers.

Trois services reçoivent en particulier un flux important de contacts (le SIPNR, la RNR et le SIEE). Pour des raisons de priorisation de gestion, la RNR ainsi que le SIEE ont sollicité une limitation des plages horaires d'ouverture de leur accueil<sup>7</sup>. Par ailleurs, les appels téléphoniques du SIEE sont actuellement traités par une vacataire.

Les horaires d'ouverture sont actuellement les suivants :

- SIPNR : du lundi au vendredi de 9H à 16H ;
- RNR : du mardi au vendredi de 9H à 12H30 et 13H30 à 16H ;
- SIEE : du lundi au vendredi de 9H à 12H30 et 13H30 à 16H;
- SR-TVA : du lundi au vendredi de 9H à 12H30 et 13H30 à 16H.

Le pôle RAS sur TS/BNC et le pôle RCM ne disposent pas d'horaires déterminés. La plage horaire journalière dédiée à l'accueil est déterminée en fonction de l'agent affecté à cette mission. Un agent du pôle RCM est affecté chaque jour pour traiter de l'accueil au sens large (téléphone, courriels, courriers et accueil physique).

### 1.1 L'organisation actuelle du SIPNR ne permet pas de répondre de manière satisfaisante au flux important de ses contacts

Les plages d'ouverture de l'accueil du SIPNR sont limitées, de 9H à 16H, et font l'objet de remarques d'usagers et d'élus des Français à l'étranger. Elles ne permettent notamment pas de couvrir de façon satisfaisante les décalages horaires.

Les agents de la cellule accueil sont soumis aux horaires variables et n'ont aucune contrainte horaire particulière sauf sur la pause méridienne, pause qui suppose une solidarité basée sur le volontariat et l'accord des agents.

#### 1.1.1 Les effectifs de la cellule accueil

Le SIPNR dispose d'une cellule dédiée à l'accueil et professionnalisée. Son encadrement est actuellement confié à un Idiv, adjoint du comptable du SIPNR, assisté d'un cadre A.

Si le nombre d'ETP actuellement affectés à l'accueil du SIPNR peut sembler important, la réalité des effectifs est toute autre.

	SIPNR			
	A+	A	B	C
effectifs actuels (ETP) dédiés à l'accueil	1	1	5	21
effectifs réels dédiés à l'accueil (situation mai 2017)	1	0	4	16

<sup>7</sup> Fermeture de l'accueil le lundi pour la RNR. Accueil téléphonique tous les jours de 9 H à 12 H 30 au SIEE.

L'inspectrice de la cellule accueil est en effet partie en cours d'année 2017 et n'a pas été remplacée. Elle était notamment chargée d'élaborer un planning de présence et d'affectation au téléphone, au traitement des courriels et des messages e-contacts et à l'accueil physique une semaine à l'avance. Ce planning fait l'objet d'une validation par l'Idiv en charge de la cellule accueil et est revu tous les vendredis puis ajusté tous les jours en fonction des absences.

Les contrôleurs de la cellule pallient à l'absence du A. En outre, suite à une décision de gestion du comptable du SIPNR, un des 5 B a été retiré de la cellule début 2017 afin de renforcer pendant 3 mois le service comptabilité du SIPNR. Si ce contrôleur est revenu en mai 2017 à la cellule accueil à raison de 4 journées par semaine, la 5<sup>e</sup> journée reste consacrée à la comptabilité.

Les agents actuellement présents à la cellule accueil sont au nombre de 16 : 1 agent a été affecté à la RNR en cours d'année, 1 est parti début mai et 3 sont actuellement en congés maternité ou paternité.

### 1.1.2 État des lieux des contacts reçus par la cellule accueil et estimation du personnel nécessaire pour y faire face

#### A) Les appels téléphoniques

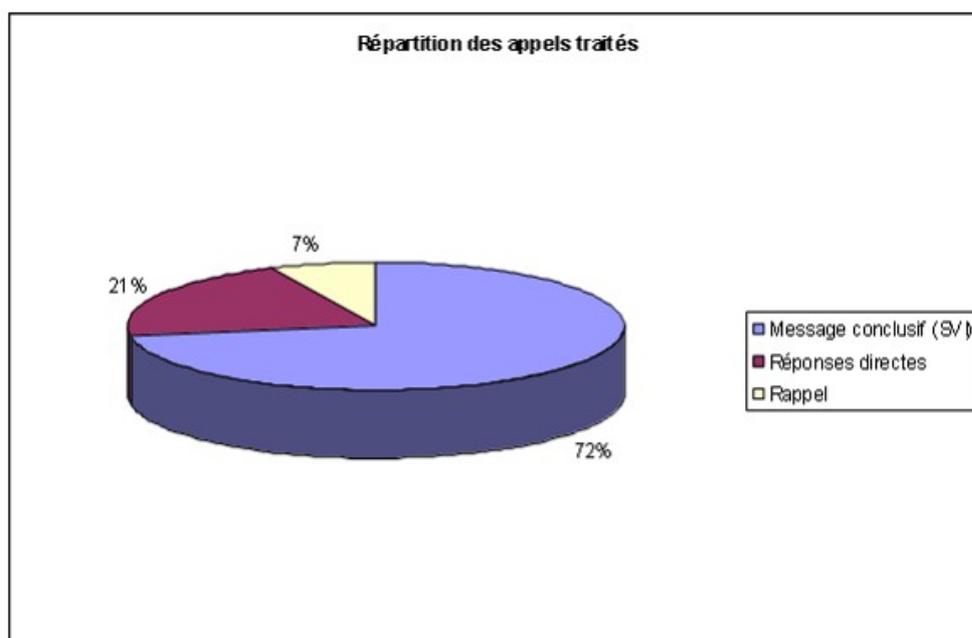
En 2016, le SIPNR a reçu en moyenne **1 503 appels par jour**, avec **2 pics en mai (2 362) et en septembre 2016 (2 417)**, pour un total de **380 211 appels au titre de l'année 2016**.

	Moyenne sur 1 mois	Nombre le plus bas	Nombre le plus haut
<b>Nombre d'appels reçus</b>	1 503	750 (juillet)	2 417 (septembre)

La moyenne du taux des appels traités sur les appels reçus est de 58% au titre de 2016.

	Moyenne sur 1 mois	Moyenne la plus basse	Moyenne la plus haute
<b>% des appels traités/ appels reçus</b>	58%	47% (février)	77% (avril)

Ce taux s'explique en grande partie par le nombre d'appels traités via les messages conclusifs (SVI).



Le pourcentage du nombre d'appels traités **en réponse directe** sur le nombre d'appels reçus en 2016 est relativement faible, **12% en moyenne** (cf. Annexe 2).

Les agents actuellement affectés à l'accueil téléphonique sont **en moyenne au nombre de 4, 61 agents par jour hors période de campagne (3,47+1,14 pour le rappel) et passent 3H au téléphone.**

En tenant compte des appels qui n'ont pas été traités<sup>8</sup>, soit 42% des appels reçus, soit 631,26 appels non traités par jour<sup>9</sup>, et toutes choses égales par ailleurs, il faudrait un nombre d'agents supplémentaire de :

#### Estimation du nombre d'agents

Nombre d'heures dédiées au téléphone dans une journée de travail	Nombre d'appels traités par module horaire	Nombre d'agents à affecter pour traiter les 631,26 appels reçus par jour et actuellement non traités
3 (temps consacré par le SIPNR)	25,71 <sup>10</sup>	24,55
4	34,29	18,41
5 (temps consacré par un centre de contacts)	42,86	14,73

#### B) Courriels/ e-contacts

En moyenne, le SIPNR a reçu en 2016, 624 courriels par jour. La moyenne des e-contacts reçus entre décembre 2016 et février 2017 est évaluée à 270<sup>11</sup> e-contacts par jour.

Sur la base d'une estimation optimiste d'une moyenne de 20 e-contacts/courriels traités par heure<sup>12</sup>, il faudrait :

Nombre d'heures dédiées au traitement e de contacts	Nombre de e contacts traités par agent	Nombre d'agents à affecter pour traiter une moyenne de 270 e contacts reçus par jour
2H 30 (les centres de contact consacrent 2H30 à cette mission + BALF et autres)	50	5,4
3	60	4,50

<sup>8</sup> Par le SVI, les réponses directes et le rappel.

<sup>9</sup> Sur la base de la moyenne de 1 503 appels, d'un module horaire de 7H30 et d'une fourchette basse de 7mn par appel

<sup>10</sup> Sur la base d'une estimation de 7mn par appel : 3X (60/7), constat relevé lors de l'intervention du 22 mars 2017. Le SIPNR évalue quant à lui à 20 le nombre d'appels traités sur la page de 3H.

<sup>11</sup> (4991+6586+4628)/3/20= 270 e contacts.

<sup>12</sup> Constat relevé le 20 mars 2017, hors période de campagne. La division des particuliers et du contrôle fiscal estime que la moyenne réelle actuelle serait plutôt aux alentours de 15 e contacts/courriels par heure.

Nombre d'heures dédiées au traitement des courriels	Nombre de courriels traités par agent	Nombre d'agents à affecter pour traiter une moyenne de 624 courriels reçus par jour (hors tri <sup>13</sup> )
2,5	50	12,48
3	60	10,4

**Le nombre d'agents/jour à retenir doit être celui évalué dans la partie dédiée au téléphone,<sup>14</sup> le temps restant étant consacré aux courriels et messages e-contacts (sur la base d'un module journalier de 7h30<sup>15</sup>).**

### C) Accueil caisse/physique

Le SIPNR a proposé que la caisse commune soit gérée par le service comptabilité ou le recouvrement en raison de la responsabilité comptable. La proposition du GT de transférer la caisse commune à la RNR, principale concernée, n'a pu être envisagée en raison de la nécessité de disposer de l'application DDR3, application détenue uniquement par le SIPNR.

Concernant l'accueil physique, un agent est en moyenne affecté par jour, sauf pendant les périodes d'échéances.

	Moyenne sur 1 mois	Donnée la plus basse	Donnée la plus haute
<b>Nombre d'usagers reçus<sup>16</sup></b>	449	275 (juillet)	851 (mai)
<b>Nombre d'agents affectés par jour<sup>17</sup></b>	1	0 (11/01/2016)	3

## **1.2 La RNR (hors PGP) n'est actuellement pas en mesure d'assurer sa mission d'accueil pour l'enregistrement de manière optimale**

La RNR affecte actuellement 2 ETP par jour à l'accueil, 1 au téléphone à raison de 6 H dans la journée et le second à l'accueil physique, à l'exception du lundi où l'accueil de la RNR est fermé. Les agents affectés à la mission d'accueil tournent, et sont principalement les agents de la cellule enregistrement.

### **1.2.1 Les effectifs affectés à la mission d'accueil de la RNR (hors PGP)**

Le nombre d'ETP affecté à l'accueil correspond aux effectifs réellement affectés à cette mission.

<sup>13</sup>Un agent à rajouter.

<sup>14</sup>Nombre d'heures consacrées au téléphone par agent/jour.

<sup>15</sup>Le téléphone, le courriel et e contacts représentent à eux trois un module horaire d'un agent/jour.

<sup>16</sup> Données reçues de la DBL

<sup>17</sup> Données extraites du tableau de l'accueil

Pour autant, la RNR n'est actuellement pas en mesure d'assurer sa mission d'accueil de manière optimale.

RNR	C
effectifs actuels (ETP) dédiés à l'accueil	2
effectifs réels dédiés à l'accueil (situation mai 2017)	2

### 1.2.2 État des lieux des contacts reçus par la RNR et estimation du nombre d'effectifs nécessaire à la bonne réalisation de la mission d'accueil

#### A) Téléphone

Au regard, des statistiques 2016, la RNR a reçu 40 097 appels, avec un taux d'efficacité de 29,90 %, soit 11 988 appels traités.

Moyenne du nombre d'appels par jour	167 appels
Moyenne minimale du nombre d'appels par jour	96 appels
Moyenne maximale du nombre d'appels par jour	235 appels

Un agent est affecté chaque jour à l'accueil téléphonique de 9h à 12h 30 et de 13h30 à 16H, soit 6 heures de téléphone par jour pour un même agent.

Au regard du constat relevé par la référente « professionnels », la RNR traite actuellement 13 appels téléphoniques par heure.

Nombre d'heures dédiées au téléphone	Nombre d'appels/module horaire	Nombre d'agents à affecter pour traiter une moyenne de 167 appels reçus par jour
Hypothèse 1 : 5 H	65	2,57
Hypothèse 2 : 4 H	52	3,21

#### B) Courriels

Sur la base de l'estimation jour effectuée par la référente « professionnels » de la DRESG, la RNR recevrait 36 courriels par jour avec une estimation moyenne de traitement d'un courriel de 4 mn.

**Le traitement des 36 courriels nécessiterait donc 144 minutes, soit 2H40, ce qui correspond au temps consacré à la réalisation de cette mission par un emploi « centre de contacts ». Il est proposé d'affecter une personne/jour au traitement et au tri des courriels, le tri et le reliquat éventuel du traitement étant répartis sur les 5 H restantes (module horaire de 7 H 40).**

### C) Accueil physique

En 2016, la RNR a reçu à son accueil physique 2 511 usagers. Un agent est dédié chaque jour à cette mission et ce pour toute la journée.

Pour l'accueil physique, la RNR a renouvelé sa préférence pour un accueil personnalisé sur RDV, qu'elle a proposé d'expérimenter dès 2017.

## **1.3 L'accueil est perfectible au SIEE, d'autant qu'une partie des contacts ne relève pas de sa compétence**

---

Le SIEE en raison de la masse des contacts reçus et de l'élargissement ces dernières années de ses compétences n'est pas en capacité de dédier les effectifs nécessaires à son accueil sans que cela soit au détriment de ses missions de gestion.

Par ailleurs, le SIEE récupère des contacts ne relevant pas de sa compétence en l'absence d'interlocuteurs dédiés et identifiés au niveau national pour les entreprises étrangères souhaitant s'installer ou investir en France. Des discussions avec la DIS ont été engagées sur ce sujet.

### **1.3.1 L'effectif de l'accueil**

Si un ETP devrait normalement être dédié à la mission d'accueil ( téléphone, courriel et accueil physique) du SIEE, la réalité est différente. Dans les faits, le service limite son accueil téléphonique à la matinée de 9H à 12H30 et a confié cette mission à une vacataire formée par le service. La gestion de la BALF du service est répartie entre les agents et est évaluée par les chefs de service à 0,5 agent/jour.

SIEE	C
effectifs actuels (ETP) dédiés à l'accueil	1
effectifs réels dédiés à l'accueil (situation mai 2017)	1

Le service ne dispose pas d'un ETP dédié spécifiquement à la mission d'accueil. Cette mission est réalisée sur la base d'agents tournant sur d'autres missions.

### **1.3.2 État des lieux des contacts reçus par le SIEE et estimation du nombre d'agents nécessaires au traitement de ses différents contacts**

#### A) Les appels téléphoniques

En 2016, le SIEE a reçu 50 157 appels et en a traité 11 848 avec un taux d'efficacité de 23,62 %.

Au regard, des statistiques 2016, le SIEE reçoit par jour :

Moyenne du nombre d'appels par jour	210 appels
Moyenne minimale du nombre d'appels par jour	104 appels
Moyenne maximale du nombre d'appels par jour	324 appels

Au regard du constat relevé par la référente « professionnels », le SIEE traite actuellement 12 appels téléphoniques par heure.

<b>Nombre d'heures dédiées au téléphone</b>	<b>Nombre d'appels par module horaires</b>	<b>Nombre d'agents pour traiter une moyenne de 210 appels reçus par jour</b>
Hypothèse 1 : 5 H	60	3,50
Hypothèse 2 : 4 H	48	4,38

#### B) Courriels/ e contacts

Le passage de la BALF du SIEE sous Thunderbird ne permet plus de disposer de données relatives au nombre de courriels reçus. Les courriels sont triés à leur arrivée (par mots clé puis manuellement) et transférés dans les équipes identifiées dans l'arborescence de la BALF du service ou orientés vers les équipes ou agents compétents du service.

Au regard du tableau de bord de la direction, il ressort qu'en 2014, le SIEE a reçu 12 338 courriels, soit une moyenne de 1029 courriels reçus par mois et de 52 par jour.

La référente « professionnels » a relevé que le SIEE pouvait recevoir entre 60 et 200 courriels par jour en fonction du pic d'activité du service avec un pourcentage de questions relevant de l'accueil généraliste de 75% et une proportion d'un tiers des contacts ne relevant pas de la compétence du SIEE.

Il ressort de l'intervention au sein du service que le traitement d'un courriel, tri préalable compris, est évalué à 6 minutes.

#### **Hors période de PIC**

<b>Nombre d'heures dédiées au traitement des courriels</b>	<b>Nombre de courriels traités par module horaires</b>	<b>Nombre d'agents pour traiter une moyenne de 52 courriels reçus par jour</b>
2,5	15	3,47
3	18	2,89

## En période de PIC

Nombre d'heures dédiées au traitement des courriels	Nombre de courriels traités par module horaires	Nombre d'agents pour traiter une moyenne de 200 courriels reçus par jour
2,5	15	13,33
3	18	11,11

### C) Accueil physique

L'accueil physique est à la marge et principalement fonction de rendez-vous fixé avec le service. En 2016, le SIEE a reçu 147 usagers.

## **1.4 L'accueil est globalement maîtrisé au SR-TVA**

---

Les contacts relèvent principalement du courriel (envoi de demandes et de pièces justificatives). Il s'agit essentiellement d'un accueil « spécialisé » relevant du service et de la gestion des demandes de remboursement de TVA.

Le nombre de contacts téléphoniques ou relevant de l'accueil physique est à la marge. Le SR-TVA a indiqué lors des premières réunions du GT qu'il recevait des appels téléphoniques ne relevant pas de son service mais essentiellement à destination du SIPNR<sup>18</sup>.

### **1.4.1 Les effectifs affectés à l'accueil du SR-TVA**

Le SR-TVA évalue à 0,4 agent/jour l'accueil téléphonique et courriel. Il s'agit d'un effectif tournant.

SR-TVA	B
effectifs actuels (ETP) dédiés à l'accueil	1
effectifs réels dédiés à l'accueil (situation mai 2017)	0,4

### **1.4.2 État des lieux des contacts reçus par le SR-TVA**

#### A) Téléphone

Au regard, des statistiques 2016, le SR-TVA a reçu 4 294 appels avec un taux d'efficacité de 66,6 %.

Moyenne du nombre d'appels par jour	18 appels
Moyenne minimale du nombre d'appels par jour	12 appels
Moyenne maximale du nombre d'appels par jour	29 appels

<sup>18</sup>Les usagers modifient les derniers chiffres du numéro de téléphone du SIPNR lorsqu'ils n'arrivent pas à joindre ce service.

## B) Courriels

Il n'a pas été possible d'évaluer le nombre de courriels reçus et traités par jour. Le SR-TVA a néanmoins indiqué que les réponses à ses courriels sont données au plus tard à J+2 et que les demandes sont transmises à la base compétente.

**Le SR-TVA souhaiterait poursuivre la gestion directe de sa BALF et transférer dans une équipe dédiée à l'accueil front office les courriels pouvant relever de la compétence de ce dernier.**

## C) Accueil physique

L'accueil physique est à la marge (108 usagers reçus en 2016). Ce sont principalement les ambassades qui s'y rendent afin de déposer leurs demandes après avoir préalablement pris rendez-vous avec le service.

**Le SR-TVA souhaiterait que la réception initiale reste confiée à l'accueil primaire (DBL). L'équipe AOI serait sollicitée par les agents de la DBL si une ambassade devait se déplacer à l'accueil physique sans avoir pris de rendez-vous. En cas d'indisponibilité du service, il devrait être proposé un accueil personnalisé par le SR-TVA avec prise de rendez-vous.**

### **1.5 L'accueil du Pôle de gestion patrimoniale (PGP) est très spécialisé**

---

Il ressort, en dehors de la période de campagne IR/ISF, que majoritairement les contacts<sup>19</sup> courriels relèvent du niveau du service et ne pourraient être délégués à un accueil « front office ».

La moyenne des courriels simples pouvant relever du front office a été estimée à 10 courriels par jour.

Les appels en période de campagne IR/ISF passent par la marguerite du SIPNR pendant une période définie tous les ans par la division de la fiscalité des particuliers et du contrôle fiscal. Ils pourraient être absorbés par un accueil généraliste.

### **1.6 La mission d'accueil du Pôle RCM nécessite l'affectation d'un agent à temps plein**

---

Actuellement, 1 agent (1 ETP) du pôle RCM est affecté au traitement de l'ensemble de l'accueil (téléphone, courriel, accueil physique, e contacts reçus du SIPNR sur format papier et courrier).

### **1.7 Un accueil à la marge au Pôle RAS sur TS/BNC pouvant être absorbé par un pôle « front office »**

---

Le pôle RAS sur TS/BNC est sollicité tant par des usagers particuliers que professionnels. Le chef de service évalue à 0,2 ETP le temps consacré à l'accueil.

---

<sup>19</sup> Réponse suite à relance, évaluation, article 244 bis, assurance-vie, modalités d'imposition...

#### A) Téléphone

Au regard de l'intervention du 4 avril 2017 au sein du pôle RAS sur TS/BNC, il ressort que les contacts reçus sont relativement peu nombreux et pourraient être absorbés sans rajout d'effectifs à la future structure d'accueil de la DINR.

#### B) Courriels

Au regard du tableau de suivi du pôle RAS sur TS/BNC, ce dernier a reçu au titre de l'année 2016, 1 227 courriels hors contentieux<sup>20</sup>, soit 5,11 courriels<sup>21</sup> par jour.

Au regard de la faible volumétrie du nombre de courriels reçus/jour, le traitement des courriels du pôle RAS sur TS/BNC peut également être absorbé par la nouvelle structure accueil sans effectif complémentaire.

#### C) Accueil physique

L'accueil physique est marginal.

---

<sup>20</sup> 1896- 669 = 1227 courriels.

<sup>21</sup> 1 227/12/20= 5,11 courriels/jour.

## 2<sup>ème</sup> partie : Propositions organisationnelles

Le groupe de travail a réfléchi à plusieurs options, à périmètre constant, pouvant pour certaines se décliner en sous-options.

Les avantages et inconvénients ont été à chaque fois recensés ainsi que les outils nécessaires.

Les différentes options présentées ont pour préalable un renforcement des moyens affectés à la nouvelle structure accueil.

### 2.1 Option 1 : le maintien de l'organisation actuelle

En raison des limites de cette organisation évoquées ci-après, le groupe n'a pas retenu cette option.

PRINCIPAUX CONSTATS	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Un SVI (celui du SIPNR) reconnu par l'administration centrale (SRP) et qui impacte sensiblement le taux de réponse aux appels téléphoniques.	Un flux hors norme de contacts en raison de l'éloignement des usagers. Malgré son équipe dédiée, le SIPNR est dans l'obligation de faire appel à la solidarité interne et à celle des autres services de la DRESG pendant la campagne déclarative. Des samedis travaillés sont également mis en place.
Une procédure de rappel du SIPNR qui fonctionne.	Des numéros de téléphone parfois mal utilisés par les usagers <sup>22</sup> .
Le SIPNR dispose déjà d'une expérience en matière de cellule dédiée à l'accueil avec un nombre important d'agents affectés.	En raison de la saturation de la ligne du SIPNR, les contacts notamment téléphoniques sont reportés <sup>23</sup> vers d'autres services dont les services des professionnels de la DRESG.
	Des contacts ne relevant pas de la compétence de la DRESG, notamment d'entreprises étrangères ayant un établissement stable en France ou souhaitant investir en France et ne disposant pas au niveau national d'interlocuteurs dédiés.
	Un traitement éclaté et non centralisé des questions relatives aux usagers particuliers non résidents (SIPNR, RNR dont PGP, RCM, pôle RAS sur TS/BNC...). L'absence d'interlocuteur fiscal unique oblige le SIPNR à transmettre des fiches de contact ou des copies de saisine e-contacts à d'autres services ou divisions et à leur transférer des appels.
	Une organisation actuelle de l'accueil qui a montré ses limites (certains services ont dû prendre la décision de limiter les plages horaires de leur accueil notamment téléphonique afin de moins impacter les travaux de

<sup>22</sup> Les usagers modifient les 2 derniers chiffres du numéro de téléphone lorsqu'ils n'arrivent pas à joindre les services notamment le SIPNR, déportant ainsi les contacts sur un autre service.

<sup>23</sup> Il n'a pas été possible de disposer d'une estimation chiffrée de ces reports.

PRINCIPAUX CONSTATS	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
	gestion).
	Des plages horaires limitées qui ne répondent pas aux créneaux horaires des usagers de la DRESG et qui ne sont pas harmonisées entre les services.

Une **option 1 bis** a également été évoquée, celle du maintien de l'organisation actuelle avec des horaires élargis d'ouverture aux usagers.

Deux types d'horaires élargis ont été discutés : de 8H30 à 17H30 ou de 9H à 18H. Aucune tendance ne s'est dégagée du groupe de travail en l'absence de précisions sur l'organisation du travail associée.

Cette option 1 bis n'est pas non plus privilégiée en raison des inconvénients identifiés supra, et du risque de faible attractivité du service. Des agents ont posé la question de contreparties dans l'hypothèse d'horaires élargis (prime, horaires décalés, plages fixes adaptées au service, temps de pause complémentaire dans l'hypothèse d'une amplitude horaire dédiée au traitement des appels téléphoniques supérieure à 3 heures par jour et par agent).

## **2.2 Option 2 : La création d'un Centre de contacts non résidents selon les modalités et l'organisation actuelle des centres de contacts**

---

L'option 2 a été abordée par le groupe de travail au regard des caractéristiques actuelles des Centres de contacts.

Les avantages et inconvénients ont été listés dans le tableau ci-après. Il ressort des analyses du groupe que le périmètre usagers et les caractéristiques actuelles des Centres de contact ne répondent ni au besoin des services des professionnels de la DRESG, ni à l'intégralité du périmètre des particuliers.

S'il devait y avoir création d'un Centre de contacts, il conviendrait que son périmètre usagers réponde à celui déterminé dans les options 3A ou 3 B.

Par ailleurs, le Centre de contacts implique des conditions de gestion RH particulières.

<b>CARACTÉRISTIQUES</b> <b>DES CENTRES DE CONTACTS</b>	<b>AVANTAGES/REMARQUES</b>	<b>INCONVÉNIENTS/REMARQUES</b>
<p>Périmètre usagers :</p> <p>Population des particuliers avec périmètre des SIP</p>	<p>Les centres de contacts permettent aux services de se concentrer sur la gestion et améliorent la qualité du service rendu par la professionnalisation de ses agents.</p> <p>NB : le SIPNR dispose d'une cellule accueil professionnalisée mais restant rattachée à un service de gestion , ce qui peut générer des transferts d'effectifs de l'accueil vers d'autres services du SIPNR en fonction des besoins.</p>	<p>Le marché DGFIP des centres de contacts n'embarque pas toute la population des services de la DRESG.</p> <p><u>Sont actuellement exclus du périmètre des centres de contacts :</u></p> <p>- <b>les professionnels</b> : populations du SIEE, du SR-TVA et du pôle RAS sur TS/BNC pour les entreprises étrangères.</p> <p>Par ailleurs, il a été relevé une problématique au SIEE. Le SIEE reçoit des contacts ne relevant pas de sa compétence. Les entreprises étrangères ainsi que les services territoriaux assimilent le SIEE comme l'interlocuteur de l'ensemble des entreprises étrangères à défaut de disposer d'un service identifié pour répondre à leurs questions.</p> <p>Actuellement, les services d'accueil traitant des questions des entreprises sont les CIS (compétence double avec les particuliers).</p> <p><i>Lors de la visite du CIS et du CC de Lille le 28 avril 2017, le directeur de la DIS a proposé que le CIS de Lille puisse intervenir pour les professionnels, par exemple en niveau 1 ou 2, à préciser.</i></p> <p><i>Si l'option niveau 2 était retenue, l'accueil « front office » des entreprises étrangères devrait continuer à être réalisé au sein de la future DINR.</i></p>

		<p><i>Il est proposé de se rapprocher de la DIS afin de définir des modalités pratiques de collaboration. Une première réunion s'est tenue le 8 juin 2017 avec la division des professionnels et du recouvrement.</i></p> <p><b>- les RCM, le pôle RAS sur TS/BNC pour les particuliers, toutes les questions relatives à l'enregistrement, les PVI, les successions, l'ISF ...</b></p>
<p>Accueil téléphonique, accueil courriels et autres questions pour e contacts</p>	<p>Un numéro de téléphone propre et différent de celui des services de la DRESG, ce qui permet d'éviter aux services de recevoir des appels d'utilisateurs ne relevant pas de leur compétence.</p>	<p><b>1) Problématique du numéro de téléphone :</b> les centres de contact disposent d'un numéro de téléphone commençant par 08, surtaxé. Or, certains opérateurs à l'étranger ne permettent pas d'accéder aux numéros de téléphone commençant par un 08.</p> <p><b>Proposition: disposer d'un numéro de téléphone distinct des services de la DRESG ne commençant pas par un 08 (A voir avec le SG) ou disposer d'un numéro commençant vers 01 et basculant vers un numéro surtaxé (solution existante au regard des échanges avec la SRP et la DIS). Point à définir en fonction de la configuration et du statut du pôle accueil de la DINR (centre de contacts des non-résidents ou non).</b></p> <p><b>2) l'accueil physique</b> n'est pas intégré dans les centres de contact. Au niveau national, se développe actuellement l'accueil personnalisé sur RDV.</p> <p><b>Deux alternatives sont envisageables : intégrer l'accueil phy-</b></p>

		<b>sique à la future structure accueil et ne faire appel aux services que si le contact nécessite l'intervention d'un gestionnaire ; ou maintenir l'accueil physique au sein de chaque service de la DINR. Les avantages et inconvénients sont exposés dans l'option 3.</b>
<p>Plages d'accueil élargies :</p> <p>Lundi au vendredi de 8H30 à 19H</p> <p>Possibilité pendant certaines échéances :</p> <p>Jusqu'à 22h : 17 € brut par heure à compter de 19h (idem pour le samedi)</p> <p>Samedi de 9H à 19H (8H55 à 14H05 ou 13H55 à 19H05) : 1H comptabilisée 1H15 et dans ce cas là les agents ne travaillent pas le lundi. 17 € brut par heure (idem pour le soir)</p>	<p>Permet de gagner en amplitude et donc d'étendre la possibilité pour les non résidents de joindre les services sur des plages plus étendues.</p> <p><b>Cela supposerait en sus des 17 € brut par heure le soir et le samedi, l'octroi de prime d'accueil (les B et C des centres de contact ont une prime annuelle de 400 € brut pour l'année) et donc que la future structure accueil soit reconnue par la DGFIP avec un statut de Centre de contacts des non-résidents.</b></p> <p><b>Côté RH et organisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de deux types de régimes horaires : horaires variables et horaires décalés (les services de la DINR sont actuellement aux horaires variables).</li> <li>- Côté organisation : un planning de présence est déterminé au moins 2 semaines à l'avance contre 1 semaine actuellement au SIPNR et doit être respecté au maximum.</li> </ul>	

<p>Les centres de contact sont éloignés géographiquement des services relevant de leur compétence</p>		<p>La proximité géographique avec les services de la DINR est nécessaire afin d'améliorer les liaisons entre services chargés des non-résidents.</p> <p><b>Recommandation : Les membres du groupe de travail ont majoritairement indiqué une préférence pour une proximité géographique de la structure accueil en raison notamment des liaisons privilégiées qui doivent s'établir entre les services concernés.</b></p>
<p>Les agents des CC sont 5h au téléphone (6h pour les CIS avec octroi de pause complémentaire) et 2h30 aux autres missions (et pour le temps documentaire dans les CIS).</p>		<p>A titre indicatif, les agents de l'accueil du SIPNR répondent pendant 3 H au téléphone. Contre 6H à la RNR.</p> <p><b>Proposition : si une amplitude horaire de plus de 3 H au téléphone devait être envisagée, à l'instar des CIS, il pourrait être proposé des pauses complémentaires dans la journée ainsi que la possibilité de disposer d'un temps documentaire (pas forcément journalier mais hebdomadaire).</b></p>
<p>Applications :</p> <p>ADONIS</p> <p>ILIAD</p> <p>REC</p> <p>RAR</p>		<p>Ces applications répondent à une partie seulement des besoins de la population des particuliers (problématique du périmètre) et pas à ceux des entreprises étrangères.</p> <p>L'annexe 3 liste les applications et outils nécessaires à la future structure accueil.</p>

ICAD VISU DGFIP BACO		
Outil pour le téléphone :  SVI  Possibilité de déterminer le taux de réitération pour les CC relevant de la DIS ainsi que les heures d'arrivée et de départ des agents	Le taux de réitération est connu et le temps consacré par les agents aux différentes missions de l'accueil connu.  <b>Proposition : se rapprocher de la DIS afin de déterminer l'opportunité de passer sous le même outil et d'identifier les compatibilités ou incompatibilités. L'aspect outil doit rapidement être évalué.</b>	<b>Le SVI du SIPNR a été reconnu de grande qualité au regard du SVI des CC. Il devra être revu dans son arborescence dans la perspective du futur accueil non résidents et anticipé dès la décision prise quant à la configuration de la nouvelle structure accueil.</b> <b>Point à voir avec le SG et la société Nextiraone.</b> <b>Un SVI pour les professionnels apparaît également souhaitable.</b>
Durée moyenne des appels : 5 mn		Cette moyenne générale dans les Centres de contacts ne tient pas compte de la particularité de la population de la DRESG notamment de celle des particuliers qui nécessite de poser des questions sur le statut des membres du foyer, le contrat de travail si nécessaire et surtout de consulter dans certaines circonstances la convention fiscale internationale. En conséquence, la durée des appels est supérieure à celle d'un CC pour le niveau 1 de contact.
Organisation sur 2 niveaux :  1. questions généralistes N1	Les deux niveaux sont opportuns car ils permettent de déterminer des référents/experts sur des problématiques complexes.	<b>Certaines réponses nécessitent un délai plus long que la moyenne de réponses à un contact téléphonique et devraient basculer à un niveau 2 regroupant l'expertise ainsi que les questions nécessitant une réponse longue.</b>

2. expert N2 (A et B)		<b>Recommandation : renforcer les A dans la structure accueil (niveau d'expertise et d'encadrant à l'instar des CC et CIS).</b>
Guide de bonnes pratiques des CIS	Permet de normer dans un document unique l'organisation ainsi que les bonnes pratiques à appliquer. Les agents et encadrants ont ainsi une visibilité sur leurs missions.  <b>Recommandation : élaborer un guide similaire dans la mesure du possible en amont de la formalisation finale de la nouvelle structure accueil.</b>	

### **2.3 Option 3 : La création d'un pôle accueil « particuliers et professionnels »**

Le groupe de travail a proposé une troisième option qui permettrait d'englober l'ensemble des missions d'accueil des services et des divisions de la DRESG en une seule structure autonome, celle de la création d'un pôle accueil « particuliers et professionnels ».

Cette option propose en effet de réunir au sein du pôle accueil à la fois l'accueil des particuliers et l'accueil des professionnels.

A titre de rappel, l'accueil primaire (standard d'orientation) et la cellule OPCVM du pôle RCM ne seraient pas inclus dans la nouvelle structure proposée, qui serait une nouvelle structure autonome avec un chef de service dédié à cette seule mission sans lien hiérarchique avec les autres services. De même, la gestion de la caisse unique resterait de la compétence du comptable du SIPNR, seule structure disposant de l'application DDR3 requise.

Pour autant, la question des horaires de l'accueil physique a été abordée ainsi que son alignement avec les horaires de l'accueil primaire et de la caisse<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Le comptable du SIPNR a indiqué lors du GT du 19 mai 2017 que les horaires de la caisse ne pouvaient aller en-deçà et au-delà de 9H-16H.

Or, les représentants de l'accueil primaire et de la caisse ont indiqué que la plage 9h00 – 16h00 ne pouvait pas être modifiée. L'accueil physique, quels que soient les modules horaires du Pôle Accueil (téléphone + courriels + e-contacts), doit donc s'aligner sur la plage 9h00 – 16h00.

**A cette occasion, une option consisterait à prévoir une pause d'une heure (12h30 – 13h30) pour ces trois accueils (primaire, physique et caisse).**

Le groupe a en revanche examiné l'hypothèse des horaires élargis pour les autres missions de l'accueil (téléphone, e-contacts et courriels). Deux plages horaires ont été discutées : de 8h30 à 17h30 ou de 9h à 18h.

Certains membres du groupe ont posé la question de contreparties (mise en place d'horaires décalés, modification de la plage fixe, temps de pause complémentaire et prime). Les contreparties évoquées sont en application dans les CIS et le CC de Lille.

**Par ailleurs, la dualité des contacts (particulier et professionnel) de la RNR a été évoquée, qui nécessiterait au départ de disposer d'une équipe dédiée aux questions d'enregistrement. Le niveau d'intervention de cette équipe serait à trancher :**

Exemple (téléphone) :

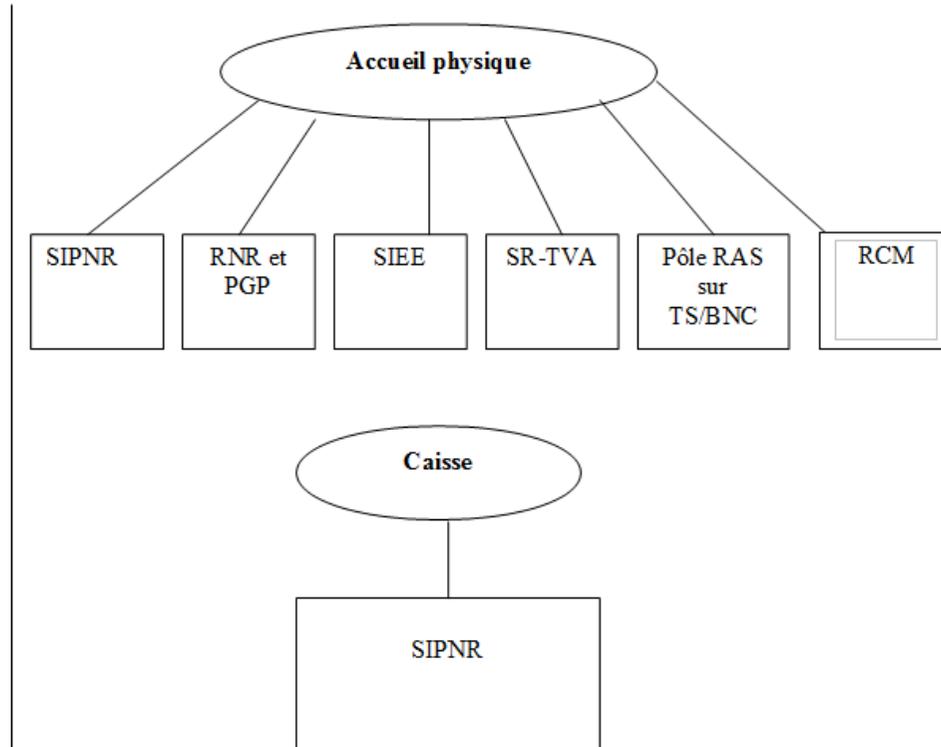
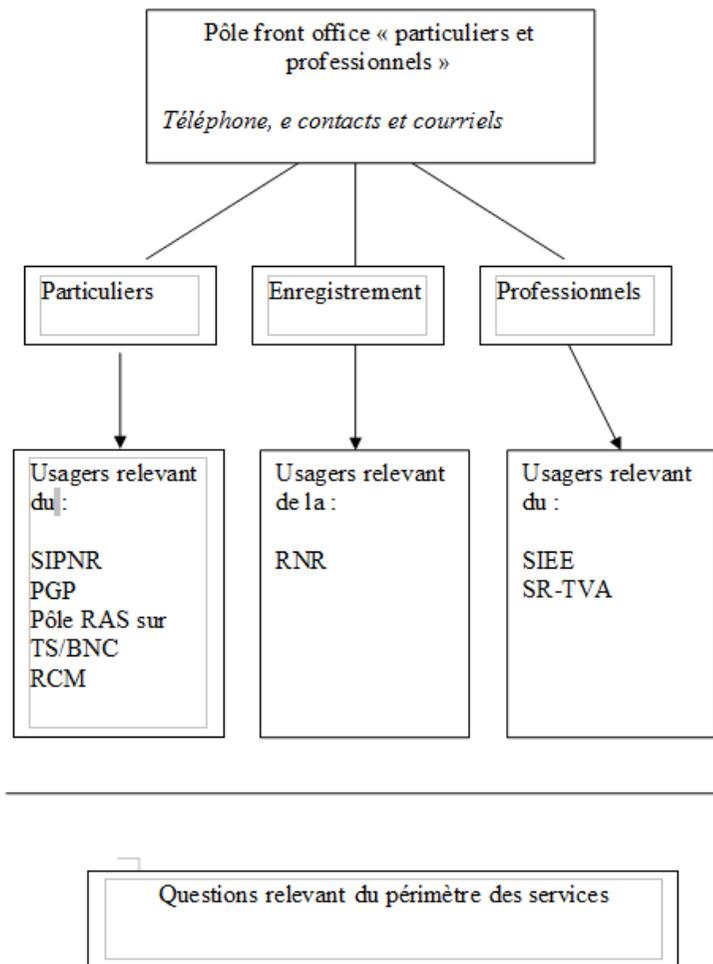
Hypothèse 1 : tapez 1 si vous êtes un particulier, tapez 2 si vous êtes une entreprise, tapez 3 si vous avez des questions liées à l'enregistrement.

Hypothèse 2 : tapez 1 si vous êtes un particulier, tapez 2 si vous êtes une entreprise et ensuite le SVI orienterait après le choix 1 ou 2 vers l'équipe dédiée enregistrement.

L'option 3 a été déclinée en 2 sous-options, selon le maintien ou non de l'accueil physique au sein des services.

**2.3.1 Option 3 A : création d'un pôle accueil particuliers et professionnels avec maintien de l'accueil physique au sein des services**

**Option 3 A : l'accueil physique reste de la compétence des services**



## Avantages/Inconvénients de l'option 3A

### Accueil à distance (téléphone, courriel, E Contact)

Préliminaire : Le SR-TVA et le SIEE souhaitent conserver la gestion de leur BALF. Ils assureront le tri des contacts courriels et attribueront les courriels relevant du périmètre de compétence du pôle front office via une équipe identifiée dans l'arborescence de leur BALF. Les agents du pôle front office devront traiter ces contacts avec la signature et les coordonnées téléphoniques de leur pôle.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un interlocuteur unique pour l'accueil à distance identifié comme tel tant de la part des usagers que des services territoriaux et évitant des transferts vers d'autres services (exception faite des transferts liés au niveau de compétence déterminé) ;</li><li>• Une équipe professionnalisée et centrée sur la mission d'accueil, ce qui n'est actuellement pas le cas pour l'ensemble des services et divisions ;</li><li>• Les autres services <b>en partie</b> recentrés sur des tâches de gestion ;</li><li>• Instruction de contentieux simples désengorgeant pour partie les services et permettant d'effectuer plus de contrôles ;</li><li>• Si horaires élargis : une plus grande amplitude horaire et donc une meilleure accessibilité pour les usagers, particu-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• il n'y a pas d'interlocuteur unique pour l'accueil physique. Chaque service continuerait d'exercer cette mission avec une présence à assurer au niveau des box ;</li><li>• les services ne pourront pas se concentrer uniquement sur des travaux de gestion (accueil physique).</li></ul>

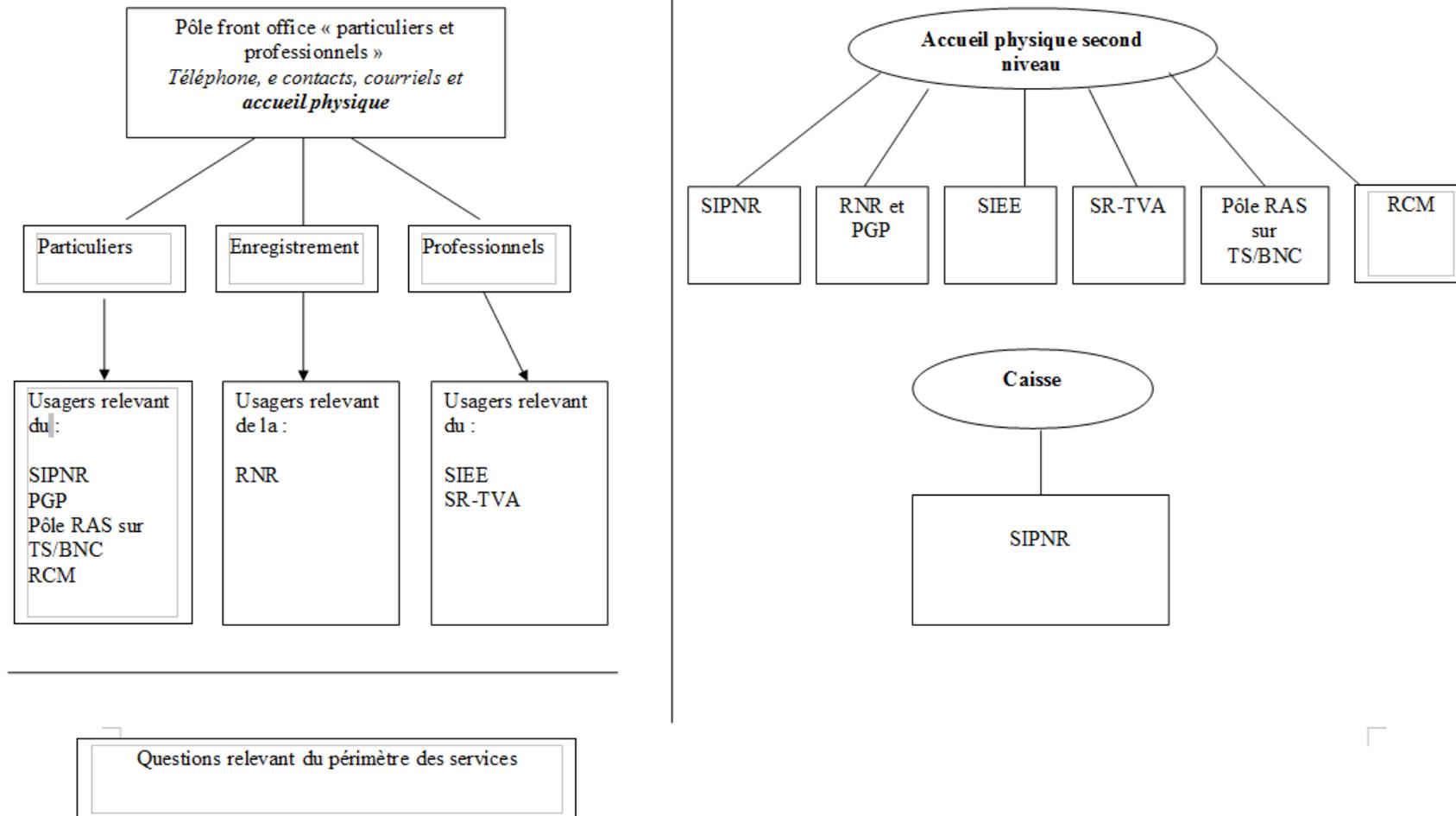
liers ou professionnels. Une réponse à la demande des élus et des usagers.

Si des horaires élargis devaient être envisagés, ce serait en définissant des modalités d'organisation du travail associées. La plage horaire de l'accueil physique devrait par ailleurs être harmonisée entre l'accueil primaire, le pôle front office et la cellule accueil du SIPNR et des autres services.

- Un nouveau numéro de téléphone différent de ceux des services de la DINR permettra d'éviter les reports vers les autres services.
- Un encadrant du pôle d'accueil doit être situé directement au sein du pôle.

### 2.3.2 Option 3 B : création d'un pôle accueil particuliers et professionnels gérant l'accueil physique

#### Option 3 b : l'accueil physique relève du pôle front office sauf niveau 2



## Avantages/Inconvénients de l'option 3 B

### Accueil à distance (téléphone, courriel, E Contact)/physique

Dans le cadre de cette option, il est essentiel que le pôle accueil soit situé dans les mêmes locaux que les services.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un interlocuteur unique pour l'accueil à distance identifié comme tel tant de la part des usagers que des services territoriaux et évitant des transferts vers d'autres services (exception faite des transferts liés au niveau de compétence déterminé) ;</li> <li>• Une équipe professionnalisée et centrée sur la mission d'accueil, ce qui n'est actuellement pas le cas pour l'ensemble des services et divisions ;</li> <li>• Les autres services recentrés <b>totalem</b>ent sur des tâches de gestion ;</li> <li>• Instruction de contentieux simples désengorgeant pour partie les services et permettant d'effectuer plus de contrôles ;</li> <li>• Si horaires élargis : une plus grande amplitude horaire et donc une meilleure accessibilité pour les usagers, particuliers ou professionnels. Une réponse à la demande des élus et des usagers.</li> </ul> <p>Si des horaires élargis devaient être envisagés, ce serait en définissant</p>	<p>Le SIPNR a indiqué que la « Gestion de l'ensemble des contentieux engendrerait moins de temps pour le reste des tâches et éventuellement pour le contrôle ».</p> <p>Cet inconvénient peut être en partie levé si le périmètre des contentieux relevant de l'accueil particuliers est revu en l'étendant aux réclamations suivantes dont le taux de traitement est évalué à moins de 20 mn par le service : pensions non libérées ; taux moyen simple (par ex : salaire étranger à ajouter seulement) ; RAS non prise en compte. <u>Si cette proposition devait être retenue, il conviendra de définir si une délégation de signature est envisageable pour les agents de l'accueil qui ne seraient plus rattachés au comptable du SIPNR.</u></p>

des modalités d'organisation du travail associées. Par ailleurs, la plage horaire de l'accueil physique devrait être harmonisée entre l'accueil primaire et le pôle front office.

- Un nouveau numéro de téléphone différent de ceux des services de la DINR permettra d'éviter les reports vers les autres services.
- Un encadrant du pôle d'accueil doit être situé directement au sein du pôle.

**Le groupe de travail a marqué une préférence pour l'option 3. Les positions sont, par contre, plus partagées entre les sous options 3A et 3 B.**

**Néanmoins, l'option 3 A est privilégiée par le SIPNR, le SIEE et la RNR.**

Une nouvelle organisation de l'accueil des usagers nécessite que soient développés de nouveaux outils et que les modalités d'organisation soient prévues de manière précise.

## 2.4 Les conditions d'une évolution (options 2 et 3)

CONDITIONS		
OUTILS ET ORGANISATION	ACTIONS /ACTEURS	
Nouveau numéro de téléphone (différent des services de la DINR) et accessible pour les opérateurs étrangers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir avec le SG (Directeur pôle transverse/DBL)</li> <li>- Voir avec la SRP, n° de téléphone commençant par un 01 et basculant sur un numéro surtaxé.</li> </ul>	<p>Déterminer la faisabilité, la durée de mise en place ;</p> <p>Mise à jour de TOPAD, d'impots.gouv et des documents administratifs (DSCGQS, divisions métiers pour une liaison avec les bureaux de la centrale et mission communication).</p>
Opérateur de téléphonie et SVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DFPCF et DBL : maintenir l'opérateur actuel ou rentrer dans le marché des centres de contacts ou CIS. Dans la seconde hypothèse, réunion DIS et SRP afin de mesurer les implications et les éventuelles incompatibilités.</li> <li>- Définir la nouvelle arborescence du SVI : divisions métiers et services.</li> </ul>	<p>Pouvoir mesurer le taux de réitération.</p> <p>Anticiper la mise à jour de l'arborescence.</p> <p>Piloter le temps consacré aux tâches de l'accueil via un bandeau, à l'instar des CIS.</p>
Locaux et matériel (double écran, casques, porte document...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DBL : identifier les locaux dans le cadre d'un renforcement des effectifs et prévoir le matériel.</li> <li>- Répartir les équipes dans chaque bureau.</li> </ul>	<p>La structure accueil ne doit pas être éloignée géographiquement des services de la DINR.</p>
Applications et formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DSCGQS : habilitation des agents de l'accueil aux applications complémentaires pour l'exercice de la mission.</li> </ul>	<p>Anticipation des modules de formation et des pas à pas.</p>

	<p>- Mission formation professionnelle en liaison avec les services : formations à prévoir, confection de modules et de pas à pas avec copie écran.</p>	
<p>Organisation de niveaux d'accueil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Élaborer un protocole entre l'accueil, les services, divisions et PNSR sur la base de la définition de l'accueil généraliste déterminée par le groupe de travail ;</li> <li>◆ Protocole avec la DIS pour les contacts des entreprises étrangères qui leur seront transférés.</li> <li>◆ Renforcer l'accueil de A (encadrant et expert) polyvalent pour les particuliers et les professionnels ;</li> <li>◆ Nommer des référents ;</li> <li>◆ Définir la répartition des agents par niveau (niveau 1 et niveau 2) ;</li> <li>◆ Identifier les noms et coordonnées téléphoniques d'un niveau 3 ou d'un niveau 2 ne relevant pas de l'accueil généraliste ;</li> <li>◆ Prévoir des formations et fiches synthétiques dès validation du format de la nouvelle structure accueil (exp : pour les RCM) ;</li> <li>◆ Mise à jour des modèles de réponse et</li> </ul>	<p>Mise à disposition de l'ensemble de la documentation sous un espace dédié.</p>

	<p>validation par les divisions métier et la mission communication ;</p> <p>◆ Prévoir un temps de pause documentaire, de réunions et de coaching.</p>	
Horaires élargis (si envisagé) :	<p>Deux hypothèses :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplitude horaire (8H30 à 17H30 ou 9H à 18H) : prévoir des pauses complémentaires et déterminer la possibilité de proposer des horaires décalés ;</li> <li>2. Amplitude horaire d'un centre de contacts ou d'un CIS (8H30 à 19H) : décision impliquant les modalités de gestion RH des CC et des CIS.</li> </ol>	<p>Planning de présence à déterminer au moins deux semaines à l'avance par l'encadrement de la structure accueil avec une mise à jour en fonction des absences.</p> <p>Mise en ligne du planning sous l'espace partagé de la structure accueil.</p> <p>Les pauses méridiennes sont déterminées par les agents avec intervention si nécessaire du chef de service afin d'assurer un service minimum.</p>
Temps consacré au téléphone	<p>Augmenter le temps consacré au traitement des contacts téléphonique.</p> <p>Décision d'organisation du chef de service.</p>	<p>Deux possibilités à voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réaliser son module téléphonique d'une traite en intégrant toutefois la pause complémentaire ;</li> <li>➤ Scinder son module téléphonique en deux sur sa journée.</li> </ul>
Liaisons services, divisions métiers et communication	<p>Associer des représentants de l'accueil aux réunions internes ;</p> <p>Prévoir des synthèses et des réunions ou points sur les principales problématiques repérées par les agents ;</p> <p>Proposer des mises à jour pour impots.gouv (modifications des questions du moment, rajout de QR....).</p>	

Elargissement du périmètre de compétence à certaines typologies du contentieux	<p>1. Déterminer la faisabilité en matière de délégation de signature et d'outils.</p> <p>2. Si la faisabilité est avérée, déterminer avec les comptables et chefs de service le périmètre retenu et l'acter sous un format à définir (protocole...).</p>	
Guide de bonnes pratiques	Elaborer un document reprenant l'organisation de la structure accueil, les bonnes pratiques à appliquer ainsi que les liaisons.	Rédaction à finaliser dans la mesure du possible pour l'essentiel des aspects avant septembre 2017.

\*                      \*

\*

Ce rapport retrace une série d'hypothèses organisationnelles. Quelles que soient les modalités d'organisation retenues in fine pour le futur pôle accueil, le projet final devra être examiné dans le cadre du dialogue social de la future DINR.

# Annexes

## Annexe n° 1 : Lettre de mission



DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES  
DIRECTION DES RÉSIDENTS A L'ÉTRANGER  
ET DES SERVICES GÉNÉRAUX  
Division de la stratégie, du contrôle de gestion et de la qualité de service  
10 RUE DU CENTRE  
93465 NOISY-LE-GRAND

Noisy-le-Grand, le 3 mars 2017

Affaire suivie par Serge DESCLAUX  
☎ 01.57.33.89.72 et ☎ 01.57.33.85.66  
☎ 01.57.33.88.27

La Directrice de la DRESG

à

Madame Isabelle CARPENTIER, AFiP A,  
et  
Madame Carole LE BOURSICAUD, AFiP A,  
Madame Isabelle WELTERLIN, IPFiP,  
Madame Catherine TREVISAN-SALLES, IPFiP,  
Monsieur Denis MORANDINI, IPFiP,

### LETTRE DE MISSION

Je confie à Isabelle CARPENTIER, responsable de la Division de la fiscalité des particuliers et du contrôle fiscal, la coordination de trois missions de réflexion visant à préparer la mise en place de la future Direction des Impôts des Non Résidents (DINR) dans le cadre des orientations qui ont été décidées par le directeur général des finances publiques.

Les trois thèmes de réflexion portent respectivement :

- sur la création d'un Pôle National de Soutien au Réseau (PNSR) Fiscalité internationale ;
- sur l'organisation de l'accueil des non résidents, particuliers et professionnels;
- sur le format et l'ambition de la mission de contrôle fiscal .

Il s'agira pour Isabelle CARPENTIER, avec les collègues désignés ci-dessous, de cadencer les travaux, en supervisant ceux conduits sur les sujets de l'accueil et du contrôle fiscal, et en co-pilotant ceux sur la création d'un PNSR. Des agents et des cadres intéressés participeront aux travaux.

Carole LE BOURSICAUD mènera la réflexion sur la création d'un PNSR, en proposant des scénarios sur son format, son périmètre en termes de métiers et son champ d'action notamment par rapport aux bureaux de l'administration centrale, les outils et moyens techniques et humains nécessaires, l'articulation avec d'autres structures ainsi qu'avec les nouvelles organisations pouvant résulter des autres chantiers (Pôle Accueil notamment).

Pour ce qui concerne l'accueil des non-résidents, Isabelle WELTERLIN conduira la réflexion qui s'inscrit dans le contexte actuel d'évolution de l'accueil pluriel au sein de la DGFIP, et vise à améliorer

---

la qualité du service rendu aux différents usagers. Seront examinés des schémas possibles d'organisation de l'accueil, les outils complémentaires qui peuvent être mis en place et les possibilités et impacts en matière de ressources humaines. Une évaluation des effectifs nécessaires, en fonction des hypothèses de travail, sera réalisée.

Catherine TREVISAN-SALLES et Denis MORANDINI piloteront une réflexion sur le périmètre, les moyens et les modalités d'organisation du contrôle fiscal au sein de la future Direction. L'objectif est de tirer toutes les conséquences d'une part, du transfert de la mission de contrôle fiscal externe vers d'autres structures et, d'autre part, du maintien au sein de la DINR des missions de CSP et de recherche/programmation. Les résultats de cette réflexion et les propositions qui en découleront, ont pour but de préparer la future entité à la prise en charge efficace de cette mission.

Des réunions d'étape devront être tenues afin de présenter à la fin du mois de mai 2017 les grandes options qui semblent pouvoir se dégager à l'issue des travaux.



Agnès ARCIER

## Annexe n° 2 : Évaluation des contacts téléphoniques du SIPNR

En 2016 :

<b>Réponses directes</b>	<b>Moyenne sur 1 mois</b>	<b>Moyenne la plus basse</b>	<b>Moyenne la plus haute</b>
<b>Nombre d'appels traités par jour (A)</b>	51	41 (décembre)	62 (avril)
<b>% par rapport aux appels reçus</b>	<b>12%</b>	6% (septembre et novembre)	19% (mars)
<b>Nombre d'agents par jour</b>	3,47	2,41 (septembre)	7,34 (mai)
<b>Nombre pour 1 heure en fonction de (A)</b>	7	5,8	8,8

<b>Rappels</b>	<b>Moyenne sur 1 mois</b>	<b>Moyenne la plus basse</b>	<b>Moyenne la plus haute</b>
<b>Nombre d'appels traités par jour (A)</b>	66	40 (août)	81 (février)
<b>% par rapport aux appels reçus</b>	<b>4%</b>	3% (mai, août, octobre et novembre)	8% (décembre)
<b>Nombre d'agents par jour</b>	1,14	0,8 (juillet)	1,58 (mai)
<b>Nombre pour 1 heure en fonction de (A)</b>	9,42	5,7	11,57

Au regard des données, le rappel traite plus d'appels par heure que les réponses directes. Des marges de progrès peuvent donc être envisagées, le rappel pouvant constituer une voie à développer.

<b>Message conclusif</b>	<b>Moyenne sur 1 mois</b>	<b>Moyenne la plus basse</b>	<b>Moyenne la plus haute</b>
<b>Nombre d'appels traités par jour</b>	625	303 (mars)	1 138 (mai)
<b>% par rapport aux appels reçus</b>	<b>42%</b>	31% (janvier et février)	55% (avril)

Les résultats du traitement des appels reçus résultent principalement du SVI.

### Annexe n° 3 : Les outils et applications nécessaires

<b>Pôle « Front office »</b>	
<b>Particuliers</b>	<b>Entreprises étrangères</b>
<p><b><u>Outils</u></b></p> <p>Balf thunderbird E Contacts SVI Double écran</p> <p><b><u>Applications</u></b></p> <p>ADONIS GESPART GESPAS ILIAD REC RAR KHQ ICAD VISU DGFIP STRAS MOOREA PATRIM (BNDP) MEDOC (RNR)</p>	<p><b><u>Outils</u></b></p> <p>Balf thunderbird E Contacts SVI Double écran ?</p> <p><b><u>Applications</u></b></p> <p>Compte fiscal des professionnels ADONIS GESPRO VIES TTC SIRENET MEDOC MIRIAM (puis RSP Forcé) CIPANGO Rebecca REMBUE MOOREA PATRIM (BNDP)</p>

MIRIAM (puis RSP Forcé)  
CIPANGO  
ERICA (consultation)

**DOCUMENTATION**

Impots.gouv.fr  
BACO  
Em@

ILIAD  
ERICA (consultation)

**DOCUMENTATION**

Impots.gouv.fr  
BACO  
Em@

**Définition du périmètre de l'accueil « particuliers non résidents »**

**Périmètre de l'accueil généraliste du SIPNR**

**OPTION 3A : accueil à distance (téléphone, courriel, E Contact)**

Niveau 1 (Pôle « front-office »)	Niveau 2 (Pôle « front-office ») Questions nécessitant un temps de réponse long et expertise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise d'imprimé 2042 ; 2494 ; 5000 à 5003 ; 2777 et de documentation (invitation à utiliser impots.gouv.fr)</li> <li>- Changement d'adresse via E Contact.</li> <li>- Renseignement sur le calendrier fiscal (date de dépôt des différents formulaires), les possibilités d'étalement des paiements (avec détail des pièces justificatives à fournir).</li> <li>- Réponse aux moyens de paiements modernes</li> <li>- Délivrance de duplicata IR</li> <li>- Informations des pièces à fournir pour les réclamations contentieuses, gracieuses</li> <li>- Délivrance d'information sur la situation du contribuable.</li> <li>- Demande concernant l'accès à l'espace en ligne des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réponse concernant la procédure à suivre pour obtenir une lettre de désistement (recherche KHQ)</li> <li>- Traitement des délais de paiement (<i>à définir avec le SIPNR</i>)</li> <li>- Traitement des bordereaux de situation fiscale simples. (3 années maximum)</li> <li>- <u>Réponse aux questions fiscales longues ou un peu plus complexes:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>*taux min de 20% des non résidents</li> <li>*retenue à la source (RAS TS-BNC RCM): comment compléter un formulaire /établissement du calcul</li> <li>*taux moyen</li> <li>*revenus fonciers (location nue et meublée)</li> <li>*déduction de charge</li> <li>*Prélèvements sociaux et contentieux De Ruyter/ autre contentieux</li> </ul> </li> </ul>

<p>particuliers (identifiants)</p> <p>- <u>Réponse rapide aux questions fiscales (moins de 10 min)</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*taux min de 20% des non résidents</li> <li>*retenue à la source ( RAS TS-BNC RCM ): barème /délai de restitution/ service compétent pour les réclamations</li> <li>*taux moyen</li> <li>*revenus fonciers (location nue et meublée)</li> <li>*déduction de charge</li> <li>*Prélèvements sociaux et contentieux De Ruyter/ autre contentieux de masse</li> <li>*Convention fiscale internationale</li> <li>*départ et retour de France</li> <li>*Obligation déclarative limitée des NR.</li> </ul> <p>- Réponse sur l'exonération de la PVI, la différence entre les résidents et NR pour l'ISF.</p>	<p>de masse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Convention fiscale internationale</li> <li>*départ et retour de France</li> <li>*Obligation déclarative limitée des NR</li> <li>*Détermination de la résidence fiscale (statut de frontalier/couple mixte)</li> </ul> <p>- Saisie de contentieux dans la limite de la correction en ligne: minoration des revenus fonciers, des BA, des BIC, des BNC et changement du nombre de part (prise en compte d'une personne à charge ou rattachée).</p> <p>Le SIPNR propose que le champ de compétence en matière de contentieux de l'accueil soit étendue aux réclamation suivantes dont le taux de traitement est évalué à moins de 20 mn par le service : pensions non libérées ; taux moyen simple (par ex : salaire étranger à ajouter seulement) ; RAS non prise en compte. Si cette proposition devait être retenue, il conviendra de définir si une délégation de signature est envisageable pour les agents de l'accueil qui ne seraient plus rattachés au comptable du SIPNR.</p>
--	--

<b>Niveau 3 (Cellule Accueil SIPNR)</b>	<b>Niveau 4 (Autres services du SIPNR)</b>
<p>- <b>Accueil à distance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des réclamations contentieuses simples : (réponse écrite &lt; 20 min ; pensions non libérées ; taux moyen simple (par ex : salaire étranger à ajouter seulement) ; RAS non prise en compte ;</li> <li>- Traitement de la Balf trié par le Pôle front office</li> <li>- Traitement des E Contact : les réclamations IR et prélèvements sociaux (sauf ISF) et demandes sur les paiements.</li> </ul> <p>Affectation aux secteurs des questions niveau 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Accueil téléphonique</b> des appels transférés par le POLE front office</li> <li>- <b>Accueil physique</b> : <i>Horaires de réception à déterminer en cohérence avec l'horaire d'ouverture de l'accueil primaire.</i></li> <li>- Traitement de questions simples mais aussi plus complexes avec le traitement de contentieux simples.</li> <li>- Remise d'imprimés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>SECTEUR D ASSIETTE</b></li> <li>- Gestion des dossiers : traitement des courriers; saisie des déclarations ; contrôles ;</li> <li>- Traitement du contentieux complexes ;</li> <li>- Questions complexes : réponse écrite &gt;20 min ; multi questions ; nécessitant une connaissance du dossier approfondie ; nécessitant des recherches approfondies.</li> </ul> <p><b>SECTEUR DE RECOUVREMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du recouvrement amiable et forcé</li> <li>- Questions sur les délais de paiement, la remise/ annulation des majorations</li> <li>- Traitement des réclamations : contestation du montant de l'impôt dû (assiette) contestation des procédures civiles d'exécution (ATD, saisie par huissier) ;</li> <li>- Traitement des RJJ, non valeur.</li> </ul> <p><b>COMPTABILITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des chèques et virements, remboursements</li> </ul>

- Réception des chèques
- Demande d'appui :
- des secteurs d'assiette pour les questions complexes++ , contentieux complexes et les contrôles.
- des services recouvrement pour les questions complexes.

### **ICE/EXIT TAX**

- Gestion des dossiers
- Traitement du contentieux complexes
- Questions complexes.-

**OPTION 3B : accueil à distance (téléphone, courriel, E Contact)/physique Périmètre de l'accueil généraliste du Pôle RAS sur TS/BNC**

<p style="text-align: center;"><b>Niveau 1 (Pôle « front-office »)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Niveau 2 (Pôle « front-office »)</b> <b>Questions nécessitant un temps de réponse long et expertise</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise d'imprimé 2042 ; 2494 ; 5000 à 5003 ; 2777 et de documentation (invitation à utiliser impots.gouv.fr)</li> <li>- Changement d'adresse via E Contact.</li> <li>- Renseignement sur le calendrier fiscal (date de dépôt des différents formulaires), les possibilités d'étalement des paiements (avec détail des pièces justificatives à fournir).</li> <li>- Réponse aux moyens de paiements modernes</li> <li>- Délivrance de duplicata IR</li> <li>- Informations des pièces à fournir pour les réclamations contentieuses, gracieuses</li> <li>- Délivrance d'information sur la situation du contribuable.</li> <li>- Demande concernant l'accès à l'espace en ligne des particuliers (identifiants)</li> <li>- <u>Réponse rapide aux questions fiscales (moins de 10 min):</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réponse concernant la procédure à suivre pour obtenir une lettre de désistement (recherche KHQ)</li> <li>- Traitement des délais de paiement (<i>à définir avec le SIPNR</i>)</li> <li>- Traitement des bordereaux de situation fiscale simples. (3 années maximum)</li> <li>- <u>Réponse aux questions fiscales longues ou un peu plus complexes:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>*taux min de 20% des non résidents</li> <li>*retenue à la source (RAS TS-BNC RCM): comment compléter un formulaire /établissement du calcul</li> <li>*taux moyen</li> <li>*revenus fonciers (location nue et meublée)</li> <li>*déduction de charge</li> <li>*Prélèvements sociaux et contentieux De Ruyter/ autre contentieux de masse</li> <li>*Convention fiscale internationale</li> <li>*départ et retour de France</li> <li>*Obligation déclarative limitée des NR</li> <li>*Détermination de la résidence fiscale (statut de frontalier/couple</li> </ul> </li> </ul>

\*taux min de 20% des non résidents  
\*retenue à la source ( RAS TS-BNC RCM ): barème /délai de restitution/ service compétent pour les réclamations  
\*taux moyen  
\*revenus fonciers (location nue et meublée)  
\*déduction de charge  
\*Prélèvements sociaux et contentieux De Ruyter/ autre contentieux de masse  
\*Convention fiscale internationale  
\*départ et retour de France  
\*Obligation déclarative limitée des NR.

- Réponse sur l'exonération de la PVI, la différence entre les résidents et NR pour l'ISF.

**Accueil physique :** *Horaires de réception à déterminer en cohérence avec l'horaire d'ouverture de l'accueil primaire.*

- traitement des questions simples et complexes ;
- enregistrement du contentieux à partir de la fiche de visite et des justificatifs nécessaires ;
- remise d'imprimés si non demandés à l'accueil primaire ;
- réception de chèque si non réception dès l'accueil primaire.

mixte)

- Saisie de contentieux dans la limite de la correction en ligne: minoration des revenus fonciers, des BA, des BIC, des BNC et changement du nombre de part (prise en compte d'une personne à charge ou rattachée).

Le SIPNR propose que le champ de compétence en matière de contentieux de l'accueil soit étendue aux réclamation suivantes dont le taux de traitement est évalué à moins de 20 mn par le service : pensions non libérées ; taux moyen simple (par ex : salaire étranger à ajouter seulement) ; RAS non prise en compte. Si cette proposition devait être retenue, il conviendra de définir si une délégation de signature est envisageable pour les agents de l'accueil qui ne seraient plus rattachés au comptable du SIPNR.

### **Niveau 3 (SIPNR)**

#### **- SECTEUR D ASSIETTE**

- Gestion des dossiers : traitement des courriers; saisie des déclarations ; contrôles ;
- Traitement du contentieux complexes ;
- Questions complexes : réponse écrite >20 min ; multi questions ; nécessitant une connaissance du dossier approfondie ; nécessitant des recherches approfondies ;
- Accueil téléphonique pour les appels transférés par le pôle front office.

#### **SECTEUR DE RECOUVREMENT**

- Gestion du recouvrement amiable et forcé
- Questions sur les délais de paiement, la remise/ annulation des majorations
- Traitement des réclamations : contestation du montant de l'impôt dû (assiette) contestation des procédures civiles d'exécution (ATD, saisie par huissier) ;
- Traitement des RJJ, non valeur ;
- Accueil téléphonique pour les appels transférés par le pôle front office.

#### **COMPTABILITE**

- Traitement des chèques et virements, remboursements

## **ICE/EXIT TAX**

- Gestion des dossiers
- Traitement du contentieux complexes
- Questions complexes.

### **-Accueil physique :**

Appui des secteurs d'assiette et de recouvrement pour les questions complexes, contentieux complexe et les contrôles.

## Périmètre de l'accueil généraliste du Pôle RAS sur TS/BNC

<b>Niveau 1 « Pôle front office »</b>	<b>Niveau 2 « Pôle front office »</b>	<b>Niveau 3 (Pôle RAS sur TS/BNC )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- date ou période de dépôt des déclarations 2494 ;</li> <li>- quel barème de RAS faut-il appliquer lorsqu'une personne ne travaille pas un mois plein par exemple ;</li> <li>- dans quel délai va-t-on restituer la RAS qui a été trop prélevée ;</li> <li>- quel est le service comptable compétent pour savoir où on est sa restitution ;</li> <li>- questions sur les formulaires 5000 et 5003...</li> <li>- pièces justificatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réponses qui nécessitent plus de temps (exp : comment remplir mon formulaire, comment est calculée ma RAS...);</li> <li>- questions sur les conventions fiscales internationales (CFI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions de l'utilisateur sur son dossier ;</li> <li>- Questions complexes.</li> </ul>

## Périmètre de l'accueil généraliste du Pôle RCM

<b>Niveau 1 « Pôle front office »</b>	<b>Niveau 2 « Pôle front office »</b>	<b>Niveau 3 (Pôle RCM)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités déclaratives (délais, pièces justificatives...) des déclarations 2777 ;</li> <li>- questions sur les formulaires 5000, 5001 et 5002...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réponses qui nécessitent plus de temps (exp : comment remplir mon formulaire, comment est calculée ma RAS...).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Désignation d'un ou plusieurs référents RCM au sein du pôle front office.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Formation des agents, fiches préparatoires et exemples de réponses élaborés par le pôle RCM en amont de la mise en place du pôle front office.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions de l'utilisateur sur son dossier ;</li> <li>- Questions complexes.</li> </ul>

## Périmètre du Pôle de gestion patrimoniale

<b>Niveau 1 (Pôle front office)</b>	<b>Niveau 2 (PGP)</b>
les questions simples sur les dates de dépôt, les formulaires, l'exonération de la PVI, la différence entre les résidents et non résidents pour l'ISF...	- la majorité des questions.

## Définition du périmètre de l'accueil « enregistrement »

### Périmètre de l'accueil généraliste de la RNR

*Cellule dédiée au sein du pôle front office. Périmètre : particuliers et professionnels. Désignation d'un ou plusieurs référents au sein du pôle front office.*

*Formation des agents, fiches préparatoires et exemples de réponses élaborés par la RNR en amont de la mise en place du pôle front office.*

<b>Niveau 1 (Pôle front office)</b>	<b>Niveau 2 (Pôle front office)</b>	<b>Niveau 3 (RNR)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- question sur les délais de traitement de la déclaration (successions, dons, assurance-vie)</li><li>- quel imprimé faut-il utiliser?</li><li>- les modalités de dépôt (où doit-on déposer...)?</li><li>- quelles sont les modalités de taxation ?</li><li>- les demandes sur les certificats d'acquittement (où en est ma demande...).</li><li>- Je souhaite une copie de ma déclaration ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- comment remplir ma déclaration ?;</li><li>- questions sur les conventions fiscales internationales (CFI).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- questions de l'utilisateur sur son dossier ;</li><li>- questions complexes.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Les demandes de délais ;</li><li>- Les envois de RIB ;</li><li>- Pourquoi a-t-on refusé mon acte ?</li><li>- Où en est mon dossier ?</li></ul>		
--	--	--

## Définition du périmètre de l'accueil « professionnels »

### Périmètre de l'accueil généraliste du SR-TVA

<b>Niveau 1 (Pôle front office)</b>	<b>Niveau 2 (SR-TVA)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- où en est ma demande ?</li><li>- quand est-ce qu'on va me rembourser ?</li><li>- quelles sont les modalités de dépôt de ma demande de remboursement de TVA ?</li><li>- quels formulaires doit-on utiliser ?</li><li>- faut-il un mandataire ou non ?...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- questions sur son dossier.</li></ul>

## Périmètre de l'accueil généraliste du SIEE

La définition proposée évoluera en fonction des échanges avec la DIS qui a proposé de prendre certains contacts.

<b>Niveau 1 (Pôle front office)</b>	<b>Niveau 2 a (SIEE)</b>	<b>Niveau 2 b (CIS)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- où en est ma demande ?</li><li>- quand est-ce qu'on va me rembourser ?</li><li>- quelles sont les modalités de dépôt de ma demande de remboursement de crédit de TVA ?</li><li>- quels formulaires doit-on utiliser ?</li><li>- faut-il un mandataire ou non ?...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- questions sur son dossier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Questions ne relevant pas de la compétence de la DINR.</li></ul> <p><i>Discussion en cours avec la DIS.</i></p>