

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

Paris, le 21 juin 2016

Stratégie Relations aux publics
Balf : srp@dgfip.finances.gouv.fr

Affaire suivie par Stéphane ALBISETTI
Mél. : stephane.albisetti@dgfip.finances.gouv.fr
Tél. : 01 53 18 10 92

Le Directeur général des Finances publiques

à

Référence : SRP 06-2016

Mmes et MM. les Délégués du Directeur général

Mmes et MM. les Directeurs régionaux et départementaux
des Finances publiques

Mmes et MM. les Directeurs des directions
et services à compétence nationale ou spécialisés

Circulaire
Instruction
Note de service

Objet : Evolution du dispositif d'accueil des usagers à la DGFIP - Déploiement de l'accueil personnalisé sur rendez-vous dans les services locaux

Services concernés :

- Pôle gestion fiscale :
 - services des impôts des particuliers et services des impôts des professionnels
 - trésoreries de proximité
 - centres des impôts fonciers
- Pôle gestion publique :
 - trésoreries
- Pôle pilotage ressources :
 - divisions stratégie et/ou en charge de la qualité de service / services de la formation professionnelle
- Plates-formes d'accueil à distance : centres de contact, CIS, CPS.

Calendrier prévisionnel: À compter de l'automne 2016

Résumé :

Cette circulaire s'inscrit dans la démarche de modernisation des canaux de contact proposés aux usagers en vue de renforcer la qualité de service offerte par la DGFIP.

Elle présente les grandes lignes de l'accueil personnalisé sur rendez-vous des usagers, particuliers et professionnels, et les modalités de son déploiement, à votre main, dans les sites locaux.

Pour préparer et calibrer les formations et le dispositif de communication, les directions sont invitées à faire remonter le nom de leurs référents et/ou formateurs locaux d'ici le **5 juillet** et l'état de leur réflexion sur un éventuel déploiement de ce dispositif d'ici au **25 juillet 2016**.

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

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

Comme vous le savez, la DGFIP vise à renforcer leur autonomie. L'amélioration de l'offre de services permet de faciliter l'exercice du libre choix du canal de contact qui a leur préférence. En valorisant le contact à distance, en ligne ou au téléphone, notamment pour les démarches les plus simples, il s'agit de leur apporter une réponse rapide et professionnelle, les dispensant d'avoir à se déplacer. Mais bien entendu ceux qui préfèrent l'accueil physique en bénéficieront. C'est notamment le cas des usagers qui ont le plus besoin de soutien ou de ceux dont la demande exige une analyse au fond à partir de la connaissance globale du dossier.

Le déploiement de l'accueil personnalisé va s'engager, selon l'appréciation des départements, à compter de l'automne 2016.

1- Rappel des objectifs de l'accueil personnalisé

L'accueil personnalisé vise quatre objectifs :

- améliorer la qualité de service en évitant aux usagers de se déplacer pour les situations les plus simples – et donc souvent de devoir attendre-, tout en leur accordant une qualité de service renforcée ;
- mieux maîtriser les flux d'accueil physique au guichet, en lissant les flux des demandes les plus complexes et réduisant progressivement les files d'attente dans les lieux d'accueil. L'offre de rendez-vous est déjà dans nos habitudes depuis de nombreuses années, il s'agit de la renforcer avec des outils performants, accessibles aussi bien aux usagers qu'aux agents ;
- familiariser les usagers avec l'offre de services en ligne dans le contexte de l'ouverture de la nouvelle messagerie sécurisée dans l'espace personnel et de la refonte du portail public du site impots.gouv.fr d'ici à l'automne 2016. C'est d'ailleurs sur ce nouveau portail qu'ils accèderont à l'offre de rendez-vous dans leur site local ;
- faciliter l'organisation des services d'accueil et améliorer les conditions de travail des agents par une meilleure maîtrise des activités de réception du public.

Ce dispositif répond à une attente de nos usagers : près de 8 usagers sur 10 ont indiqué préférer se rendre dans un centre des finances publiques uniquement sur rendez-vous et ne pas attendre plutôt que pouvoir y aller quand ils le souhaitent et devoir attendre¹.

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

¹ Enquête BVA réalisée fin 2014

2– Un bilan très encourageant qui conduit à déployer la démarche d'accueil personnalisé

Le bilan positif de l'expérimentation² récemment commenté au CTR du 3 mai dernier conduit à déployer ce **levier déterminant de l'amélioration globale de la qualité d'accueil pour les usagers et pour les agents**.

En effet, une meilleure organisation de l'offre d'accueil dans les sites expérimentateurs a permis une progressive mais réelle diminution de la charge d'accueil physique, sensiblement plus importante que la tendance constatée au niveau national, jusqu'à - 33 % dans les SIE (contre - 10 % au niveau national³) et - 22 % dans les SIP (contre - 3 % au niveau national).

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

Les usagers⁴ se déclarent satisfaits de ce nouveau mode d'accueil quel que soit le département d'expérimentation (82 % d'usagers « satisfaits » dont près de 50 % de « très satisfaits »).

Le rappel téléphonique, notamment pour ceux prenant directement rendez-vous sur internet, a été couramment pratiqué et il a été apprécié. **Il a permis à l'utilisateur de n'avoir pas à se déplacer dans un cas sur trois**, et a également facilité la préparation de son dossier dans un cas sur deux. Les autres points positifs relevés par les usagers sont les plages horaires et le court délai pour obtenir un rendez-vous, la qualité et la personnalisation du traitement de la demande par l'agent.

Enfin, un point faible a pu être détecté relatif au parcours internet pour prendre rendez-vous : la refonte en cours du site impots.gouv.fr va y remédier.

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

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

3- Les grands axes de la nouvelle organisation

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

L'accueil personnalisé s'appuie sur une distinction bien connue entre la gestion des demandes simples et celles complexes :

- les démarches simples doivent être traitées, en fonction de leur nature, soit par un agent à la banque d'accueil soit par l'utilisateur lui-même, le cas échéant avec l'accompagnement d'un agent, dans l'espace libre service du centre des finances publiques ;
- pour les départements ayant choisi de déployer l'accueil personnalisé, ce sont les demandes complexes qui pourront être traitées en box, sur rendez-vous.

² Dossier GT du 30 novembre 2015

³ Période 1er janvier/31 octobre 2015 par rapport à la même période en 2014

⁴ Questionnaire en ligne adressé par courriel au cours de l'été 2015

L'objectif sera de développer progressivement ce mode de réception en valorisant ses avantages auprès des usagers : préparation du dossier, réception sans attente et par la personne compétente pour traiter le dossier, etc.

4- Le déploiement de l'accueil personnalisé dans les directions

4-1 Un nouvel outil mis à la disposition des services et des usagers

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

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

4-2 Le calendrier du déploiement de l'accueil sur rendez-vous

Les directions auront la possibilité de déployer l'accueil personnalisé, selon l'avancement de leur réflexion, dès début octobre, date prévisionnelle de mise à disposition de l'outil de prise de rendez-vous (cf. annexe). Elles pourront ainsi décider, le cas échéant de manière progressive:

- des sites ou des communes concernés sur le département ;
- de la date de déploiement, éventuellement site par site (comme cela a été conduit pour l'aménagement des horaires d'ouverture) ;
- du type de service concerné par l'accueil sur rendez-vous ;
- du type d'accueil envisagé.

Plusieurs éléments pourront être pris en compte pour choisir les modalités et la date du déploiement : par exemple des considérations externes (mise en place d'un accueil sur rendez-vous dans d'autres services publics locaux) ou internes (dispositif concret d'accompagnement des usagers aux services en ligne, volume des flux d'accueil physique, adaptation de l'organisation téléphonique...).

4-3 L'accompagnement des directions

Sous la conduite de la Mission SRP et avec le concours des directions d'expérimentation et des bureaux métiers, une boîte à outil vous sera diffusée. Elle permettra d'accompagner les directions lors de la mise en place du dispositif d'accueil personnalisé, soulignera les prérequis (dialogue social, formation, communication...) et détaillera les préconisations d'organisation (avantages/inconvénients des différents types d'organisation, rôle des agents, processus métiers, aménagement des espaces d'accueil et libre service...).

Les directions qui vont mettre en place l'accueil personnalisé peuvent ainsi engager leur réflexion pour un déploiement de l'accueil personnalisé dès octobre 2016 et déterminer ses modalités de déploiement. Elles s'appuieront sur un ou deux cadres référents départementaux (cadre de la direction voire, pour le second, responsable d'un service concerné par la mise en place de l'accueil personnalisé dans sa direction), force(s) de proposition et d'accompagnement au déploiement et au changement.

Ces référents seront les interlocuteurs de la Mission SRP pour toutes les opérations d'accompagnement du changement et le suivi du déploiement, avec le soutien des délégations interrégionales et notamment des pilotes d'accompagnement au changement.

Un réseau WiFi national « Accueil personnalisé sur RDV », piloté par la Mission SRP et vecteur de mutualisation, va être créé et ouvert aux PAC et à ces référents départementaux.

La réflexion locale associera utilement l'encadrement et les agents des services potentiellement concernés : présentation en collège des chefs de service et/ou réflexion en ateliers associant un panel de chefs de services et d'agents et les référents départementaux.

Bien évidemment, les évolutions de l'organisation de l'accueil dans les services locaux devront être discutées avec les organisations syndicales, selon les modalités habituelles du dialogue social.

4-4 Les actions de communication

Les préconisations et les outils en matière de communication seront diffusés dans la boîte à outil.

Compte tenu des contraintes éditoriales actuelles et des marges de manœuvre laissées aux directions à l'approche de la prochaine campagne, les avis d'impôt 2016 ne feront pas référence à l'accueil sur RDV⁵.

Outre les moyens traditionnels locaux d'information (PQR, affiches, dépliants, etc.) et les actions spécifiques à engager vers les interlocuteurs habituels (élus locaux, Préfecture, chambres consulaires, notaires, etc.), les usagers seront également informés du déploiement de l'accueil personnalisé par la diffusion d'une actualité dédiée sur le site impots.gouv.fr.

4-5 Les actions de formation

Deux types de formation à l'outil de prise de rendez-vous vont être élaborés :

- pour les chefs de service : une formation en présentiel. Pour permettre une déclinaison de cette formation au plus près du niveau local, au moins deux formateurs – dont idéalement le ou les référents départementaux- seront formés par département, lors de sessions animées à l'automne par les permanents pédagogiques de l'ENFIP et la direction générale. Ces formateurs devront être désignés pour le 5 juillet.

- pour les agents utilisateurs : une e-formation (session de 45 minutes environ).

Les périodes et modalités d'inscription seront précisées dans une note à paraître en juillet prochain. Ces formations seront obligatoires pour les agents des services concernés et pour ceux des centres de contact, des CIS et des CPS.

Vous voudrez bien faire remonter à la Mission SRP le nom de vos référents et formateurs pour le 5 juillet, et l'état de vos réflexions sur le déploiement du dispositif sur la période octobre 2016 - mars 2017 d'ici au 25 juillet, en répondant à un questionnaire en ligne qui vous sera adressé par courriel séparé dans la BALF de votre direction, ce qui permettra notamment de mieux préparer et calibrer les formations et le dispositif de communication.

Je compte sur vous et le soutien de vos équipes pour la mise en place progressive de cette évolution de nos modes d'accueil au plan local. Elle souligne l'importance que la DGFIP attache à la réception physique de nos usagers et au rôle essentiel des agents d'accueil.

*C'est aussi l'occasion de faire le
pédagogie de notre politique d'accueil "fluid",
facteur de progrès pour les usagers et parfois
caricaturés.*

Le Directeur général
Signé

Bruno PARENT

⁵ Maintien de la seule mention pour le guichet : Accueil du public : horaires d'ouverture sur impots.gouv.fr rubrique « nous contacter »

Interlocuteurs à la DG :

Mission SRP

Stéphane ALBISETTI – AFiPA – Tél. : 01 53 18 10 92

mél. : stephane.albisetti@dgfip.finances.gouv.fr

Sophie BECKRICH – Inspectrice principale – Tél. 01 53 18 00 47 (jusqu'au 31 août 2016)

mél. : sophie.beckrich@dgfip.finances.gouv.fr

Caroline VIGIER – Inspectrice principale – Tél. 01 53 18 00 47 (à compter du 1^{er} septembre 2016)

mél. : caroline.vigier@dgfip.finances.gouv.fr

Marie ALBET – Inspectrice – Tél. : 01 53 18 08 25

mél. : marie.albet@dgfip.finances.gouv.fr

CAP Numérique

Florence ABELLO – AFiPA – Tél. : 01 57 33 61 18

mél. : florence.abello@dgfip.finances.gouv.fr

Luc JONDREVILLE – Inspecteur principal – Tél. : 01 57 33 61 37

mél. : luc.jondreville@dgfip.finances.gouv.fr

ANNEXE

PRESENTATION DES PRINCIPALES MODALITÉS DE GESTION DU RENDEZ-VOUS

1- Les services concernés

Les services des impôts des particuliers (SIP) sont principalement visés compte tenu des enjeux en matière d'accueil. Les départements auront également la possibilité de mettre en œuvre l'accueil sur rendez-vous dans d'autres structures, en particulier celles du centre des finances publiques hébergeant le SIP (les SIE, les CDIF et les trésoreries SPL), pour faciliter la communication externe et la cohérence de l'organisation dans le CDFIP, mais également dans les autres sites recevant habituellement du public (trésoreries de proximité du SIP, trésoreries SPL...).

2- La prise de rendez-vous

La prise de RDV est multicanal :

- **sur le futur site impots.gouv.fr** (à ce stade pour les seuls usagers impôts) : si l'utilisateur ne trouve pas directement sur le site la réponse à sa question, il pourra choisir son créneau horaire de rendez-vous avec le service qui gère son dossier, à partir de la page « contacts » du site (ou à partir de son espace authentifié), en précisant le motif de son rendez-vous ;

- **au téléphone** (service local ou centres de contact pour les départements couverts, CIS ou CPS le cas échéant) ;

- **ou, en cas de nécessité, au guichet** : les agents proposeront un rendez-vous à l'utilisateur lorsque la situation ne pourra pas être réglée directement, lors du premier contact.

La prise de RDV s'opérera avec un outil unique, actuellement en cours de développement en interne. Il permettra de cadrer les demandes de rendez-vous : motifs de la demande, liste des pièces nécessaires au traitement de la démarche, rappel du rendez-vous.... Conçu pour s'adapter à tous les types de services de la DGFIP recevant du public, il donnera une grande souplesse aux chefs de service qui détermineront de façon autonome pour leur service les plages d'ouverture aux rendez-vous, le nombre de guichets ouverts, les types de rendez-vous offerts (par téléphone et/ou au guichet), la durée des rendez-vous, etc.

Tous ces paramètres seront pris en compte en temps réel ce qui permettra aussi bien aux usagers qu'aux agents d'en bénéficier immédiatement. Il donnera ainsi une grande flexibilité aux directions qui pourront s'engager dans la démarche, au moment jugé le plus opportun : en effet, aucune intervention technique sur le futur site impots.gouv.fr ne sera nécessaire pour ouvrir la prise de RDV sur le site internet.

3- La préparation du rendez-vous

Cette phase est importante, car elle doit permettre de renforcer la qualité de service en évitant le déplacement de l'utilisateur : en fonction du motif de prise de rendez-vous indiqué par l'utilisateur sur internet (le cas échéant, par téléphone), le service local est particulièrement invité à réaliser un contre-appel, et ainsi donner autant que possible une réponse par téléphone.

Au cours de l'expérimentation, le contre-appel a été apprécié et jugé très utile dans les SIP, tant par les agents que les usagers.

Si le déplacement s'avère in fine nécessaire, l'agent informera l'utilisateur de l'ensemble des pièces indispensables au traitement de sa démarche et engagera son instruction. La préparation de cette rencontre se traduira globalement par un gain de temps, car elle permettra un traitement le plus complet possible à l'instant T, au lieu parfois d'un traitement fractionné pouvant occasionner des saisines multiples des services et des répétitions de contact.

L'accueil sur RDV permet également d'apporter une plus grande sérénité à l'agent d'accueil, les questions complexes pouvant être orientées, lorsque c'est possible, vers les agents les plus familiarisés avec telle ou telle thématique.

4- L'accueil de l'utilisateur

L'accueil personnalisé conduit à adapter la fonction d'accueil.

Le rôle de l'agent au premier contact de l'utilisateur (accueil d'orientation ou accueil généraliste) sera primordial : il lui appartiendra de faire la distinction entre les questions simples et complexes, de répondre aux premières, d'orienter l'utilisateur vers le libre service ou d'annoncer son arrivée à l'agent qui le recevra sur rendez-vous. Il devra parfois aussi prendre un rendez-vous au guichet, si la question le nécessite.

Les agents pourront aussi accompagner les utilisateurs, notamment vers un ordinateur en libre service, pour les rendre plus autonomes pour leurs démarches simples qui le permettent.