Groupe de travail du 3 novembre 2015
Bilan de l'expérimentation centre de contact
Fiche 3 - Ressenti des agents des CC et des départements bénéficiaires

1 – Ressenti des agents des centres de contact

- A Rouen

Les agents et cadres du centre de contact de Rouen - réserve faite de cinq agents affectés en surnombre au 1er septembre 2014 – ont été volontaires pour participer à l'expérimentation.

Outre différentes rencontres avec l'équipe de la Mission SRP, ces agents ont été invités à participer à deux enquêtes anonymes en ligne, à l'issue de la campagne des avis 2014 puis à l'issue de la campagne déclarative 2015, pour exprimer leur ressenti par rapport à cette expérimentation.

Le ressenti global exprimé par ces agents après la campagne des avis est favorable pour plus de 80 %, dont 28 % qui jugent l'expérience « très positive ». Un même pourcentage très majoritaire d'agents et cadres estime que les contribuables à qui ils ont eu affaire ont eu un ressenti positif quant au service offert.

Du point de vue de ces agents et cadres, les points forts du service sont l'accessibilité, la possibilité d'apporter une réponse personnalisée adaptée à la situation du contribuable, la possibilité dans certains cas de prendre en compte la demande du contribuable sans autre démarche de sa part.

Dans ce contexte, deux tiers des agents et cadres ont souhaité une augmentation du périmètre d'activité du CC, tandis que 14 % se prononcent en faveur du statu quo.

Dans l'enquête réalisée à l'issue de la campagne déclarative 2015, seule la moitié des agents ont estimé que ce périmètre est trop étroit, l'autre moitié le trouvant adapté. Cette évolution dans la perception du périmètre d'activité doit être appréciée au regard de la date d'envoi des questionnaires. Pendant la campagne des avis, les agents des centres de contact ont pu réaliser certains actes de gestion, et éprouver alors le souhait d'en réaliser encore davantage, Pendant la campagne déclarative, l'activité consiste essentiellement à délivrer des renseignements téléphoniques, et le périmètre d'activité du centre de contact apparaît alors totalement adapté.

Les points d'attention relevés par les agents et cadres du CC concernent les délais de traitement quand une liaison avec les services locaux est nécessaire et quelques difficultés dans l'utilisation de GAIA.

De manière générale, un approfondissement des relations avec le centre de contact est souhaité, avec la possibilité de pouvoir joindre des référents locaux en tant que de besoin. Aucune difficulté particulière n'est relevée dans les relations avec le CPS de Lille.

- A Chartres

Contrairement au centre de contact de Rouen, le site pilote de Chartres n'a pas été constitué à partir d'agents volontaires.

Les modalités d'affectation au centre de contact de Chartres, alors même que les agents n'ont pas pu disposer de visibilité sur l'ouverture de ce service au 1^{er} mars 2015 lorsqu'ils ont demandé leur affectation à la DDFIP 28, sont restées longtemps pour certains agents - et restent encore parfois - un point de mécontentement alors même que, sans la création de ce site pilote, l'affectation dans ce département n'aurait pu avoir lieu pour un certain nombre d'agents.

L'organisation nécessaire à la couverture de l'amplitude horaire de l'accueil téléphonique et les nécessités du pilotage de l'activité entraînent un certain nombre de sujétions pour les agents, par nature différentes de celles d'un service local classique.

En effet, si les agents bénéficient des horaires variables et du droit à récupération comme leurs collègues des services, la couverture de l'amplitude horaire d'ouverture suppose l'insertion dans un système de plannings qui - malgré le plus large recours au volontariat - peut se révéler ponctuellement contraignant¹.

Si l'ouverture quotidienne jusqu'à 19 heures en semaine n'est pas remise en cause, les plages d'accueil élargies (soirées de 19H00 à 22H00, et samedis de 9H00 à 19H00) ont fait l'objet de réserves.

Enfin, la question indemnitaire a suscité des débats.

Afin d'apprécier le ressenti des agents en dehors de ces trois points, une enquête en ligne a été adressée par la Mission SRP fin juin 2015 aux agents et cadres du centre de contact de Chartres, à laquelle 70 % d'entre eux ont répondu. Elle révèle des résultats contrastés.

Outre certains problèmes techniques, liés au choix des casques et des écouteurs, les agents ont relevé qu'ils sont dans certains cas dans l'impossibilité d'intervenir sur les questions des contribuables, qui sont hors du périmètre de compétence du CC. C'est d'autant plus vrai lorsque les usagers appellent, quel que soit l'objet de leur question, après avoir entendu sur le répondeur téléphonique du service local, à titre de message de « pré-décroché » ou d'attente, les coordonnées du centre de contact. Par ailleurs, quelques agents regrettent les choix d'organisation retenus consistant à transférer systématiquement les appels de second niveau au CIS, qui priverait l'activité d'une partie de son intérêt.

Cela étant, malgré ces réserves et après seulement 4 mois après l'ouverture de la plate-forme, environ un agent sur deux (52%) a exprimé un ressenti positif quant à son expérience professionnelle dans le cadre de la démarche engagée par ce service innovant à distance, 74 % estimant que le ressenti des usagers est favorable.

2 - Ressenti des agents des départements bénéficiaires

Une première approche du ressenti des services locaux a été réalisée dans l'Oise à l'issue de la campagne des avis 2014.

Différentes rencontres organisées dans l'Oise avec la Mission SRP ont fait apparaître chez la majorité des agents et cadres interrogés une approche « pragmatique » du CC, qui permet de confier à des collègues, à distance, une partie de la charge de travail. Ce sentiment est conforté par la conscience, chez beaucoup d'agents, que l'accueil téléphonique n'était pas toujours pris en charge dans des conditions satisfaisantes, notamment compte tenu de leurs autres charges de travail et des outils de téléphonie disponibles.

Pour corroborer le ressenti traduit par ces échanges, deux enquêtes en ligne ont été réalisées auprès de l'ensemble des personnels des SIP, CDIF et trésoreries mixtes de l'Oise. Le taux de réponse à ces enquêtes est d'environ 30 %, satisfaisant pour une démarche de cette nature, et qui permet une bonne représentation des différents services et des différentes missions.

Le premier questionnaire a été adressé en janvier 2015, à l'issue de la campagne des avis, le second fin juin 2015, à l'issue de la campagne déclarative, ce qui permet de mesurer une évolution positive du ressenti sur l'ensemble des items.

Les agents et cadres ont été interrogés sur l'impact du centre de contact sur les flux reçus par le service (la différence correspond aux sans opinion) :

- sur le téléphone, 40 % ont dit avoir ressenti une baisse (dont 12 % nettement), 44 % ont déclaré ne pas avoir constaté de changement à l'issue de la campagne des avis 2014 ; en

¹ Un règlement intérieur spécifique au CC décrit les modalités de mise en œuvre des horaires variables et les contraintes spécifiques liées à l'amplitude horaire d'ouverture du service.

juillet en revanche, ce sont 75 % des sondés qui ont ressenti la baisse du trafic téléphonique durant la campagne déclarative 2015 ;

- sur le courriel, durant la campagne des avis, 26 % ont noté une baisse, 48 % n'ont pas constaté d'évolution, 10 % ont noté une hausse. Ce résultat est à apprécier dans un contexte national de progression de 9 % du volume de courriels reçus. A l'issue de la campagne déclarative, ce sont 58 % des sondés qui ont déclaré avoir ressenti une baisse des sollicitations par courriel ;
- sur l'accueil physique, les agents et cadres pour l'essentiel (58 %) n'ont pas vu de changement, 21 % d'entre eux percevant même un accroissement de la fréquentation du guichet. Ces chiffres sont assez stables en juillet, avec 15 % d'agents déclarant avoir constaté une baisse de fréquentation.

Par ailleurs, une majorité des sondés (58 %) n'avait pas ressenti à l'issue de la campagne des avis, d'effet sur ses conditions de vie au travail (ambiance sonore, fractionnement des tâches), tandis que 25 % d'entre eux notait une amélioration. Ce dernier résultat connaît une amélioration très nette à l'occasion de la seconde enquête, et passe à 54 %.

Sur l'exercice des missions de gestion, 13 % ont dit en janvier 2015 avoir ressenti un bénéfice, contre 72 % pour qui la création de la plate-forme n'avait pas eu d'effet sur ce point. Là encore, le progrès est net en juin 2015, avec 44 % de sondés indiquant avoir vu s'améliorer les conditions d'exercice des missions.

S'agissant du périmètre d'intervention du centre de contact, 32 % des agents et cadres de l'Oise considèrent qu'il est adapté et 12 % qu'il pourrait être élargi ; 18 % en revanche le jugent trop large ; plus d'un tiers des sondés ne se prononce pas.

Sur les documents transmis ou les renseignements communiqués à l'utilisateur, l'appréciation est positive dans 73 % des cas.

L'enquête en ligne de juillet 2015 a également été conduite auprès des agents des trois nouveaux départements couverts à l'issue de la campagne déclarative. Elle a cherché essentiellement à mesurer le ressenti des agents quant à l'impact du centre de contact sur les flux de contacts adressés à leur service.

Dans les Alpes de Haute-Provence, 70 % des agents disent avoir constaté une baisse des appels dans leur service ; ils sont 57 % dans la Seine-Saint-Denis, et 40 % dans l'Eure-et-Loir. Pour le courriel ces chiffres sont de 60 % dans les Alpes de Haute-Provence, 45 % dans la Seine-Saint-Denis, et 41 % dans l'Eure-et-Loir.

En revanche, ils ne sont que 15 % en moyenne à relever un impact à la baisse sur la fréquentation de l'accueil physique.

Les mêmes questions que dans l'Oise ont été posées sur les effets du CC sur leur travail au quotidien. Interrogés sur un éventuel effet positif du CC sur leurs conditions de vie au travail (ambiance sonore, travail moins fractionné...), 55 % ont dit avoir ressenti un effet positif dans les Alpes de Haute-Provence, contre 40 % dans la Seine-Saint-Denis, et 35 % dans l'Eure-et-Loir.

L'effet sur l'exercice des missions de gestion (saisie des déclarations notamment) est ressenti positivement par 37 % des agents des Alpes de Haute-Provence, 28 % dans la Seine-Saint-Denis, 21 % dans l'Eure-et-Loir.

Des actions spécifiquement destinées à permettre une meilleure connaissance réciproque des équipes ont été initiées par la Mission SRP (rencontre entre agents et cadres du site de Rouen et des services de l'Oise à Beauvais en janvier 2015, rencontre entre agents et cadres du site de Chartres et des services de l'Eure-et-Loir et de la Seine-Saint-Denis début juillet 2015 à Chartres). Elles ont été à la fois constructives et convergentes sur un plan professionnel (« à distance, ils font le même travail que nous »).