

## RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur le postulat de la Commission de gestion suite au refus par le Grand Conseil de la seconde réponse du Conseil d'Etat à la 3ème observation présentée dans le cadre du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE) intitulée *Centre d'appels téléphoniques (CAT)*

### **Rappel du postulat**

*L'observation présentait le constat suivant :*

*Le succès du CAT n'est plus à démontrer, il reflète tant les interrogations des contribuables vaudois face aux changements réguliers, que leur volonté de s'acquitter de leur devoir face aux autorités.*

*Néanmoins, il faut constater que :*

- le nombre d'appels "perdus" est croissant,
- la durée d'attente en musique est parfois très longue,
- l'augmentation du nombre d'appels à l'avenir est programmée.

*Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur ce qu'il entend mettre en œuvre pour désengorger le CAT, notamment afin de limiter le temps d'attente ainsi que le nombre d'appels "perdus".*

*Rappelons que le Grand Conseil lors du débat du 20 décembre 2011 est resté sur sa position. Il souhaite que des mesures humaines soient prises pour remédier à la masse des appels perdus.*

### **Rapport du Conseil d'Etat :**

#### A Introduction

Dans sa réponse à l'observation de la Commission de gestion, le Conseil d'Etat a indiqué que la surcharge du Centre d'appels téléphoniques (ci-après : CAT) de l'Administration cantonale des impôts (ci-après ACI) était essentiellement provoquée par des événements ponctuels tels que l'envoi des déclarations d'impôt l'émission des acomptes ou l'envoi des sommations. Il relevait toutefois que les pics de demandes que provoquaient ces envois ne pourraient être absorbés que par l'engagement de personnel auxiliaire. Toutefois, même un tel engagement ne permettrait pas d'arriver à un résultat satisfaisant faute de formation suffisante de ces auxiliaires : le temps qu'ils acquièrent les connaissances nécessaires pour répondre, le pic des appels sera passé. Il relevait par ailleurs que l'amélioration de la clarté des documents fiscaux prévus dans le cadre du projet d'organisation de l'Administration cantonale des impôts "Horizon 2015" permettra de diminuer le nombre de demandes des contribuables.

Dans sa séance du 20 décembre 2011, le Grand Conseil a traité cette réponse mais l'a refusée par 67 voix contre 43 et 7 abstentions. Les députés ont notamment relevé que même en dehors des périodes de pics de la demande, de nombreux appels étaient perdus. Le refus de la réponse a ainsi transformé l'observation en postulat.

#### B Evolutions récentes

## 1 GÉNÉRALITÉS

Un rapport commun a été établi par l'ACI et la Banque cantonale vaudoise (ci-après : BCV) sur leurs centres de contact, à savoir le Centre d'appels téléphoniques de l'ACI et le Centre de conseils de la BCV. Ce rapport a été brièvement présenté lors d'une conférence de presse en janvier dernier.

Les éléments principaux de ce rapport sont les suivants concernant le CAT.

Le CAT a été créé en 2004 lors du passage à la taxation annuelle postnumerando. Aujourd'hui, il compte 25 personnes travaillant à temps partiel et représentant une force de travail de 15 personnes à temps complet.

Il traite et résout plus de 80% des appels pris. Un menu vocal filtre les appels selon le domaine concerné et dirige l'appel directement vers un téléconseiller en lui indiquant le motif principal de l'appel.

Le CAT répond aux questions générales (en matière de décision de taxation, décompte, calcul des intérêts, acomptes, barèmes, déductions, certificats de salaire, etc.) et prend diverses décisions quant à l'octroi de plan de paiement, aide au calcul de l'acompte supplémentaire et envoi du BVR+ au contribuable, octroi de délais, etc.). Enfin, il répond aux différents courriels. Cette large palette d'activités indique bien que le CAT n'est pas une simple centrale d'appels téléphoniques mais fournit des prestations qui supposent une compétence technique dans le métier de la fiscalité. Pour cette raison, chaque téléconseiller suit une formation de 12 semaines avant d'être opérationnel.

S'agissant du temps de traitement moyen des demandes, la relative complexité de la matière induit une durée des appels supérieure à celle constatée dans le Centre d'appels de la BCV (4 minutes et demi contre 2 minutes et demi).

Les équipes du CAT sont réparties afin de couvrir un horaire non stop de 8h. à 17h. du lundi au vendredi ainsi que quelques samedis lors des pics d'appels.

Le taux de résolution des appels est élevé puisque le CAT arrive à répondre à plus de 80% des questions posées. Les questions non résolues sont transmises aux offices d'impôt ou aux spécialistes de l'ACI, voire à la Bedag s'agissant du soutien informatique du logiciel VaudTax.

## 2 COMPARATIF DU TRAITEMENT DES APPELS ENREGISTRÉS CES DERNIÈRES ANNÉES

Dans un premier temps, comme le relève le texte du postulat, le nombre d'appels ainsi que le nombre d'appels perdus a augmenté, au fur et à mesure que la population découvrait cette nouvelle prestation. Toutefois, la tendance s'est inversée depuis 2010, ainsi que le montre le tableau ci-après

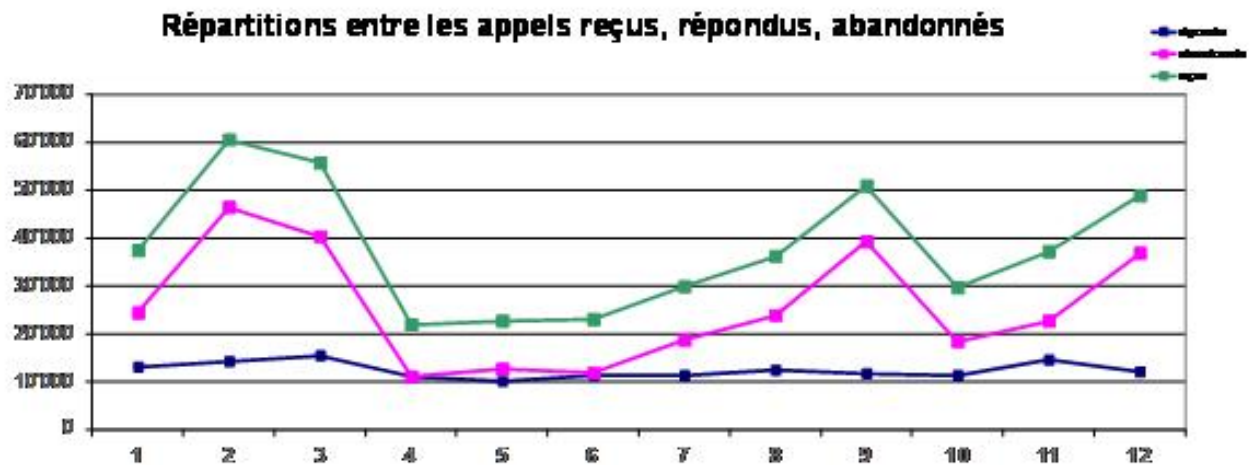
|                          | 2010    | 2011    | 2012    |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| Nombre total d'appels    | 479'142 | 430'452 | 418'016 |
| Nombre d'appels répondus | 173'720 | 172'426 | 182'880 |
| Nombre d'appels perdus   | 305'422 | 258'026 | 235'136 |

On peut constater d'une part que le nombre total d'appels a diminué de plus de 60'000 entre 2010 et 2012 et surtout que le nombre d'appels perdus a diminué de plus de 70'000 durant cette même période de deux ans.

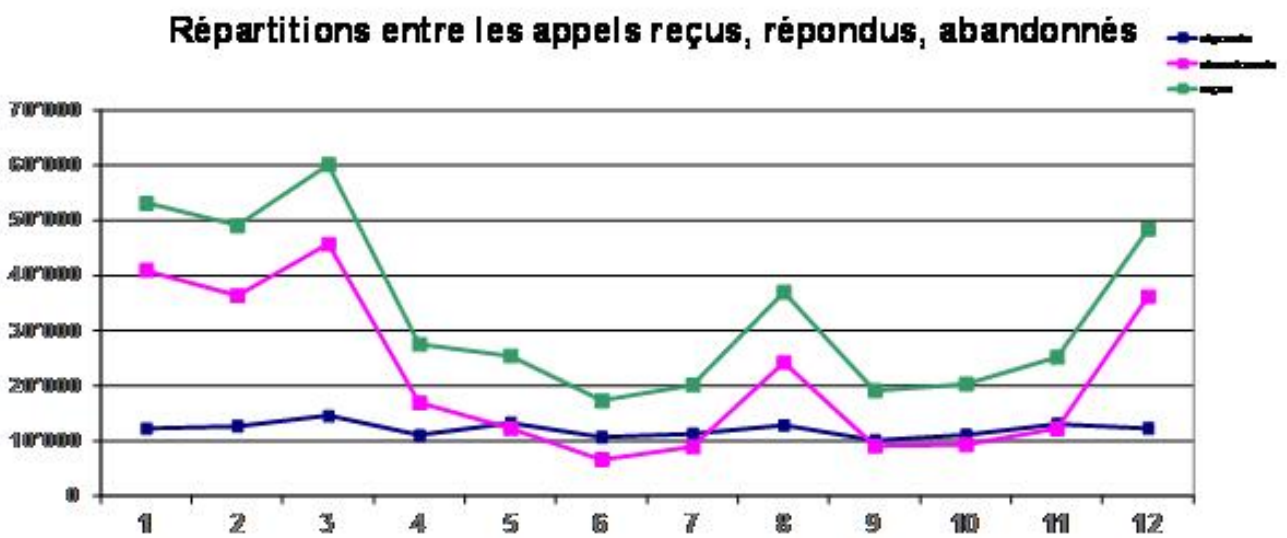
D'autre part, les graphiques ci-dessous illustrent la forte variation du nombre d'appels au cours de l'année. Le nombre d'appels est ainsi presque trois fois plus élevé durant les mois de février et mars (envoi de la déclaration d'impôt) qu'au mois de juin. Il s'agit d'une caractéristique importante de l'activité du CAT, qui ne se retrouve guère dans le domaine bancaire, raison pour laquelle le centre d'appel de la BCV peut réguler plus facilement son offre et a moins d'appels perdus.

Il convient encore de préciser que le logiciel qui compte les appels au CAT ne permet pas de distinguer les nouveaux appels et les personnes qui téléphonent plusieurs fois pour la même question parce que la ligne était occupée. Le nombre total d'appels (ligne verte) ainsi que le nombre d'appels perdus (ligne rose) est ainsi surestimé.

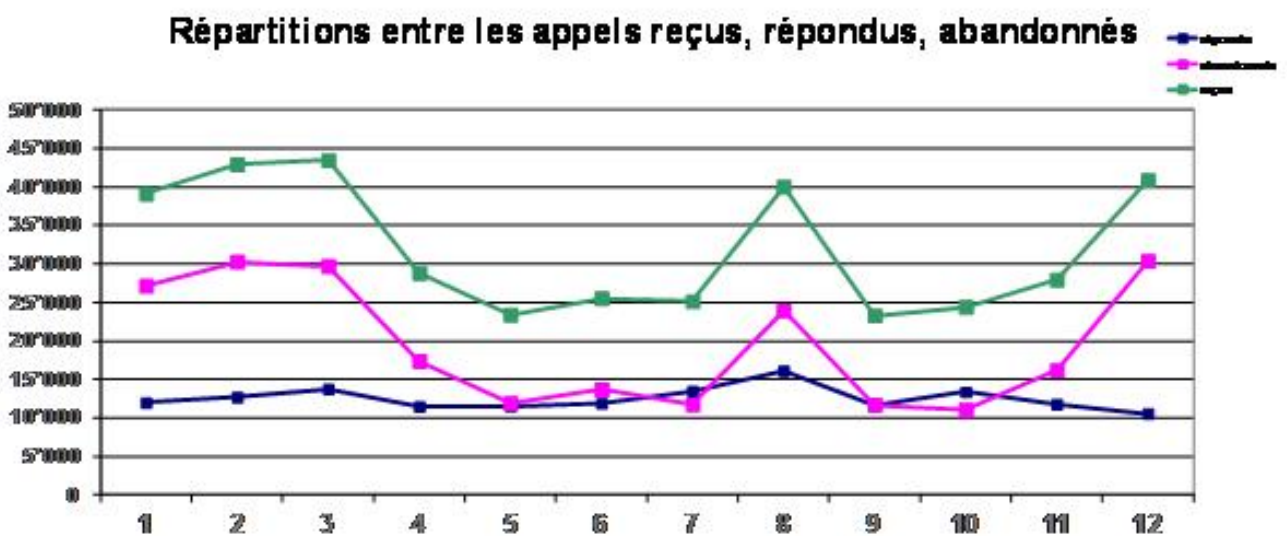
2010



2011



2012



## **3 EVOLUTIONS DANS LE TRAITEMENT DES DEMANDES**

### **3.1 Evolutions à court terme**

Le renouvellement de l'application informatique CRM ces prochaines semaines permettra au centre d'appels de réduire le temps de traitement des questions. En effet, dès que le contribuable sera identifié, les applications métiers telles que TAO ou SIPF s'ouvriront sur les données relatives à son compte et feront ainsi gagner de précieuses secondes aux téléconseillers.

Cette nouvelle version du CRM permettra également un tri semi-automatique des courriels reçus, ce qui augmentera l'efficacité dans leur attribution et traitement.

Ces gains de temps seront octroyés à traiter des appels actuellement abandonnés.

S'agissant précisément des appels abandonnés une évolution importante va intervenir ces prochains mois. On l'a vu, il est impossible actuellement de faire la distinction entre les multi-tentatives et les appels qui ont aboutis après une ou plusieurs tentatives. VaudTelecom prévoit de répondre sur ce point au printemps 2013 avec une mise à jour de la téléphonie spécifique au centre d'appels ; cette fonctionnalité permettra de distinguer les appels finalement aboutis et pour autant que l'appelant n'ait pas volontairement caché son numéro, l'ACI sera à même de rappeler l'utilisateur dont les multi-tentatives d'appels n'auraient pas abouties, ce pendant les heures moins sollicitées telles qu'entre 11h30 et 13h45. Une telle prestation permettrait de traiter, après coup, une partie des appels abandonnés.

### **3.2 Evolutions à moyen terme**

Le développement de la cyber administration va simplifier toujours plus les relations entre l'administré et les autorités.

Sur le plan fiscal, il est prévu de développer le site internet de l'ACI de manière à ce que les contribuables puissent trouver dans de nombreux cas des réponses à leurs questions sans devoir recourir aux services du CAT. De plus, l'introduction d'un guichet électronique permettant au contribuable d'accéder à son "compte impôt" est prévue dans le courant de la présente législature, ce qui réduira très sensiblement l'utilisation des services du CAT.

## C Appréciation du Conseil d'Etat

Les développements qui précèdent font ressortir les éléments suivants:

- La tendance constatée par la Commission de gestion s'est inversée : les appels manqués sont en forte diminution depuis deux ans.
- En raison de la forte variation du nombre d'appels selon les périodes de l'année, il est impossible de satisfaire les pics de la demande sans être en forte surcapacité le reste de l'année.
- Bien qu'important, le nombre d'appels et d'appels manqués est surestimé faute de pouvoir déterminer les appels multiples pour une même problématique. Ces nombres pourront être calculés avec précision tout prochainement.
- La diminution du nombre d'appels devrait se poursuivre au vu des développements informatiques à court et moyen terme dans le domaine de la cyber administration.

Le Conseil d'Etat estime dès lors que ce n'est pas une augmentation de l'offre mais bien une diminution de la demande qui va résoudre les problèmes de surcharge du CAT.

Dans l'hypothèse où la baisse de la demande ne se poursuivrait pas ces prochaines années, il conviendra alors de réexaminer la question d'une augmentation de la dotation des ressources du CAT, tout en étant conscient du fait que le problème posé par les pics de la demande ne peut être que très partiellement résolu.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 6 mars 2013.

Le président :

*P.-Y. Maillard*

Le chancelier :

*V. Grandjean*