



PREMIER MINISTRE

CONSEIL D'ORIENTATION DE L'ÉDITION PUBLIQUE ET DE L'INFORMATION ADMINISTRATIVE



## RECOMMANDATIONS

### L'amélioration de la qualité du renseignement administratif des usagers par téléphone

Formation spécialisée « Qualité de l'information administrative des usagers »

Janvier 2013

# Sommaire

1. Le canal téléphonique doit évoluer dans un contexte de forte mutation des relations entre administrations et usagers .....	3
2. Replacer le canal téléphonique sur sa valeur ajoutée en valorisant les agents et en prenant davantage en compte les usagers .....	4
3. Recommandations .....	5
3.1. Tableau de synthèse des 30 recommandations.....	5
3.2. Tableau de présentation détaillée des 30 recommandations.....	6
4. Annexes .....	14
4.1. Bonnes pratiques observées.....	14
4.2. Données chiffrées sur les principaux services publics de renseignement par téléphone .....	16
4.3. Études et documents de référence .....	16
4.4. Liste des personnes auditionnées par le groupe de travail .....	16
4.5. Cadre de questionnement des auditions .....	17
4.6. Composition du groupe de travail.....	18

**Les présentes recommandations fournissent aux responsables publics des outils pour améliorer la qualité du renseignement administratif des usagers par téléphone.**

**Compte tenu de la variété des situations et pour assurer la cohérence de l'action publique, ces recommandations ont vocation à être intégrées par les administrations dans leurs dispositifs de qualité existants : les actions qu'elles décideront feront l'objet d'un retour d'expérience et d'une évaluation dans le cadre du COEPIA.**

## 1. Le canal téléphonique doit évoluer dans un contexte de forte mutation des relations entre administrations et usagers

Les travaux entrepris par le Conseil d'orientation en matière de renseignement administratif par téléphone au printemps 2012 se sont structurés autour de trois axes prioritaires, motivés par le souci de la qualité du service apporté à l'utilisateur et par la recherche d'efficacité pour l'action de l'administration :

- améliorer la performance des centres d'appels (baromètres, démarches d'amélioration, etc.) ;
- renforcer la mutualisation (bases, appels, infrastructures) ;
- améliorer la lisibilité des numéros téléphoniques des administrations.

Un premier examen du « paysage » du renseignement administratif en France et une étude du dispositif mis en œuvre par la Direction de l'information légale et administrative (DILA) pour le 3939 « Allo service public » ont nourri cette étape introductive.

Cette réflexion a ensuite associé étroitement les principaux acteurs du renseignement administratif par téléphone afin de dégager une analyse et des solutions partagées. La formation spécialisée « Qualité de l'information administrative des usagers » du COEPIA a conduit trois sessions d'auditions, les 27/09/12, 04/10/12 et 15/11/12, auprès des ministères et opérateurs pour identifier les meilleures pratiques et des pistes d'amélioration de la relation et du renseignement téléphoniques des usagers.

Quatre éléments ont été observés :

- **Un contexte général en évolution** : crise économique et sociale avec la montée en puissance de la génération Y, risques psychosociaux pour la réponse aux usagers en position de fragilité, crise de l'expertise avec la remise en cause de la réponse des téléconseillers, attente d'une immédiateté de la décision, évolutions technologiques, paradoxe entre défiance envers les services publics et attente de plus de dématérialisation...
- **Des attentes des usagers identifiées**<sup>1</sup> : l'amélioration de la satisfaction des usagers passe par une réponse apportée à cinq attentes clés : la facilitation et la simplification, la transparence, la confiance a priori, la prévenance, l'empathie. Le canal téléphonique est le canal de la réassurance pour les usagers.
- **De nouveaux modèles se développent** : le service rendu par les plates-formes téléphoniques change de définition (la qualité s'évalue sur la relation, sur l'attention exprimée par l'interlocuteur, autant – si ce n'est plus – que sur l'information apportée ou la démarche accomplie), et le service public fait face à l'évolution des attentes de l'utilisateur, du contribuable...). On assiste à un changement de perception, d'une administration qui a un pouvoir à une administration qui rend un service et des comptes (avec nécessité de formation des agents).
- **Le téléphone est un canal privilégié par les usagers** dans leur relation à l'administration qui présente de fortes marges de progression :
  - l'accueil téléphonique de l'administration représente une volumétrie annuelle de plus de 220 millions d'appels<sup>2</sup> (45% des usagers ont appelé au moins une fois un service public au cours des deux dernières années)<sup>3</sup> ;
  - le paysage téléphonique est morcelé (entre grands centres d'appels, petits centres d'appels spécialisés et les standards téléphoniques des services de l'État) créant un problème de lisibilité, et d'hétérogénéité en termes de performance ;
  - 28% des Français se sont déplacés pour entrer en contact avec l'administration parce que l'administration était difficile à joindre par téléphone ou internet ;
  - 27% des personnes interrogées seraient certaines de réaliser leur démarche par téléphone si cela était possible.

<sup>1</sup> Étude KP/AM sur les centres d'appels – 2012

<sup>2</sup> Diagnostic de l'accueil téléphonique – DGME – 2010

<sup>3</sup> Enquête Services publics de proximité (BVA – Décembre 2011)

## 2. Replacer le canal téléphonique sur sa valeur ajoutée en valorisant les agents et en prenant davantage en compte les usagers

**L'enjeu est de positionner la relation téléphonique sur sa valeur ajoutée et dans une approche multicanale, c'est-à-dire un accès immédiat et conclusif à l'information pour éviter à l'utilisateur d'engager de nouvelles démarches et limiter les coûts afférents pour l'administration.**

Pour les usagers, le téléphone est un vrai mode de communication qui, par rapport à internet, a le mérite de valoriser le contact humain et créer ainsi une véritable relation de confiance, tout en étant peu chronophage au départ. Il ne s'agit pas ici de développer davantage l'usage du téléphone dans la relation avec l'administration mais bien d'en améliorer la qualité.

Le coût plus élevé du renseignement « humain » par téléphone par rapport aux modes « autonomes » d'information des usagers, en particulier sur internet, conduit à proposer d'encourager le développement de l'autonomie des usagers dans les cas où cela est possible et souhaité par les intéressés, et de renforcer l'efficacité des dispositifs de renseignement par téléphone dans les cas où l'apport humain paraît plus nécessaire.

L'objectif est de **définir un schéma global** reposant sur :

- une automatisation autant que possible en amont des tâches à moindre valeur ajoutée ;
- un renforcement du 1er niveau qui apporte une réponse fiable et personnalisée avec le souci de développer l'autonomie des appelants et les orienter vers les canaux les moins coûteux ;
- une redéfinition du 2<sup>e</sup> niveau avec plus de profondeur et d'expertise pour les cas les plus complexes.

Il convient de définir des politiques globales et intégrées à l'accueil (« cross canal ») nécessitant que le centre d'appels soit connecté à internet, aux systèmes de gestion...

Les propositions de recommandations du COEPIA pourraient s'organiser autour de **trois axes de recommandations** :

1. **renforcer la prise en compte des usagers dans la relation téléphonique** (accessibilité, empathie, efficacité du contact, limitation du coût pour l'utilisateur...) ;
2. **renforcer l'efficacité des dispositifs de renseignement téléphonique** (modèle de financement, encouragement du recours aux modes de contacts dématérialisés, mutualisations, mesure de la performance...) ;
3. **mieux valoriser et reconnaître le travail des agents en charge de la réponse téléphonique** (remontée d'information, valorisation des parcours, professionnalisation des pratiques, formation...)

Ces trois axes se déclinent en 30 recommandations, préconisant des actions opérationnelles ou le lancement de chantiers d'approfondissement afin de formuler des propositions d'amélioration.

Les deux chantiers ainsi identifiés concernent :

- l'intégration d'une démarche d'amélioration de la relation usager multicanale dans les dispositifs qualité existants des services publics ;
- l'optimisation et la convergence des pratiques, qui seraient confiées à un réseau professionnel qu'il est proposé de constituer.

### 3. Recommandations

#### 3.1. Tableau de synthèse des 30 recommandations

AXE 1 Renforcer la prise en compte de l'utilisateur	AXE 2 Renforcer l'efficacité multicanale des dispositifs de renseignement téléphonique des usagers	AXE 3 Mieux valoriser et reconnaître le travail des agents en charge de la réponse téléphonique
→ Actions destinées à améliorer la confiance des usagers et l'accessibilité de l'information	→ Actions destinées à réaliser des gains d'efficacité par un découplage du canal téléphonique et par des mutualisations	→ Actions destinées à renforcer l'estime et la professionnalisation
<b>A. Renforcer la transparence du service pour l'utilisateur</b>	<b>D. Encourager l'autonomie des usagers sur les canaux les moins coûteux pour l'administration</b>	<b>G. Profiter de l'expérience des personnels</b>
1. Définir une politique de tarification transparente et homogène des appels des usagers vers les services publics et son modèle de financement	12. Faire davantage connaître la rubrique « Vos droits et démarches » de service-public.fr aux usagers et aux intermédiaires pour éviter des appels et déplacements inutiles	27. Organiser une remontée d'information de la part des agents chargés du renseignement téléphonique pour permettre le signalement de difficultés générales liées à une procédure, une réglementation, etc.
2. Systématiser le signalement des meilleurs horaires pour joindre le service, en particulier lors des pics d'activité	13. Généraliser la possibilité pour les agents et téléconseillers de rebondir sur un autre canal de contact pour apporter l'information ou la préciser (courriel et sms principalement)	<b>H. Mieux valoriser les pratiques et les métiers de la relation téléphonique</b>
<b>B. Renforcer l'attention et la prévenance envers l'utilisateur et proposer un service adapté aux publics sensibles.</b>	14. Généraliser l'information des usagers appelant un service de renseignement téléphonique sur la possibilité d'obtenir l'information ou d'accomplir la démarche sur internet à chaque fois que cela est possible	28. Valoriser davantage les fonctions de renseignement des usagers dans les parcours professionnels
3. Généraliser la prise en compte des attentes des usagers pour faire évoluer les services de renseignement administratif	15. Faciliter l'accès et la consultation de service-public.fr par les agents chargés du renseignement des usagers par tous les canaux	29. Développer l'écoute et l'accompagnement des agents chargés de renseigner les usagers
4. Généraliser la possibilité de signalement d'une difficulté dans le traitement du dossier d'un usager à un autre service public concerné	16. Assurer à l'utilisateur que le coût de son appel n'excède pas celui d'un appel local lorsque le service téléphonique est entièrement automatisé	30. Développer les outils de formation en ligne à destination des personnels chargés du renseignement des usagers
5. Limiter le recours aux automates de réponse aux appels téléphoniques : aux premiers niveaux de choix des usagers dans le menu pour l'orientation de leurs appels, et aux services leur permettant d'accomplir entièrement une démarche en ligne ou d'obtenir un renseignement complet	17. Développer des outils d'explication pédagogiques sur d'autres canaux (notamment internet) pour prévenir certaines demandes d'explication génératrices d'appels	
6. Permettre à l'utilisateur d'accéder à un agent ou un téléconseiller aux heures ouvrables lorsqu'un service automatisé de réponse est mis en œuvre	<b>E. Éviter la répétition des appels des usagers</b>	
7. Développer la possibilité de mettre en contact un usager répétant son appel avec le même téléconseiller	18. Mettre en place des dispositifs de validation et d'actualisation de l'information administrative délivrée sur l'ensemble des canaux	
8. Généraliser l'explication aux usagers et, le cas échéant, l'excuse au nom de l'administration	19. Développer les confirmations écrites dématérialisées des informations délivrées par téléphone (courriels et sms principalement)	
<b>C. Fluidifier l'accès de l'utilisateur au renseignement</b>	<b>F. Renforcer la performance des dispositifs et des pratiques</b>	
9. Entreprendre une simplification du paysage téléphonique des services publics pour les usagers	20. Généraliser les outils de suivi des contacts avec l'utilisateur (GRC) en cherchant à développer des fonctionnalités comparables	
10. Généraliser la co-production et la délivrance aux usagers des informations de proximité concernant les guichets des services publics	21. Renforcer la co-production des bases de connaissance de premier niveau autour de la base du 3939	
11. Généraliser progressivement la possibilité de faire suivre les appels mal dirigés des usagers vers le service de renseignement compétent quand il existe, ou au moins dans un premier temps communiquer aux usagers les coordonnées du service compétent	22. Engager une discussion interministérielle permettant de décider des suites à donner à l'expérimentation du raccordement d'une dizaine de préfectures au 3939	
	23. Développer la possibilité de rappeler un usager pour lui apporter l'information qui ne peut lui être délivrée immédiatement	
<b>RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES</b>		
	24. Amener chaque ministère à rendre compte chaque année au COEPIA de l'intégration de ces recommandations dans leur stratégie.	
	25. <b>Chantier</b> « Optimisation et convergence des pratiques » : constituer un réseau professionnel des responsables des centres d'appels et de la relation téléphonique des ministères et opérateurs, chargé de favoriser l'optimisation et la convergence des pratiques et des outils	
	26. <b>Chantier</b> « Intégration des recommandations du COEPIA dans les dispositifs de qualité de service existants »	

### 3.2. Tableau de présentation détaillée des 30 recommandations

Recommandations		Objectifs	Actions
AXE 1 : renforcer la prise en compte des usagers			
1.	Définir une politique de tarification transparente et homogène des appels des usagers vers les services publics et son modèle de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<p>L'objectif de cette étude serait d'étudier en 2013 les conditions de définition d'une politique tarifaire à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour les usagers : limitation et harmonisation du coût des appels. Une attention particulière, sur la base d'une analyse approfondie du besoin, sera portée aux populations pouvant bénéficier de tarifs sociaux, les plus défavorisés étant aujourd'hui pénalisés par les tarifs d'appels par les cartes prépayées.</li> <li>- pour l'administration : étude des pistes d'optimisation du coût des appels et définition du modèle économique associé.</li> </ul> <p>Il s'agirait ainsi de répondre à des questions telles que : « Les appels des usagers doivent-ils être gratuits pour eux ? », « quel financement de cette gratuité ? », « faut-il un achat groupé de minutes des services publics pour les appels des usagers ? », « faut-il des forfaits sociaux ? », « une tarification spéciale doit-elle être prévue par la réglementation ? », etc.</p> <p>Le pilotage de cette étude pourrait être confié au SGMAP, qui rendrait compte de son avancement et de ses conclusions au COEPIA.</p>
2.	Systématiser le signalement des meilleurs horaires pour joindre le service, en particulier lors des pics d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	
3.	Généraliser la prise en compte des attentes des usagers pour faire évoluer les services de renseignement administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> <li>- Prendre en compte les besoins des publics en situation sensible</li> </ul>	<p>Il s'agit de faire reposer l'évolution du service sur l'analyse des attentes des usagers par des enquêtes, par la présentation des informations en fonction des événements de vie, par la mise en place de mécanismes d'évaluation de la qualité de l'information et de la satisfaction des usagers, etc.</p>
4.	Généraliser la possibilité de signalement d'une difficulté dans le traitement du dossier d'un usager à un autre service public concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif d'alerte à mettre à disposition des téléconseillers (ex : à tous les niveaux au SRE, au deuxième niveau à la CNAV)</li> <li>- Prise en compte systématique de cette option dans les outils au fur et à mesure de leur évolution</li> </ul>

5.	<p><b>Limiter le recours aux automates de réponse aux appels téléphoniques : aux premiers niveaux de choix des usagers dans le menu pour l'orientation de leurs appels, et aux services leur permettant d'accomplir entièrement une démarche en ligne ou d'obtenir un renseignement complet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation progressive des services existants de renseignement téléphonique</li> <li>- Limitation du sentiment de « déshumanisation » des administrations</li> <li>- Incitation de l'utilisateur à utiliser les services entièrement automatisés</li> <li>- Incitation des administrations à ne dématérialiser que les services permettant à l'utilisateur d'avoir une réponse complète ou d'accomplir entièrement une démarche, déchargeant d'autant les agents aux guichets et téléconseillers</li> </ul>
6.	<p><b>Permettre à l'utilisateur d'accéder à un agent ou un téléconseiller aux heures ouvrables lorsqu'un service automatisé de réponse est mis en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation progressive des services existants de renseignement téléphonique</li> <li>- Limitation du sentiment de « déshumanisation » des administrations</li> <li>- Prise en compte des besoins de contact et d'accompagnement humains des publics les plus fragiles</li> <li>- Limitation de la répétition des appels et des visites aux guichets</li> </ul>
7.	<p><b>Développer la possibilité de mettre en contact un usager réitérant son appel avec le même téléconseiller</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> </ul>	<p>Suppose la mise en œuvre de la reconnaissance du numéro de l'appelant, au fur et à mesure de l'évolution des outils</p>
8.	<p><b>Généraliser l'explication aux usagers et, le cas échéant, reconnaître les erreurs de l'administration et savoir s'excuser en son nom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur (en témoignant plus d'empathie)</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<p>Il s'agit d'adopter une posture de confiance a priori dans la parole de l'utilisateur et de compréhension pour sa situation lorsqu'il est confronté à un aléa ou un délai de traitement, un dysfonctionnement administratif supposé, même sans certitude que ce soit bien le cas et même si l'agent chargé de le renseigner n'est pas celui qui serait responsable de cette difficulté.</p> <p>Cette posture pourrait être intégrée systématiquement et immédiatement dans les consignes données aux agents répondant au public et aux téléconseillers.</p>
9.	<p><b>Entreprendre une simplification du paysage téléphonique des services publics pour les usagers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<p>L'objectif de cette étude serait de proposer en 2013 un schéma cible de simplification du paysage des numéros de téléphone de l'administration pour les usagers (particuliers et entreprises).</p> <p>Ce chantier impliquerait d'identifier les mutualisations, interconnexions et coordinations nécessaires dans les dispositifs téléphoniques des organismes publics et le modèle de financement associé.</p> <p>Le pilotage de cette étude pourrait être confié au SGMAP, qui rendrait compte de son avancement et de ses conclusions au COEPIA.</p>

10.	<b>Développer la co-production et la délivrance aux usagers des informations de proximité concernant les guichets des services publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficacité (réduction du nombre d'appels pour les informations de proximité et des déplacements aux guichets)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur (renseignement minimal évitant le sentiment d'être éconduit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralisation de la co-production de la base locale de la DILA à tous les services publics (services centraux et locaux de l'État, organismes sociaux, collectivités territoriales)</li> <li>- Organiser la rediffusion de données à partir d'une saisie unique, sans répétition de la saisie initiale des informations (avec l'outil mis à disposition par la DILA)</li> <li>- Généralisation de l'accès et de la consultation de la base locale de la DILA par les agents de tous les services de renseignement téléphonique et de tous les guichets physiques</li> </ul>
11.	<b>Généraliser progressivement la possibilité de faire suivre les appels mal dirigés des usagers vers le service de renseignement compétent quand il existe, ou au moins dans un premier temps communiquer aux usagers les coordonnées du service compétent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> <li>- Renforcer l'efficacité</li> </ul>	<p>Il s'agit d'une adaptation du principe posé pour les demandes écrites par la loi DCRA n° 2000-321 du 12 avril 2000 art. 20 (« Lorsqu'une demande est adressée à une autorité administrative incompétente, cette dernière la transmet à l'autorité administrative compétente et en avise l'intéressé »)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette mesure est liée à l'interconnexion progressive des dispositifs existants de renseignement téléphonique</li> <li>- La mise en œuvre pourrait être rapide pour les services déjà interconnectés, tandis que cette option serait systématiquement prise en compte dans l'évolution des outils</li> <li>- Prioritairement pour les accueils de premier niveau</li> <li>- Dans un premier temps, la possibilité de communiquer à l'utilisateur le numéro de téléphone du service doit être généralisée</li> <li>- Intégration dans les objectifs des services</li> <li>- Difficulté des paliers tarifaires différents</li> </ul>



## AXE 2 : renforcer l'efficience multicanale des dispositifs de renseignement téléphonique des usagers

12.	Faire davantage connaître la rubrique « Vos droits et démarches » de <i>service-public.fr</i> aux usagers et aux intermédiaires pour éviter des appels et déplacements inutiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficience (orienter prioritairement les usagers vers le canal web pour les questions les plus simples et réserver le canal téléphonique – plus coûteux – pour les questions les plus complexes)</li> </ul>	<p>Campagne publicitaire pour promouvoir l'utilisation de <i>service-public.fr</i>, en particulier dans les domaines pour lesquels le plus d'appels téléphoniques peuvent être évités par une plus grande autonomie des usagers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information des usager : limiter les appels téléphoniques ou les visites au guichet par une meilleure autonomie des usagers sur <i>service-public.fr</i> (pour certaines questions et pour certains publics)</li> <li>- Information/formation des intermédiaires, les agents aux guichets des services publics de proximité, afin qu'ils puissent plus aisément renseigner les usagers en consultant <i>service-public.fr</i> (même source que le 3939)</li> </ul>
13.	Généraliser la possibilité pour les agents et téléconseillers de rebondir sur un autre canal de contact pour apporter l'information ou la préciser (courriel et sms principalement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (réduction du coût lié au temps de communication téléphonique, renforcement de la fiabilité de l'information par sa confirmation écrite, réduction de la répétition des appels par réassurance de l'usager)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'usager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte systématique de cette option dans les outils au fur et à mesure de leur évolution</li> <li>- Système de liens fins à partir d'une base</li> </ul>
14.	Généraliser l'information des usagers appelant un service de renseignement téléphonique sur la possibilité d'obtenir l'information ou d'accomplir la démarche sur internet à chaque fois que cela est possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (orienter prioritairement les usagers vers le canal web pour les questions les plus simples et réserver le canal téléphonique – plus coûteux – pour les questions les plus complexes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point à intégrer systématiquement et rapidement dans les consignes données aux agents et téléconseillers répondant aux usagers</li> </ul>
15.	Faciliter l'accès et la consultation de <i>service-public.fr</i> par les agents chargés du renseignement des usagers par tous les canaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'usager</li> <li>- Renforcer l'efficience</li> </ul>	<p>Mettre tous les agents chargés du renseignement des usagers en capacité de répondre à un besoin d'information de base en indiquant aux usagers les sources d'information adéquates ou en fournissant des éléments</p> <p>Cette démarche peut aller jusqu'à la possibilité pour un agent à un guichet physique d'imprimer pour l'usager une fiche du guide des droits et démarches de <i>service-public.fr</i> (liste de pièces justificatives par exemple)</p>

16.	<b>Assurer à l'utilisateur que le coût de son appel n'excède pas celui d'un appel local lorsque le service téléphonique est entièrement automatisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (encouragement de l'utilisateur à recourir à un service dématérialisé moins coûteux pour l'administration)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter progressivement l'organisation des services existant de renseignement administratif (voir N° 9)</li> <li>- Difficulté des tarifs des appels depuis les téléphones mobiles</li> </ul>
17.	<b>Développer des outils d'explication pédagogiques sur d'autres canaux (notamment internet) pour prévenir certaines demandes d'explication génératrices d'appels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficacité</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> </ul>	<p>Afin d'éviter de favoriser l'autonomie des usagers dans la recherche d'information administrative, et de réduire le temps d'appel, il s'agit de développer des outils tels que des infographies, des vidéos ou des modules de formation en ligne.</p> <p>Ciblage des procédures générant beaucoup de demandes par téléphone, courriel ou aux guichets</p> <p>Ciblage des démarches concernant les publics les moins à l'aise avec les textes de nature juridique diffusés</p> <p>Diffusion de ces outils sur les sites internet des services publics</p>
18.	<b>Mettre en place des dispositifs de validation et d'actualisation de l'information administrative délivrée sur l'ensemble des canaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficacité (fiabilité des contenus, cohérence des informations délivrées par les différents canaux, évitement de la répétition des appels)</li> </ul>	
19.	<b>Développer les confirmations écrites dématérialisées des informations délivrées par téléphone (courriels et sms principalement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (réduction du coût lié au temps de communication téléphonique, renforcement de la fiabilité de l'information par sa confirmation écrite, réduction de la répétition des appels par réassurance de l'utilisateur)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte systématique de cette option dans les outils au fur et à mesure de leur évolution</li> </ul>
20.	<b>Généraliser les outils de suivi des contacts avec l'utilisateur (GRC) en cherchant à développer des fonctionnalités comparables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (gains de temps)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur (historique de ses demandes, etc.)</li> </ul>	<p>Prise en compte systématique de cette option dans les outils au fur et à mesure de leur évolution</p>

21.	<b>Renforcer la co-production des bases de connaissance de premier niveau autour de la base du 3939</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la mutualisation</li> <li>- Renforcer l'efficience (meilleures harmonisation et fiabilité des réponses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager l'enrichissement de la base 3939 plutôt que la création de nouvelles bases</li> <li>- Faire de la base du 3939 la base-pivot de référence</li> <li>- Organiser l'alimentation de la base sans réitération de la saisie des informations</li> </ul>
22.	<b>Engager une discussion interministérielle permettant de décider des suites à donner à l'expérimentation du raccordement d'une dizaine de préfectures au 3939</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer la mutualisation</li> <li>- Renforcer l'efficience</li> </ul>	Dans un souci de cohérence du service rendu à l'utilisateur comme de gains d'efficacité par une mutualisation plus large, il s'agit d'envisager la possibilité d'étendre aux services de l'État concernés le raccordement au 3939 pour les demandes de renseignement d'ordre général, en commençant par les préfectures dans le prolongement de l'expérimentation menée par 13 d'entre elles.
23.	<b>Généraliser la possibilité de rappeler un usager pour lui apporter l'information qui ne peut lui être délivrée immédiatement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la performance (meilleure gestion des pics d'activité)</li> <li>- Améliorer la satisfaction ressentie par l'utilisateur</li> </ul>	Suppose la mise en œuvre de la reconnaissance du numéro de l'appelant, au fur et à mesure de l'évolution des outils
24.	<b>Amener chaque ministère à rendre compte chaque année au COEPIA de l'intégration de ces recommandations dans leur stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficience</li> </ul>	<p>Remise au COEPIA chaque année d'un rapport retraçant la stratégie d'information administrative et de renseignement des usagers sur les différents canaux de chaque ministère et, s'il y a lieu, celle des opérateurs de l'État placés sous sa tutelle, et les résultats obtenus (indicateurs proposés par le réseau professionnel)</p> <p>Analyse de ces stratégies et de leurs résultats par le COEPIA, qui émettra des recommandations.</p> <p>La définition de cette stratégie implique une réflexion propre à chaque organisation sur la valeur ajoutée de chacun des canaux. Elle implique également de mobiliser l'ensemble des entités en charge de chacun des canaux de contact.</p>

25.	<p><b>CHANTIER D'APPROFONDISSEMENT</b>  <b>« Optimisation et convergence des pratiques » :</b>  <b>constituer un réseau professionnel des responsables des centres d'appels et de la relation téléphonique des ministères et opérateurs, chargé de favoriser l'optimisation et la convergence des pratiques et des outils</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la mutualisation</li> <li>- Renforcer l'efficience</li> </ul>	<p>L'optimisation et la convergence des pratiques de gestion des centres d'appels pourraient faire l'objet des travaux d'un réseau des responsables des centres d'appels et de la relation téléphonique des ministères et opérateurs.</p> <p>Il aurait ainsi la charge de conduire des chantiers confiés par le COEPIA tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition d'un socle d'indicateurs de performance menant à l'élaboration d'un baromètre de la qualité de l'accueil téléphonique, intégré au sein d'un baromètre indépendant de la qualité des services publics,</li> <li>- la production d'un guide sur les bonnes pratiques d'amélioration de la performance des centres d'appels et des standards des services de l'État,</li> <li>- l'identification de pistes de convergence technologique (socle technique et interopérabilités des systèmes),</li> <li>- l'identification de pistes pour rapprocher/mutualiser les bases de connaissances (coproduction, rediffusion, etc.)</li> </ul> <p>Il ferait chaque année un bilan de ses travaux au COEPIA.</p>
26.	<p><b>CHANTIER D'APPROFONDISSEMENT</b>  <b>« Intégration des recommandations du COEPIA dans les dispositifs de qualité de service existants »</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès des usagers au renseignement administratif par téléphone</li> <li>- Renforcer l'efficience</li> </ul>	<p>L'objectif serait de faire évoluer en 2013 le référentiel Marianne pour lui donner une orientation multicanale et reprendre les recommandations avancées par le COEPIA.</p> <p>Les recommandations qui en seraient issues permettraient de faire évoluer les dispositifs de qualité de service existants des ministères et organismes publics, afin de ne pas multiplier les cadres de réforme et préserver la cohérence de l'action des services.</p>

### AXE 3 : mieux valoriser et reconnaître le travail des agents en charge de la réponse téléphonique

27.	Organiser une remontée d'information de la part des agents chargés du renseignement téléphonique pour permettre le signalement de difficultés générales liées à une procédure, une réglementation, etc.	- Renforcer l'efficience	Reconnaissance du rôle de « vigie » des agents au contact des usagers et des téléconseillers Capitalisation sur leur contact direct et récurrent avec les usagers pour améliorer le service, les procédures, la réglementation, etc. (ex. : Impôts Service)
28.	Valoriser davantage les fonctions de renseignement des usagers dans les parcours professionnels	- Renforcer l'efficience	Il s'agit de développer et généraliser les outils de valorisation des postes de renseignement des usagers, notamment par téléphone, dans le déroulement des carrières des agents titulaires et contractuels : reconnaissance et prise en compte des qualités et compétences (savoir-être et savoir-faire) spécifiques, reconnaissance et prise en compte des contraintes spécifiques à ce type de poste, valorisation dans les parcours professionnels, professionnalisation, intégration dans les référentiels métiers, VAE, formations, etc.
29.	Développer l'écoute et l'accompagnement des agents chargés de renseigner les usagers	- Renforcer l'efficience	Dans le cadre du management de proximité des services chargés du renseignement téléphonique, la généralisation des dispositifs d'écoute, de suivi, de « débriefing » et d'analyse a posteriori des appels permettrait d'améliorer le service rendu autant que les conditions de travail (gestion du stress, etc.) La reconnaissance du rôle des agents chargés du renseignement des usagers est une clef de la qualité de l'accueil qu'ils leur réserveront.
30.	Développer les outils de formation en ligne à destination des personnels chargés du renseignement des usagers	- Renforcer l'efficience	

## 4. Annexes

### 4.1. Bonnes pratiques observées

Recommandations		Bonnes pratiques
<b>Axe 1 – Renforcer la prise en compte de l'utilisateur</b>		
A.	Renforcer la transparence du service pour l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence du numéro d'appel sur les différents documents de contact (DGFIP)</li> <li>- Dispositif de modulation tarifaire pour le 3949 de Pôle emploi permettant de différencier le prix pour l'appelant (gratuité des flux automatisés négociés avec les éditeurs y compris sur les portables / 0,112 euros en forfait pour les mobiles).</li> </ul>
B.	Renforcer l'attention et la prévenance envers l'utilisateur et proposer un service adapté aux publics en situation sensible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnalisation du moment de départ en retraite avec la possibilité de contacter son conseiller retraite (CNAV)</li> <li>- Développement du rappel des allocataires quand cela nécessite une expertise technique (CNAF)</li> <li>- Rappel des rendez-vous physiques pour limiter le taux de perte (Pôle emploi)</li> <li>- Développement du rappel dans les deux heures à partir d'un automate d'appels sortants (Pôle emploi)</li> <li>- Développement d'une grille de motifs au niveau national sur l'ensemble des canaux téléphone – web – accueil physique (CNAF)</li> </ul>
C.	Fluidifier l'accès de l'utilisateur au renseignement	
<b>Axe 2 – Renforcer l'efficacité multicanale des dispositifs de renseignement téléphonique des usagers</b>		
D.	Encourager l'autonomie des usagers sur les canaux les moins coûteux pour l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication des 40 questions / réponses les plus fréquentes sur le portail impôts.gouv.fr (DGFIP)</li> <li>- Développement de la capacité d'autonomie et d'auto-orientation des usagers (Pôle emploi)</li> <li>- Développement de services pro-actifs par téléphone comme l'information de mise en paiement (Pôle emploi)</li> <li>- Promotion par les téléconseillers de l'utilisation du compte fiscal sur internet (DGFIP)</li> </ul>
E.	Éviter la répétition des appels des usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système permettant d'identifier la répétition d'appels à partir d'une reconnaissance des numéros (DGFIP – en projet)</li> </ul>

F.	<b>Renforcer la performance des dispositifs et des pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnalisation des réponses sur la situation des usagers grâce à une coopération entre les différents régimes et le GIP Info Retraite (SRE)</li> <li>- Application statistique et également de pilotage des actions, permettant d'identifier l'utilisateur (consommateur ou professionnel), la nature de sa demande (information ou réclamation), le secteur d'activité, la (ou les) pratiques concernée(s) ou dénoncée(s), les enseignes ou entreprises concernées, sur l'ensemble des canaux (téléphone, courrier, courriel et accueil physique (DGCCRF))</li> <li>- Mutualisation du soutien technique (DGFiP), mise en place de plateaux mutualisés pour la prise en charge des allocataires sur l'assistance en ligne (CNAF)</li> <li>- Mutualisation dans la gestion des appels et des courriels (DGFiP, CNAF)</li> <li>- Développement de la mutualisation d'appels entre différentes CAF (déstage de flux entre la CAF Ile de France et la CAF de Guéret) et expérimentation d'une mutualisation des flux d'appels généralistes non allocataires entre la CAF d'Ille-et-Vilaine et le 3939</li> <li>- Mutualisation de plateformes régionales et recours à de l'externalisation sur quelques actes comme l'inscription administrative (Pôle emploi)</li> <li>- Mutualisation de base de connaissances unifiées sur plusieurs canaux pour rendre la réponse plus homogène (Pôle emploi)</li> <li>- Mise en place d'outils de planification des ressources (CAF Niort)</li> <li>- Harmonisation au niveau de la Branche des indicateurs et outils de pilotage et de mesure de la performance (CNAV)</li> <li>- Construction d'un outil de la relation client (CRM) donnant une visibilité de l'ensemble des contacts réalisés avec un usager, et permettant des études statistiques des motifs d'appels (ACOSS)</li> <li>- Mutualisation de l'infrastructure technique avec le choix d'une solution interne de manière à renforcer la souplesse dans la gestion des flux d'appels (en cours de déploiement à l'ACOSS).</li> <li>- Mutualisation avec le 3939 du premier niveau d'appels sur les sujets consommation et concurrence. Les appels sont sur la base d'un questionnaire et d'une base de connaissance à jour (DGCCRF).</li> <li>- Développement pour les agents d'un « portail d'information de contexte » contenant des éléments de contexte de la CAF appelée, des scripts d'aide à la réponse, et à terme une bibliothèque de courriels (CNAF)</li> </ul>
<b>Axe 3 – Mieux valoriser et reconnaître le travail des agents en charge de la réponse téléphonique</b>		
G.	<b>Profiter de l'expérience des personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la coordination en interne pour évoquer les préoccupations et attentes des usagers : organisation de réunions hebdomadaires entre l'administration centrale (bureaux métiers et service communication) et les CIS portant sur les préoccupations des usagers, les anomalies et les dysfonctionnements observés.</li> <li>- Coordination en interne pour prendre en charge les problèmes de consommation émergents au niveau national (entreprises nouvelles) : procédure du centre national d'appel de saisine de l'Administration centrale et/ou l'unité du siège de l'entreprise concernée (DGCCRF).</li> <li>- Développement de l'écoute par le management (Pôle emploi)</li> </ul>
H.	<b>Mieux valoriser les pratiques et les métiers de la relation téléphonique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de formations sur la gestion des communications difficiles et la gestion du stress (CNAV)</li> <li>- Mise en place de démarches de partages des bonnes pratiques (DGFiP, ACOSS)</li> <li>- Démarche de professionnalisation du métier de conseiller offre de service reposant sur un socle commun de la relation multimédia incluant plusieurs mutualisations : appels des URSSAF d'une même région, formation dédiée débouchant sur un certificat inter-branches et permettant de construire des parcours professionnels (ACOSS)</li> <li>- Dispositif de formation et intégration dans le référentiel métier du passage dans des postes de téléconseillers (Pôle emploi)</li> </ul>

## 4.2. Données chiffrées sur les principaux services publics de renseignement par téléphone

Services publics	Appels/an	Organisation
Pôle emploi	80 000 000	- Un plateau par région (physique ou virtuel) et un plateau national de débordement
CNAMTS	42 000 000	- 70 plateaux (3 500 téléconseillers)
CNAF	37 000 000	- 123 plateaux au sein des caisses primaires - 16 plateaux dédiés au RSA
ACOSS / CNESU / PAJemploi	11 000 000	- 99 plateaux au sein des Urssaf (3 régions ont mutualisé les moyens téléphoniques des Urssaf de leur département)
CNAV	9 000 000	- 16 plateaux (physique ou virtuel) : un plateau par caisse régionale
Centres Impôts Service	3 200 000	- 3 plateaux (150 téléconseillers)
INPES	2 000 000 <i>dont 50 000 pour Tabac Info Service</i>	- Un plateau dédié pour Tabac Info Service (42 téléconseillers) - Une centaine de plateaux gérés par les associations
3939 Allo Service Public	1 400 000	- Un plateau niveau 1 et un plateau niveau 2 (130 téléconseillers)
Préfecture de l'Hérault	600 000	- Un standard (8 chargés d'accueil)
Travail Info service	270 000	- Un plateau (20 téléconseillers)
Préfecture du Val d'Oise	260 000	- Un plateau d'orientation (6 chargés d'accueil) et un plateau de renseignement, le Service d'Accueil et de Renseignement téléphonique (5 téléconseillers)
INSEE	250 000	- 3 plateaux (35 téléconseillers)
Info Douanes Services	120 000	- Un plateau

Source : étude réalisée par la DGME en 2010

## 4.3. Études et documents de référence

- [« Les relations de l'administration fiscale avec les particuliers et les entreprises »](#) (Cour des comptes, 2012) ;
- [« Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie »](#) (F. Guégot, B. Joly, 2010) ;
- [« L'accueil à distance dans les administrations »](#) (D. Schrameck et alii, 2007) ;
- [« La politique et les structures de l'accueil à distance des usagers au ministère de l'Intérieur »](#) (B. Fitoussi, A. Fontana, 2007) ;
- [« L'organisation de l'information administrative dans les services du Premier ministre »](#) (O. Cazenave, D. Brunaux, 2005) ;

## 4.4. Liste des personnes auditionnées par le groupe de travail

Mme	<b>Helena</b>	<b>ALVES</b>	Responsable de la mission information régaliennne, administrative et économique	Direction de l'information légale et administrative - Premier ministre
M.	<b>Pascal</b>	<b>BENOLIEL</b>	Direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT)	Ministère de l'Intérieur
M.	<b>Frédéric</b>	<b>CASENAVE</b>	Chargé de mission "bonnes pratiques" - Direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT)	Ministère de l'Intérieur
M.	<b>Reynald</b>	<b>CHAPUIS</b>	Directeur Multicanal - Direction des opérations	Pôle Emploi
M.	<b>Philippe</b>	<b>COSNARD</b>	Sous-directeur des publics et des produits	Direction de l'information légale et administrative - Premier ministre
Mme	<b>Edwige</b>	<b>DELIENCOURT</b>	Responsable de projet téléphone Direction du réseau - Département Développement de la qualité de service	Caisse nationale d'allocations familiales



M.	<b>Hubert</b>	<b>GIRARD</b>	Directeur du SCN Impôts service	Direction générale des finances publiques - Ministère de l'Économie et des Finances
M.	<b>Thomas</b>	<b>GOURICHON</b>	Pilote du réseau téléphonique	Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)
Mme	<b>Catherine</b>	<b>LE BARS</b>	Chef du bureau accueil des usagers - Service des retraites de l'État	Direction générale des finances publiques - Ministère de l'Économie et des Finances
Mme	<b>Véronique</b>	<b>LE BIHAN</b>	Adjointe au responsable 3939 Allo service public	Direction de l'information légale et administrative - Premier ministre
M.	<b>Bernard</b>	<b>LEFEBVRE</b>	SCN Impôts service	Direction générale des finances publiques - Ministère de l'Économie et des Finances
Mme	<b>Virginie</b>	<b>LENOBLE</b>	Chargée des démarches qualité et performance - Direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT)	Ministère de l'Intérieur
Mme	<b>Brigitte</b>	<b>MINETTE TIBERGHEN</b>	Mission Qualité & Réingénierie - Secrétariat général	Ministères économique et financier
M.	<b>Marc</b>	<b>MISSUD</b>	Responsable 3939 Allo service public	Direction de l'information légale et administrative - Premier ministre
M.	<b>Saïd</b>	<b>OUMEDDOUR</b>	Sous-directeur DIRRES	Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (ACOSS)
Mme	<b>Nelly</b>	<b>TRAN VAN BAY</b>	Responsable du centre national d'appel Info Service Consommation et de la documentation	Direction générale de la concurrence et de la répression des fraudes (DGCCRF), ENCCRF - Ministère de l'Économie et des Finances

#### 4.5. Cadre de questionnement des auditions

##### *Améliorer la performance des centres d'appels*

- Quelles actions prioritaires d'amélioration ?
- Quels outils de mesure de la performance ?
- Quel partage des meilleures pratiques ?

##### *Renforcer les mutualisations*

- Quelles pistes de mise en commun des bases de connaissance ?
- Quelles pistes de mutualisation des appels (appels généralistes, regroupements thématiques, opérations spéciales, débordement, assistance technique à l'utilisation des téléservices...) ?
- Quelles logiques de mutualisation des infrastructures techniques ?

##### *Améliorer la lisibilité des numéros téléphoniques de l'administration*

- Quels recoupements existants du point de vue de l'utilisateur ?
- Peut-on et doit-on aller vers une simplification du nombre de numéros de téléphone pour l'utilisateur (particuliers, entreprises, ...) ?

##### *Limiter le coût des appels pour les usagers*

- Quelles possibilités d'harmonisation et de limitation du coût des appels pour les usagers et au meilleur coût pour l'administration ?

#### 4.6. Composition du groupe de travail

M.	<b>Xavier</b>	<b>BARAT</b>	Conseiller du Délégué général à la médiation avec les services publics	Défenseur des droits
M.	<b>Maxime</b>	<b>BARBIER</b>	Chef de projet relation usagers (Service Innovation et service aux usagers)	Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique - Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique - Premier ministre
M.	<b>Olivier</b>	<b>CAZENAVE</b>	Conseiller maître <b>Vice-président du COEPIA</b> <b>Président de la formation spécialisée « Qualité de l'information administrative des usagers »</b>	Cour des comptes
M.	<b>Nicolas</b>	<b>CONSO</b>	Chef du Service Innovation et service aux usagers de la DIMAP <b>Rapporteur général de la formation spécialisée « Qualité de l'information administrative des usagers »</b>	Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique - Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique - Premier ministre
Mme	<b>Anne</b>	<b>FAUCONNIER</b>	Chef de projet	Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) - Ministère de l'Économie et des Finances
M.	<b>Olivier</b>	<b>GARNIER</b>	Secrétaire du COEPIA	Premier ministre
M.	<b>Éric</b>	<b>GRISTI</b>	Secrétaire adjoint du COEPIA	Premier ministre
Mme	<b>Sabrina</b>	<b>HÉLAINE-PINSARD</b>	Responsable de projet caf.fr Direction du réseau - Département Développement de la qualité de service	Caisse nationale d'allocations familiales
M.	<b>Christophe</b>	<b>LAGERSIE</b>	Direction du réseau - Département Développement de la qualité de service	Caisse nationale d'allocations familiales
M.	<b>Laurent</b>	<b>LÉNIÈRE</b>	Chef du bureau 4D Gestion de la performance du service public de la sécurité sociale – Direction de la sécurité sociale	Ministère des Affaires sociales et de la Santé
M.	<b>Marc</b>	<b>MISSUD</b>	Responsable 3939 Allo service public	Direction de l'information légale et administrative - Premier ministre
Mme	<b>Sandrine</b>	<b>ROBINET</b>	Chargée de mission administration électronique et simplifications administratives - Cabinet du Secrétaire général	Ministère de l'Intérieur
M.	<b>Éric</b>	<b>ROUARD</b>	Chef de la mission politique documentaire - Service des affaires financières et générales - SG	Ministère de la Culture et de la Communication