



MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Evaluation de la communication gouvernementale

La communication institutionnelle du gouvernement poursuit trois objectifs principaux :

- . promouvoir des mesures ou dispositifs nouveaux et inciter les bénéficiaires à les utiliser (service civique, emplois d'avenir, contrats de génération, CICE,...) ;
- . faire évoluer les attitudes et comportements pour un bénéfice individuel et/ou collectif dans différents domaines (santé, sécurité routière, énergie, inégalités hommes-femmes...) ;
- . valoriser l'image des métiers et favoriser le recrutement dans différents secteurs (défense, éducation nationale, administration pénitentiaire...).

Mise en œuvre par différents acteurs (ministères, opérateurs...), elle se traduit par des formes d'expression variées : relations presse, publications, actions digitales, organisation ou participation à des événements (colloques, salons,...), réalisation de campagnes de communication. Elle s'appuie également sur des outils de veille et d'analyse : revues de presse, analyse média, veille Internet, études et sondages.

La communication mobilise ainsi des budgets d'intervention de deux types :

- . les dépenses dites « socle », correspondant aux coûts de réalisation d'actions et d'outils récurrents : hébergement, animation et maintenance de sites Internet, veille presse et Internet, participation à des salons, édition de magazines, rapports...
- . les dépenses relatives à la réalisation d'actions de communication : campagnes de communication avec ou sans achat d'espace, organisation de colloques, actions de communication digitales...

La baisse tendancielle des budgets de communication, entamée depuis trois ans, impacte peu les dépenses « socle » qui restent stables, voire progressent. Elle réduit de ce fait la marge de manœuvre pour réaliser des actions de communication.

Seules des directions de communication d'opérateurs (établissement publics sous tutelle de ministères) ou de services ne relevant pas d'une administration centrale disposent de budgets leur permettant de réaliser des actions de communication récurrentes (recrutement des différentes armées, prévention dans le domaine de la santé, économies d'énergie, sécurité routière...).

L'évaluation de la communication gouvernementale, conduite dans le cadre de la modernisation de l'action publique, avait pour objectif :

- . de dresser un état des lieux des budgets de communication ;
- . d'identifier les évolutions nécessaires de la communication pour la rendre plus efficace;
- . de déterminer les leviers d'optimisation des budgets de communication, et en particulier des dépenses dites « socle ».

Les annonceurs gouvernementaux, principales parties prenantes, ont été associés à cette évaluation à travers deux types d'instance :

. un comité de pilotage regroupant les directeurs des services et directions de la communication des ministères et principaux opérateurs. Plusieurs réunions de ce comité de pilotage, dont un séminaire de travail d'une journée, ont été organisées entre mars et fin mai 2013.

. des clubs « métiers » animés par le SIG auxquels participent les responsables opérationnels des services de communication (études et sondages, digital, veille média,..).

Les attentes et perceptions des principaux bénéficiaires de la communication gouvernementale, c'est-à-dire les citoyens, ont été prises en compte en utilisant les données issues du baromètre de la communication gouvernementale. Cette étude, pilotée par le Service d'Information du Gouvernement, mesure régulièrement le sentiment d'information des Français sur les mesures gouvernementales, leurs attentes d'information ainsi que leur satisfaction sur la communication gouvernementale.

1. Le diagnostic

Périmètre de l'étude

L'état des lieux des budgets de communication a été établi à partir d'un questionnaire adressé à l'ensemble des directeurs de communication et des secrétaires généraux des ministères ainsi qu'à des directeurs de communication d'établissements publics sous tutelle de ministères, appelés « opérateurs », qui réalisent régulièrement des campagnes de communication. Ce questionnaire avait pour fonction d'identifier les budgets de communication 2012 (réalisé) et 2013 (prévisionnel) et leur ventilation par grands postes budgétaires.

Si l'ensemble des services et directions de la communication des ministères et opérateurs interrogés ont retourné ce questionnaire complété et ventilé, il n'a pas été possible, dans les délais impartis, de récupérer par l'intermédiaire des secrétaires généraux ces données pour les autres directions des ministères qui disposent également de moyens de communication.

Le diagnostic ainsi établi porte sur le budget des 13 directions et services de communication des ministères, de 5 « opérateurs » (Direction de la Sécurité et Circulation Routières, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise d'Energie, Institut National du Cancer, Institut national de Prévention et d'Education pour la santé, Agence du Service Civique) et du SIG, soit 20 entités. Un même service de communication pouvant gérer la communication de plusieurs ministères (cf. annexe 1), les 13 services et directions de la communication inclus dans l'étude couvrent ainsi l'ensemble des ministères. Cette dernière n'intègre cependant pas les budgets de communication des directions techniques des ministères, des armées, ni des autres établissements publics.

Un parti-pris de différenciation entre d'une part les ministères et le SIG et d'autre part les opérateurs a été retenu pour l'analyse, compte tenu de la structure très différente de leurs budgets de communication. La direction de la sécurité et de la circulation routières a été volontairement intégrée dans la catégorie « opérateurs » du fait de structure budgétaire similaire à celle de ce type d'annonceur.

Il est également à noter que les budgets 2013 sont des prévisions en raison de la date de collecte des données (mars 2013) ne permettant pas d'intégrer l'ensemble des « surgels » budgétaires intervenus depuis.

Les budgets de communication ont été ventilés entre ces différents postes budgétaires : campagnes publicitaires, évènementiel, marketing direct, production graphique et audiovisuelle, sites web (internet, extranet, intranet), presse-veille-documentation, études et sondages, autres dépenses.

Un budget global en baisse

Le budget de communication des ministères et des 5 opérateurs s'est monté, tous types de dépenses confondues, à **164,2 M€ en 2012**. Avec un budget prévisionnel de 154 M€, n'intégrant pas encore l'ensemble des surgels, le budget 2013 affiche une **baisse de 6%**. Cette baisse est plus marquée chez les ministères (-9,1%) que les opérateurs (-4%).

	2012		Prévisionnel 2013		Evolution 2013/2012	
	Montants 2012	%	Montants 2013	%	Montants 2013	%
TOTAL ministères + SIG	68 063 229,26	41,5%	61 886 973,81	40,1%	-6 176 255,45	-9,1%
TOTAL 5 opérateurs	96 135 187,45	58,5%	92 398 948,00	59,9%	-3 736 239,45	-3,9%
TOTAL	164 198 416,71		154 285 921,81		-9 912 494,90	-6,0%

Deux tiers des annonceurs ont un budget de communication inférieur à 5 M€

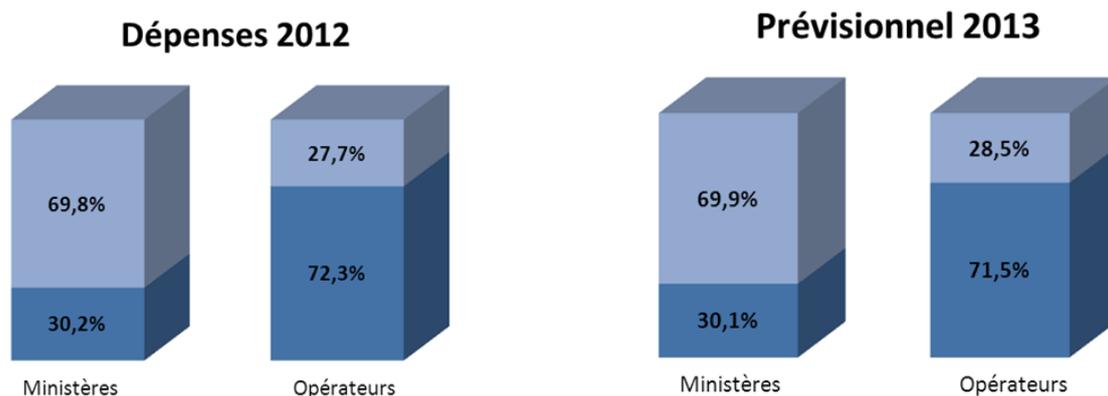
En 2012, 12 services et directions de la communication sur 19 ont disposé d'un budget de communication de moins de 5 M€ (14 en 2013). Parmi eux, 7 en 2013, contre 5 en 2012, ont un budget inférieur à 3M€.

Budget global	Nbre annonceurs ministères		Nbre annonceurs opérateurs		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
< 3 M€	4	6	1	1	5	7
3M€ - 5 M€	6	6	1	1	7	7
5M€ - 10 M€	4	3	0	0	4	3
> 10 M€	1	1	3	3	4	4

Un rapport inverse entre ministères et opérateurs pour la répartition de leur budget

Les ministères consacrent 2/3 de leurs dépenses au hors média (dépenses non publicitaires) et seulement 1/3 aux campagnes publicitaires. Ce rapport est inversé chez les opérateurs qui affectent plus de 70% de leur budget aux campagnes publicitaires.

	TOTAL Dircoms ministères				TOTAL Dircoms opérateurs				TOTAL Général			
	MONTANTS TTC				MONTANTS TTC				MONTANTS TTC			
	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%
CAMPAGNES PUBLICITAIRES	20 579 288,26	30,2%	18 651 699,92	30,1%	69 546 232,65	72,3%	66 100 349,00	71,5%	90 125 520,91	54,9%	84 752 048,92	54,9%
TOTAL HORS CAMPAGNES PUBLICITAIRES	47 483 941,00	69,8%	43 235 273,89	69,9%	26 588 954,80	27,7%	26 298 599,00	28,5%	74 072 895,80	45,1%	69 533 872,89	45,1%
TOTAL	68 063 229,26	100%	61 886 973,81	100%	96 135 187,45	100%	92 398 948,00	100%	164 198 416,71	100%	154 285 921,81	100%



1. Les dépenses publicitaires

Un budget moyen par campagne publicitaire inférieur à 1,6M€ quel que soit le type d'annonceur

Les ministères mettent majoritairement en œuvre des campagnes portant sur des mesures, tandis que les opérateurs conduisent des campagnes comportementales sur des thématiques traitées dans la durée (santé, sécurité routière, économie d'énergie,...) et plus marginalement de recrutement (agence du service civique).

Si les opérateurs disposent d'un budget plus important pour les campagnes publicitaires (près de 70 M€ vs 20 M€ pour les ministères), celles-ci sont nombreuses : 38 en 2012, soit le double de celles des ministères (19).

Ce budget global, réparti sur un nombre d'actions élevé, se traduit par un budget moyen par campagne publicitaire, comprenant les coûts de conception, réalisation et achat d'espace, relativement faible (1,6M€) au regard des seuils nécessaires de visibilité tant chez les ministères que les opérateurs. Il y a de ce fait un risque important de manque d'émergence des campagnes compte tenu de leur nombre et du budget disponible, réduisant leur efficacité.

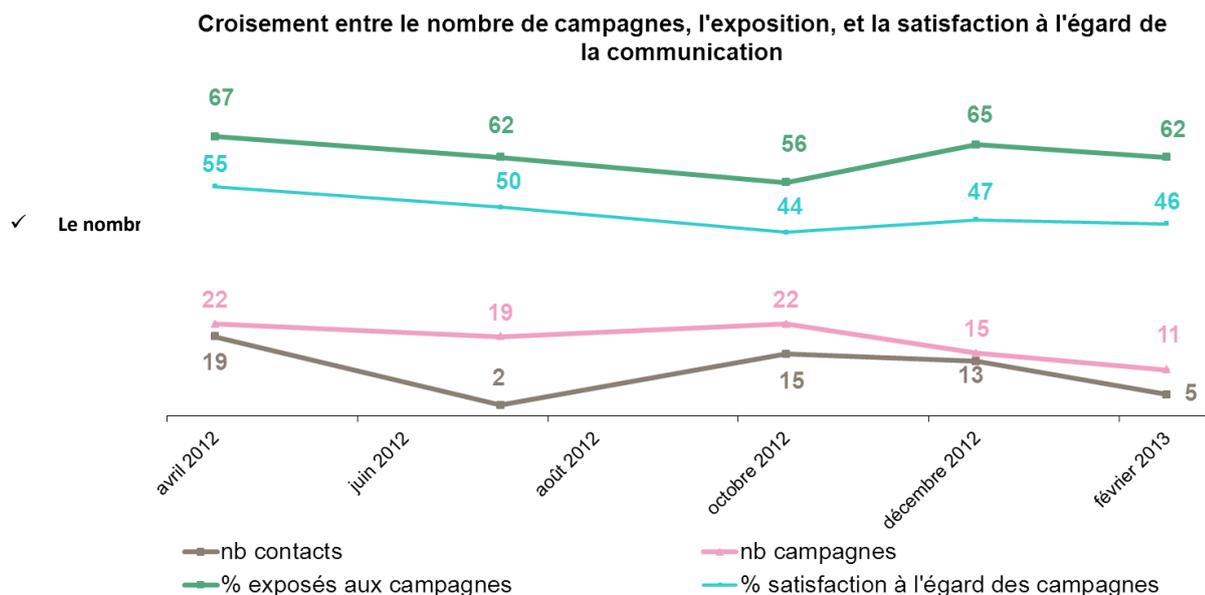
	2012					
	Budget campagnes publicitaires *	Nombre de campagnes				Budget moyen par campagne
		Changement de comportement	Recrutement	Information sur des mesures	Total	
TOTAL ministères + SIG	20 579 288,26	5	5	9	19	1 083 120,43
TOTAL 5 opérateurs	69 546 232,65	33	3	2	38	1 830 164,02
TOTAL	90 125 520,91	38	8	11	57	1 581 149,49

* achat d'espace + frais techniques + honoraires

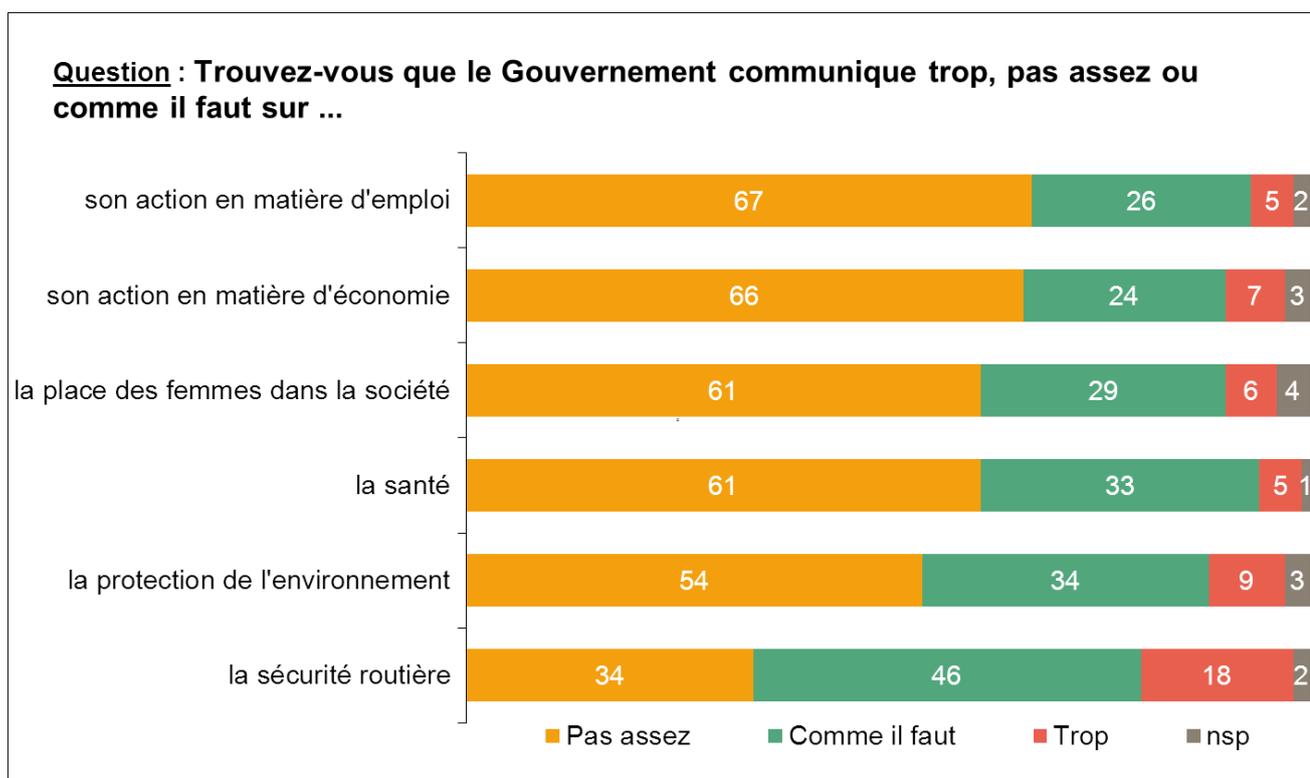
Un budget limité pour l'achat d'espace...

En 2012, la majorité des ministères ont investi moins de 1 M€ en achat d'espace. 5 ministères, le SIG et 1 opérateur ont investi entre 1 et 5 M€ tandis que seuls 3 opérateurs ont investi plus de 5 M€ en achat d'espace,

... générant une moindre exposition aux campagnes publicitaires qui impacte l'opinion...



... parallèlement à de fortes attentes de communication sur la plupart des sujets



Source : Baromètre de la communication gouvernementale – vague février 2013

Une moindre exposition aux campagnes gouvernementales entraîne une baisse de la satisfaction à l'égard de cette communication alors même que les Français considèrent que le Gouvernement ne communique pas assez, notamment sur l'emploi (ils sont 67% à avoir cette opinion) ou l'économie (66%).

2. Les dépenses non publicitaires

Veille presse et évènementiel sont les budgets les plus importants des ministères

Les principales dépenses non publicitaires, tant des ministères que des opérateurs, concernent la veille presse-documentation, le web, la production graphique et audiovisuelle, ainsi que l'évènementiel. Les études, et surtout le marketing direct, font l'objet d'investissements moindres.

La veille presse est devenue le premier poste budgétaire des ministères en 2013 avec 11 M€ (10 M€ en 2012), prenant ainsi la place de la production graphique et audiovisuelle en diminution de près de 4 M€ et désormais en 4^{ème} position en 2013. L'évènementiel, bien qu'également en baisse (8,6 M€ en 2013 contre 10,3M€ en 2012), reste le second poste budgétaire. La part du web progresse avec un budget en hausse (8,5 M€ contre 7 M€ en 2012).

Cette progression du web est nettement moins marquée chez les opérateurs dont les dépenses sont très majoritairement affectées à la production graphique et audiovisuelle (10 M€) puis à l'évènementiel (5,5 M€).

Le budget études recule chez les ministères tandis qu'il progresse chez les opérateurs.

FAMILLES DE DEPENSES	TOTAL Dircoms ministères				TOTAL Dircoms opérateurs				TOTAL Général			
	MONTANTS TTC				MONTANTS TTC				MONTANTS TTC			
	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%
MARKETING DIRECT	390 554,26	0,8%	490 400,00	1,1%	758 170,00	2,9%	776 413,57	3,0%	1 148 724,26	1,6%	1 266 813,57	1,8%
EVENEMENTIEL	10 314 273,74	21,7%	8 586 995,00	19,9%	6 033 593,46	22,7%	5 561 000,00	21,1%	16 347 867,20	22,1%	14 147 995,00	20,3%
PRODUCTION GRAPHIQUE ET AUDIOVISUELLE	11 223 385,90	23,6%	7 757 309,10	17,9%	10 667 834,91	40,1%	10 200 640,00	38,8%	21 891 220,81	29,6%	17 957 949,10	25,8%
SITES WEB ET INTRANET	7 000 050,61	14,7%	8 532 895,44	19,7%	2 381 288,41	9,0%	2 645 807,41	10,1%	9 381 339,02	12,7%	11 178 702,85	16,1%
PRESSE, VEILLE ET DOCUMENTATION	10 214 102,14	21,5%	11 179 847,03	25,9%	1 838 564,02	6,9%	1 863 678,02	7,1%	12 052 666,16	16,3%	13 043 525,05	18,8%
ETUDES ET SONDAGES	5 585 584,30	11,8%	3 945 350,40	9,1%	2 773 178,00	10,4%	4 057 000,00	15,4%	8 358 762,30	11,3%	8 002 350,40	11,5%
AUTRES DEPENSES	2 755 990,05	5,8%	2 742 476,92	6,3%	2 136 326,00	8,0%	1 194 060,00	4,5%	4 892 316,05	6,6%	3 936 536,92	5,7%
TOTAL	47 483 941,00	100%	43 235 273,89	100%	26 588 954,80	100%	26 298 599,00	100%	74 072 895,80	100%	69 533 872,89	100%

Une ventilation budgétaire différente entre ministères et opérateurs

Hormis l'évènementiel dont la part budgétaire est quasi similaire, la répartition des dépenses non publicitaires varie fortement entre ministères et opérateurs. Ces derniers privilégient plus la production graphique et audiovisuelle (40,1% vs 23,6%) et moins la veille presse (7% vs 21,5%) et les sites web (9% vs 14,7%) que les ministères.

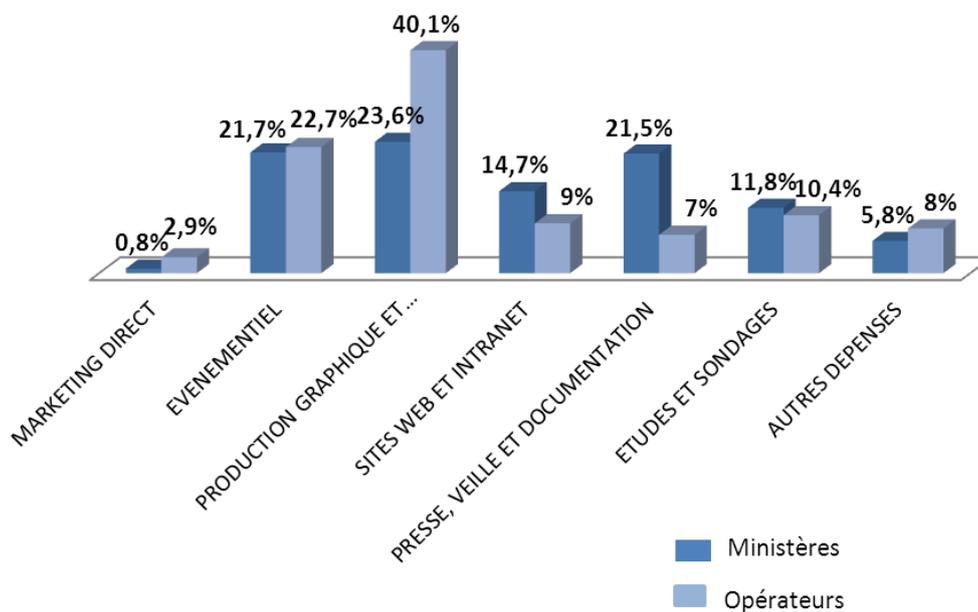
Au sein des dépenses dites hors média, on peut identifier quelques postes budgétaires prépondérants :

- . Evènementiel : stands et colloques
- . Production graphique : conception – impression et routage d'imprimés et dans certains cas production audiovisuelle

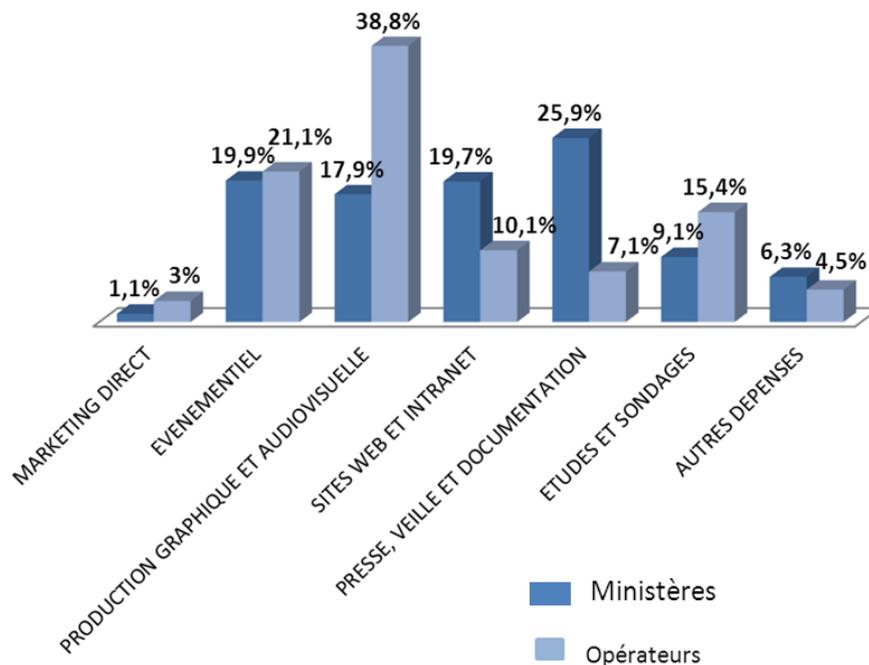
. Sites internet : hébergement et gestion de sites

. Revue et veille presse : abonnements, veille et droit de copie.

Dépenses 2012



Prévisionnel 2013



Le diagnostic en synthèse

- ✓ Un budget global pour la communication déjà en baisse avant surgel : -6 % en 2013 par rapport à 2012.
- ✓ Plus de la moitié des annonceurs disposent d'un budget global inférieur à 5 M€.
- ✓ Les ministères consacrent 2/3 de leur budget aux dépenses non publicitaires au contraire des opérateurs qui n'y affectent que 30%.
- ✓ Le budget moyen par campagne publicitaire est faible : 1,6 M€ (1,1 M€ pour les ministères et 1,9 M€ pour les opérateurs). Le budget d'achat d'espace (majoritairement moins de 1 M€ pour les ministères) ne favorise pas une bonne émergence des campagnes.
- ✓ Un poids très important du hors média consacré plus particulièrement à l'évènementiel, l'édition, la veille presse et les sites Internet. Une faible part du marketing direct et des études.

Ces éléments de diagnostic confirment la nécessité de faire évoluer les modalités de mise en œuvre de la communication institutionnelle du gouvernement compte tenu de l'évolution des contraintes budgétaires, mais aussi des changements de pratique des Français en matière de recherche d'information et des potentialités offertes par les nouveaux vecteurs de communication comme le numérique.

Des premières pistes de réflexion ont ainsi été identifiées à l'issue de la phase de diagnostic :

- ✓ Renouveler les modes et moyens de communication pour répondre aux attentes d'information du grand public.
- ✓ Optimiser les dépenses de hors média.
- ✓ Réduire le nombre de thématiques à traiter en publicité pour privilégier des prises de parole moins nombreuses et plus fortes.
- ✓ Développer les synergies et les rapprochements entre ministères et opérateurs mais aussi entre ministères sur des thématiques ou actions convergentes.
- ✓ Favoriser une meilleure articulation de la communication entre directions/ services de communication et directions techniques.
- ✓ Envisager des mutualisations supplémentaires (marchés, partage de données, co-production d'études, participation à des salons...)
- ✓ Accroître quantitativement et qualitativement l'utilisation des atouts du numérique (83% des Français sont internautes* en février 2013, 54% se rendent souvent ou de temps en temps sur un réseau social).
- ✓ Transférer certaines dépenses vers d'autres directions pouvant les mutualiser (ex : hébergement des sites)
- ✓ Créer un référentiel commun des dépenses de communication.

* Consultation de sites et pas seulement usage d'une messagerie

2. Les enjeux de la communication gouvernementale

La communication institutionnelle du gouvernement est confrontée aujourd'hui à trois enjeux majeurs : 1) stopper le cercle vicieux de campagnes de moins en moins visibles car dotées de budgets de plus en plus faibles, mais toujours aussi nombreuses 2) réussir sans attendre la digitalisation de la communication 3) optimiser ses moyens et ressources budgétaires et humains.

Se moderniser est un enjeu vital pour la communication gouvernementale, qui est confrontée à une double révolution : la baisse de ses moyens budgétaires, qui aujourd'hui atteint ses limites, et la digitalisation accélérée de la communication, qui ne devrait que s'accroître.

1) En 2013, le budget global des services et directions de la communication des ministères, du SIG et de 5 opérateurs (DSCR, ADEME, INPES, INCA, ASC) est en recul, avant surgel, de 6% par rapport à 2012. Cette baisse, entamée depuis trois ans, a eu pour principale conséquence une réduction des moyens pour réaliser des campagnes publicitaires. En effet 30% des budgets de communication des ministères concernent les campagnes publicitaires, qui visent principalement à promouvoir des dispositifs ou droits nouveaux, contre 70% les dépenses non publicitaires (production graphique, sites Internet, veille et analyse médias, études...). Chez les opérateurs, où le rapport est inverse, la baisse globale des budgets se traduit néanmoins par une réduction des moyens publicitaires sans diminution dans les mêmes proportions du nombre de sujets à traiter.

Les campagnes d'information sur les mesures gouvernementales disposent désormais de moyens très limités, moyens qui ont également été réduits pour les sujets nécessitant des changements de comportement dans le domaine de la santé, de la sécurité routière ou de l'environnement. Or, une communication s'appuyant uniquement sur le web, les réseaux sociaux, une prise de parole dans les médias ou un e-mailing ne permet pas, à elle seule, de diffuser l'information à tous les destinataires concernés selon qu'il s'agit d'un public restreint (ex : chefs d'entreprise) ou plus large (grand public), d'autant que le web gouvernemental n'est pas encore à la hauteur.

La question de l'objectif prioritaire et donc des publics visés est donc déterminante dans le choix des moyens de communication.

2) Ceci est d'autant plus vrai que l'écart entre l'offre digitale gouvernementale et les attentes et usages des internautes est aujourd'hui trop important. Malgré la rationalisation des sites intervenue à la suite du rapport Riester, ceux-ci restent nombreux avec des contenus et des formats ne correspondant pas aux pratiques actuelles de recherche, de consultation et d'utilisation de l'information.

La toile gouvernementale se situe en outre dans un environnement concurrentiel important dans lequel elle a du mal à émerger, situation accentuée par une accessibilité multi supports (tablettes, smartphones) et une présence sur les réseaux sociaux inégales. Tous les ministères ne disposent pas d'un compte Twitter, dont le nombre d'abonnés varie fortement (de 7 000 à 230 000), ni d'un tumblr.

3) L'effet de saupoudrage des actions de communication, qui existait déjà lorsque les moyens budgétaires étaient importants, s'est maintenu. Le problème de structuration de la communication gouvernementale demeure donc aujourd'hui, renforcé par un cadre budgétaire contraint. Un autre

élément à prendre en compte est la dilution des moyens liée à une inflation de thématiques et donc du nombre de campagnes, mais également à une dispersion des budgets entre les différentes directions au sein des ministères ainsi qu'avec les opérateurs. Dans certains cas en effet, des budgets de communication conséquents, voire supérieurs à celui de la direction de la communication, sont gérés par des directions techniques.

C'est donc l'éco-système au sens large qu'il faut prendre en compte pour la gestion et l'optimisation des moyens tout en poursuivant un objectif de meilleure articulation de la communication entre ces différents acteurs.

3. Le scénario d'évolution

Pour être pleinement efficace en utilisant différents leviers, le scénario d'évolution de la communication gouvernementale comprend trois volets : les campagnes de communication, le digital et l'optimisation des moyens.

3.1 Les campagnes de communication

La communication institutionnelle du gouvernement se trouve aujourd'hui confrontée à une contradiction entre le budget disponible et le nombre de thématiques à traiter. Les campagnes de communication sont actuellement trop nombreuses, aux objectifs mal définis avec par conséquent des moyens pas toujours adaptés et une efficacité limitée. Depuis octobre 2012, 6 campagnes ont déjà été diffusées par les ministères : harcèlement, emplois d'avenir, CICE, contrats de génération, débat transition énergétique, égalité hommes-femmes. Les post tests de la plupart d'entre elles montrent un impact trop limité résultant d'un achat d'espace insuffisant alors même qu'elles disposent de qualités reconnues dans leur capacité à toucher et informer les publics concernés.

L'expérience passée d'une ponction par le SIG d'une partie des budgets de communication des ministères a entraîné au final une réduction des budgets non seulement des ministères mais aussi du SIG après quelques années (le SIG ne dispose plus que d'un budget de 4,5M€ en 2013 pour des actions publicitaires). Une autre solution doit être trouvée, l'abondement de moyens supplémentaires n'étant pas envisageable dans le contexte actuel.

Ce constat pose également la question d'une part des seuils de visibilité en dessous desquels une campagne publicitaire n'émerge pas assez, et ne devrait donc pas être diffusée, et d'autre part du choix des indicateurs de son efficacité, insuffisamment déterminés en amont.

Par ailleurs, la communication sur une nouvelle mesure gouvernementale est généralement pensée de façon totalement dissociée de la décision d'adoption de cette mesure. Le besoin de budget pour communiquer vers les bénéficiaires survient ainsi seulement au moment de l'entrée en application de la mesure et non pas, par anticipation, au moment de son élaboration.

Le scénario / volet campagnes de communication

Pour éviter un saupoudrage des campagnes de communication et leur conférer la visibilité et l'efficacité nécessaires, le scénario retenu est de :

- 1. Limiter à 4 par an au maximum, le nombre de thématiques faisant l'objet d'un dispositif de communication important, en les dotant d'un budget adapté qui permette leur visibilité.**
 - Le choix des 4 thématiques prioritaires sera proposé par le SIG, en concertation avec les ministères et leurs opérateurs, et validé par le cabinet du Premier ministre. Elles porteront majoritairement sur des mesures gouvernementales.
 - **Le dispositif de communication de chacune de ces thématiques sera financé par le/les ministères impliqués, via la direction ou le service de communication mais aussi la/les directions techniques ainsi que le/les opérateurs concernés, et le SIG, à travers la mise en place de co-financements.** Les budgets ainsi mutualisés seront sanctuarisés pour la mise en œuvre de ces 4 actions phares qui feront l'objet d'une programmation.

Selon la thématique, les différents acteurs concernés seront d'emblée intégrés dans la réflexion et la mise en œuvre de la communication. Par exemple, dans le domaine de la santé, outre le ministère compétent, seront impliqués la Cnamts, l'Inpes, voire la Mildt. Dans le domaine de la rénovation thermique, les ministères du Logement et de l'Ecologie s'appuieront sur l'Ademe et l'Anah.

Pour toute nouvelle mesure considérée comme prioritaire, s'intégrant ou non dans les 4 thématiques et nécessitant la mise en place d'un dispositif d'information, les modalités de financement de la communication seront arrêtées dans le cadre des RIM préalables d'arbitrage de la mesure.

- 2. Pour les campagnes de recrutement ou portant sur des services (ex : télé déclaration), conserver un volet publicitaire uniquement pour des sujets pour lesquels il sera jugé indispensable**

Une réflexion sera conduite au préalable pour déterminer ces actions, valider la pertinence du recours à de l'achat d'espace mass média, et proposer des approches alternatives possibles (recours au digital, traitement global d'un sujet et non pas ministère par ministère...).

- 3. Faire évoluer les campagnes de communication comportementales (santé, sécurité routière, environnement) en respectant les mêmes principes : réduction de thématiques, choix de moyens adaptés, définition de critères d'efficacité.**

Il n'y aura pas d'autres campagnes publicitaires en dehors de ces trois catégories d'action.

Pour toutes ces campagnes, **le volet publicitaire devra permettre d'atteindre des seuils de visibilité minimum**, ce qui suppose de disposer des budgets nécessaires. Des éléments de cadrage seront élaborés par le SIG pour formaliser des types de dispositifs avec des seuils de visibilité et des tickets d'entrée en fonction des objectifs.

Les thématiques ne rentrant pas dans l'une des trois catégories de campagnes seront traitées via des moyens hors média : digital, événementiel, relations presse... avec la même recherche des moyens les plus adaptés et d'efficacité en fonction de l'objectif fixé.

Par ailleurs, les 5 millions d'agents de la Fonction publique peuvent être des destinataires et / ou des relais potentiels importants de l'information, constituant ainsi un public spécifique de certaines actions de communication. Un dispositif digital de communication interne sera développé pour les sujets les concernant à titre de bénéficiaire ou de prescripteur.

3.2 Le digital

Le digital doit désormais se situer au cœur de la communication gouvernementale en remplissant trois fonctions: gérer l'actualité gouvernementale et permettre une présence dans le débat public, développer une communication d'influence, adopter une posture servicielle.

Arrivent en effet en tête du top 50 des sites gouvernementaux ceux qui offrent un service aux internautes : le site le plus consulté est service-public.fr (16,8 millions de visites en avril 2013), suivi de impots.gouv.fr avec moitié moins de visites (8,5 millions) et Legifrance (8,3 millions), loin devant education.gouv.fr (4,7 millions) et Sitadyn (3,4). Ce classement fait également apparaître un potentiel important de visiteurs pouvant être touchés sur ces sites, surtout quand on compare aux performances bien meilleures du web gouvernemental en Grande Bretagne ou en Allemagne.

L'enjeu pour les ministères est de pouvoir concilier deux types de contenu : l'actualité politique et l'information pratique, ce qui pose la question du positionnement des sites ministériels et des contenus produits par le web gouvernemental, tant sur le fond que sur la forme. Faut-il privilégier un site ministériel ou des sites thématiques ? Faut-il un compte Twitter Minefi ou un compte création d'entreprises?

Outre une approche quantitative (toucher bien plus de personnes), les ministères sont confrontés aujourd'hui à un nouvel objectif: identifier et toucher les influenceurs. En effet, 80% de la communication sur le web se fait entre pairs. En outre, 95% des conversations sur des sujets politiques sont amorcées sur le web. Si les ministères sont organisés pour la veille Internet leur permettant notamment de cartographier les communautés et identifier des influenceurs, leur principale difficulté est la mise en place d'actions en direction de ces influenceurs: faut-il et comment intervenir dans les débats en étant un émetteur gouvernemental, quelles sont les conditions de réussite de ce type d'intervention ? Comment réaliser du fact-checking et du contre fact checking ? Autant de questions que se pose l'ensemble des ministères et qui appellent des réponses partagées.

Enfin, les ministères développent chacun des dispositifs web auprès de cibles (ex : jeunes, chefs d'entreprise) ou sur des sujets communs (ex : recrutement, emploi). Outre la question de la cohérence de ces approches, une mutualisation peut être recherchée tant de savoir-faire que de moyens.

Le scénario / volet digital

La montée en puissance du web doit permettre de fortement améliorer et amplifier l'information des publics, à condition de proposer une offre adaptée. **C'est pourquoi sera définie la stratégie digitale gouvernementale prenant en compte l'ensemble de l'éco-système des sites et formulant des modalités de présence sur le web : organisation, structure des sites, mise à disposition des internautes de contenus adaptés d'information et de services, utilisation des réseaux sociaux, communication d'influence.**

Dans cette perspective, **un diagnostic de la toile gouvernementale sera réalisé et présenté lors d'une demi-journée d'échange sur le digital organisée le 5 juillet 2013 par le SIG.** Ce séminaire de travail aura également pour objectif de définir les conditions et modalités d'évolution du digital gouvernemental.

Une circulaire du Premier ministre pourrait être élaborée d'ici la fin 2013 avec ces éléments de recommandations.

La refonte du site gouvernement.fr et d'un certain nombre de sites ministériels sera un moment essentiel dans le saut quantitatif et qualitatif que doit faire le web gouvernemental

Par ailleurs, il convient de mieux utiliser le potentiel d'audience des sites gouvernementaux pour diffuser des messages et générer du trafic vers ces sites. **Cela se traduira par le développement du dispositif e-regie en renforçant sa présence sur les sites et en l'élargissant à des sites ayant une forte audience, comme par exemple service-public.fr, sur lesquels il est faiblement présent ou encore absent.**

L'objectif affiché est d'augmenter le nombre de visiteurs et la qualité de leur visite (durée, nombre de pages vues,...) sur la toile gouvernementale.

Des mutualisations seront mises en place pour favoriser le partage de méthodologies mais aussi d'outils. Une réflexion sera ainsi conduite sur la pertinence et la faisabilité de **mise en commun et de gestion partagée de bases de données de contacts mail, dans une logique de « relation client ».**

3.3 Les moyens

Avant de préconiser une stratégie de moyens adaptée aux deux grands objectifs que nous avons dessinés, il convient de rappeler quelques contraintes auxquelles sont confrontées les directions de communications des ministères.

a) Un bilan nuancé des mutualisations

Les précédentes expériences de mutualisations ont induit des bénéfices inégaux. La mutualisation de l'achat d'espace a généré un gain incontestable tant en terme de coût que d'amélioration de la prestation, résultat que devrait aussi probablement produire un marché mutualisé d'études et de sondages. Un bilan du marché des pré et post tests, passé il y a un an, va être réalisé. La veille audiovisuelle n'a permis d'obtenir de meilleurs coûts que pour les ministères peu utilisateurs de cette prestation. La mutualisation de la participation des ministères à des salons n'a pas non plus induit de gain financier.

La veille internet est généralement internalisée, limitant les possibilités de mutualisation, hormis celle des méthodologies. Un chantier sur les revues de presse vient d'être lancé afin d'identifier l'intérêt et modalités d'une mutualisation. Un premier état des lieux montre en effet que des éléments identiques de panoramas médias, qui représentent un coût global annuel de près de 5 M€, sont réalisés dans chaque ministère (éditos des titres de presse nationale et régionale par exemple).

b) Les contraintes techniques internes

Les normes de sécurité imposées par les DSI limitent les possibilités d'utilisation du web et de développement d'applications ou de services. On peut citer par exemple l'impossibilité de se connecter sur Twitter à partir d'un ordinateur du ministère de l'Economie, ce qui ne facilite pas la gestion d'un compte Twitter, ou encore un système wi-fi inopérant d'un ministère ayant nécessité l'installation de bornes wi-fi spécifiques en salle de presse. Les réductions budgétaires auxquelles sont confrontées les DSI peuvent également conduire à des choix ayant une incidence sur la communication digitale, comme par exemple la baisse de la bande passante d'un site, limitant de fait sa capacité d'absorption de charge.

De plus, les schémas directeurs des DSI, qui se traduisent par une programmation pluriannuelle des moyens et actions à mettre en place, ne favorisent pas la réalisation de projets web inhérents à la communication mais non initialement prévus. Outre ce manque de souplesse, les choix techniques adoptés dans le cadre de ces schémas directeurs peuvent avoir un impact sur la communication (choix de CMS par exemple).

Pour lever ces contraintes, les directions de communication des ministères sont amenées à prendre en charge la réalisation d'actions ou d'outils digitaux (ex : application iPhone) dans leur dimension éditoriale (ergonomie, conception graphique, fonctionnalités...) mais aussi technique (développement, hébergement, etc.). On estime ainsi que près de 20% de leur budget est dédié à ce type d'actions, alors que pour une grande part ces coûts devraient être supportés par les DSI. Le ministère de l'Economie par exemple consacre 900 000€ à des dépenses informatiques (hébergement, développement). La communication du ministère de la Justice quant à elle a pris en charge la géolocalisation des juridictions.

c) L'enjeu fondamental des ressources humaines

Une autre contrainte interne est la difficulté à mobiliser les ressources humaines et techniques nécessaires pour produire et diffuser des contenus adaptés pour le web. Une communication digitale performante suppose en effet de pouvoir réaliser des contenus et outils web (infographies, vidéos, reportages, etc.) et d'autre part de gérer et animer son environnement digital avec efficacité. A titre d'exemple, le webmestre du ministère de la Culture est un vacataire. Tous les ministères n'ont pas un community manager, très peu ont 1 JRI (journaliste reporter images). En outre ces derniers peuvent être mobilisés essentiellement pour suivre l'actualité du ministre ce qui laisse peu de marge de manœuvre pour réaliser d'autres sujets, alors que les vidéos sur les déplacements de ministres sont moins regardées que les vidéos délivrant des informations pratiques.

Outre la question de la disponibilité des personnes, se pose aussi celle de leurs compétences, les métiers ayant évolué. Cette évolution des compétences est inéluctable dans un contexte de réduction des moyens financiers, le coût de l'externalisation de certaines prestations, plus élevé que lorsqu'il est internalisé, ne pouvant plus à terme être supporté par les ministères.

Des formations à ces métiers existent, dispensées par des organismes publics (ECPAD, IGPDE) et privés. Le ministère de l'Écologie a une expérience réussie d'un marché de formation avec le CFPJ avec une bonne qualité de formation et une baisse des coûts de formation de 40%. Cependant, au-delà de la formation, les échanges entre praticiens demeurent nécessaires.

d) Les conséquences sur l'activité d'édition

Le développement du digital induit en parallèle une baisse de l'édition papier. Après un quasi arrêt du *print* il y a moins de 5 ans, on constate un retour de l'édition mais de façon plus ciblée. De même, tous les ministères n'ont pas encore totalement dématérialisé leurs revues internes.

Dans certains ministères où la règle est le tout numérique, le service de communication refacture à la direction demandeuse le coût d'édition de la brochure. D'autres ne diffusent pas systématiquement leurs publications mais proposent un catalogue en ligne et envoient les supports sur demande.

Les modes de lecture sur le web ont une influence sur la perception des documents institutionnels par leurs différents lecteurs (grand public, journalistes, etc.). L'évolution des contenus web doit également s'appliquer aux documents papier (ex : dossiers de presse, rapports, etc.). Le rôle de l'image reste prépondérant quel que soit le support, print ou digital. Or, les ressources photographiques varient selon les ministères, chacun ayant sa politique d'achat et de gestion de photos.

Il apparaît également que tous les ministères ne connaissent pas les ressources de reprographie internes à l'administration (Dila, Minefi...) dont les prix sont moins élevés que les prestataires privés.

Le scénario / volet optimisation des moyens

Afin de pouvoir identifier facilement les différents coûts de communication au sein des départements ministériels (administrations centrales et services déconcentrés) et des opérateurs, **une même nomenclature de dépenses avec renvoi vers Chorus sera mise en place**. La réflexion amorcée sur ce sujet en 2012 sera poursuivie et finalisée, sous le pilotage du SIG.

Les relations entre les directions de communication et les directions des systèmes d'information doivent être mieux définies, en précisant la répartition des fonctions, des responsabilités et des coûts. L'objectif est de pouvoir mettre en place des actions digitales performantes, tout en tenant compte des paramètres de sécurité, à l'instar des autres gouvernements ou des entreprises publiques et privées. La DISIC et l'ANSSI seront associées à cette réflexion qui permettra notamment de répartir les fonctions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre et de mettre en place des fonctionnements en mode projet.

Pour répondre à l'enjeu majeur que constitue le digital gouvernemental, les ministères doivent réunir des conditions techniques et humaines. Cela suppose de **disposer à terme des compétences internes pour réaliser de nouveaux contenus et formats (vidéos, photos, infographies, etc.)**. En attendant la généralisation de l'internalisation de ces métiers, **un marché mutualisé permettant la réalisation de ces produits web, coordonné par le SIG, sera passé**.

Outre les aspects techniques, **les contenus web devront faire l'objet d'une approche éditoriale adaptée.** Il ne faut plus viser l'exhaustivité de l'actualité gouvernementale (ex : mise en ligne de tous les discours in extenso des ministres, vidéos quotidienne sur l'activité ministérielle...) mais sélectionner les sujets et les traiter avec des formats courts et illustrés. **Le rapport coût et temps du contenu mis en ligne/ nombre de visionnages sera systématisé.**

En parallèle, **une gestion RH sera mise en place pour développer les compétences internes et favoriser la mobilité entre ministères.** Elle se traduira par l'élaboration d'un programme de formation à travers l'identification des offres existantes internes et externes, la passation éventuelle d'un marché mutualisé et la dispense de formations. Outre les formations, les échanges sur les méthodologies, les pratiques et les enseignements seront renforcés dans le cadre des clubs métiers du SIG.

La priorité sera également donnée au recrutement de profils web dans toutes les directions de communication.

De nouvelles mutualisations seront mises en place après étude d'impact préalable. Elles concernent : les études et sondages, les revues de presse, l'hébergement des sites Internet, l'iconographie, la réalisation des actions de communication..., et pourront donner lieu à des marchés, à une médiathèque mutualisée de photos, un accord-cadre ou un marché boîte à outils de communication mutualisé, etc.

Les ressources de production internes à l'administration et mobilisables par les ministères seront identifiées avec leurs conditions d'accès : reprographie et impression, production vidéo.

En ce qui concerne l'édition, **la dématérialisation systématique des publications internes sera poursuivie.** Le web doit désormais être le principal canal de diffusion de l'information, en proposant des contenus enrichis et interactifs (de type e-book). **L'édition papier restera limitée à des productions ciblées selon des critères à définir.**

La coordination des messages entre les ministères participant à un salon sera renforcée. La pertinence et les modalités de présence à un salon seront systématiquement questionnées au préalable.

Enfin, pour maximiser son efficacité, la communication doit également comprendre un volet de relations presse, s'appuyant notamment sur les réseaux sociaux et la blogosphère. **Les directions et services de communication des ministères devront ainsi développer davantage les relations presse institutionnelles en complément des actions presse des cabinets.** Un groupe de travail sera constitué par le SIG avec les ministères pour définir les modalités et conditions de mise en place de ces dispositifs de relations presse qui pourront, dans certains cas, être interministériels.

Annexe 1

Le diagnostic a été établi à partir des budgets des directions et services de communication des départements ministériels suivants :

Direction ou service de communication	Ministères concernés
Direction de la communication et de la presse	Ministères des Affaires étrangères Ministère délégué chargé des Affaires européennes Ministère délégué chargé du Développement Ministère délégué chargé de la francophonie Ministère délégué chargé des Français de l'étranger
Délégation à l'information et à la communication	Ministère des Affaires sociales et de la Santé Ministère délégué chargé des Personnes âgées et de l'autonomie Ministère délégué chargé de la Famille Ministère délégué chargé des Personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion Ministère des Droits des femmes Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social
Délégation à l'information et à la communication	Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt Ministère délégué chargé de l'Agroalimentaire
Service de la communication	Ministère de l'Economie et des Finances Ministère chargé du Budget Ministère délégué chargé de l'Economie sociale et solidaire et de la consommation Ministère du Commerce extérieur Ministère du Redressement productif Ministère délégué des Petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'Economie numérique Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme
Département de l'information et de la communication	Ministère de la Culture et de la communication

Délégation à l'information et à la communication de la défense	Ministère de la Défense Ministère délégué chargé des Anciens combattants
Direction de la communication	Ministère de l'Égalité des territoires et du logement Ministère délégué chargé de la Ville Ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie Ministère délégué chargé des Transports, de la mer et de la pêche
Délégation à la communication	Ministère de l'Éducation nationale Ministère délégué chargé de la Réussite éducative
Département de la communication	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche
Délégation à l'information et à la communication	Ministère de l'Intérieur
Département de l'information et à la communication	Ministère de la Justice
Bureau de la communication	Ministère de la Réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique Ministère délégué chargé de la décentralisation
Bureau de la communication	Ministère des Sports, de la jeunesse, de l'Éducation populaire et de la vie associative

Annexe 2

FAMILLES DE DEPENSES	TOTAL Dircoms ministères				TOTAL Dircoms opérateurs				TOTAL Général			
	MONTANTS TTC				MONTANTS TTC				MONTANTS TTC			
	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%	Dépenses 2012	%	Prévisionnel 2013	%
CAMPAGNES PUBLICITAIRES	20 579 288,26	30,2%	18 651 699,92	30,1%	69 546 232,65	72,3%	66 100 349,00	71,5%	90 125 520,91	54,9%	84 752 048,92	54,9%
MARKETING DIRECT	390 554,26	0,6%	490 400,00	0,8%	758 170,00	0,8%	776 413,57	0,8%	1 148 724,26	0,7%	1 266 813,57	0,8%
EVENEMENTIEL	10 314 273,74	15,2%	8 586 995,00	13,9%	6 033 593,46	6,3%	5 561 000,00	6,0%	16 347 867,20	10,0%	14 147 995,00	9,2%
PRODUCTION GRAPHIQUE ET AUDIOVISUELLE	11 223 385,90	16,5%	7 757 309,10	12,5%	10 667 834,91	11,1%	10 200 640,00	11,0%	21 891 220,81	13,3%	17 957 949,10	11,6%
SITES WEB ET INTRANET	7 000 050,61	10,3%	8 532 895,44	13,8%	2 381 288,41	2,5%	2 645 807,41	2,9%	9 381 339,02	5,7%	11 178 702,85	7,2%
PRESSE, VEILLE ET DOCUMENTATION	10 214 102,14	15,0%	11 179 847,03	18,1%	1 838 564,02	1,9%	1 863 678,02	2,0%	12 052 666,16	7,3%	13 043 525,05	8,5%
ETUDES ET SONDAGES	5 585 584,30	8,2%	3 945 350,40	6,4%	2 773 178,00	2,9%	4 057 000,00	4,4%	8 358 762,30	5,1%	8 002 350,40	5,2%
AUTRES DEPENSES	2 755 990,05	4,0%	2 742 476,92	4,4%	2 136 326,00	2,2%	1 194 060,00	1,3%	4 892 316,05	3,0%	3 936 536,92	2,6%
TOTAL	68 063 229,26	100%	61 886 973,81	100%	96 135 187,45	100%	92 398 948,00	100%	164 198 416,71	100%	154 285 921,81	100%



MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Evolution de la communication gouvernementale

PLAN D'ACTION

Action 1	Concentrer les budgets sur des campagnes de communication prioritaires
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Cabinet du Premier ministre Ministères (cabinets, directions de la communication, directions techniques) Opérateurs
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	Améliorer la visibilité et l'efficacité des campagnes de communication mises en œuvre par les ministères et leurs opérateurs . 4 thématiques prioritaires par an maximum faisant l'objet d'un dispositif de communication important, avec ou sans volet publicitaire . Limitation des autres campagnes comportant un volet publicitaire . Réduction du nombre de thématiques des campagnes comportementales récurrentes, avec un choix de moyens adaptés et la définition de critères d'efficacité . Respect de seuils minimum de visibilité pour toute campagne publicitaire.
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Proposition par le SIG des 4 thématiques prioritaires et de leur mode de financement à l'arbitrage du Premier ministre . Recensement par le SIG et les ministères des autres projets de campagnes. Pour chacune d'elles, validation du recours ou non à l'achat d'espace ou proposition d'un dispositif alternatif. . Echanges entre le SIG et le/les annonceurs concernés sur les campagnes comportementales. . Définition par le SIG d'éléments de cadrage pour les campagnes publicitaires en identifiant des dispositifs média types avec les budgets d'achat d'espace correspondants en fonction des objectifs et des cibles.
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Septembre 2013 . septembre/octobre : diffusion d'une campagne sur la rénovation thermique, première campagne prioritaire élaborée selon les principes retenus. . octobre : recensement, avec les ministères, des projets de communication 2014 et première identification des priorités . décembre : validation des thématiques de communication publicitaire du premier semestre 2014 . mars 2014 : validation des thématiques de communication

	publicitaire du 2ème semestre 2014.
--	-------------------------------------

Action 2	Mobiliser les agents de la fonction publique pour qu'ils relayent les campagnes de communication prioritaires
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement Ministère de la Fonction publique/ DGAFP ?
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication)
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	Délivrer une information adaptée aux agents de la Fonction publique en tant que bénéficiaire ou prescripteur Elaboration d'un dispositif digital de communication interne utilisable pour communiquer en direction des agents de la fonction publique
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Recensement par le SIG des réseaux digitaux ministériels mobilisables . Conception des actions, outils et procédures à mettre en place . Définition des critères d'activation et des modalités d'utilisation du dispositif
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Octobre 2013 . octobre- novembre : identification des réseaux digitaux internes . novembre – décembre : élaboration du dispositif . janvier 2014 : démarrage effectif après présentation aux ministères des modalités d'utilisation du dispositif.

Action 3	Elaborer une stratégie digitale gouvernementale
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication)
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalités . Résultat attendu / livrables	. Améliorer quantitativement et qualitativement le digital gouvernemental . Augmenter l'utilisation du potentiel d'audience des sites publics . Développer une "relation citoyen" via le digital. . Diffusion d'informations personnalisées aux publics concernés par les mesures et dispositifs gouvernementaux . Constitution d'une base de données partagée de contacts mails . Progression de l'audience des sites publics . Amélioration de la connaissance des mesures et dispositifs par leurs bénéficiaires.
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Organisation par le SIG d'un séminaire de travail sur le digital pour dresser un état des lieux de la toile gouvernementale et définir les objectifs et modalités d'évolution du digital gouvernemental. Organisation d'autres sessions de travail puis mise en œuvre opérationnelle des préconisations . Identification des thématiques sur lesquelles expérimenter un dispositif d'information individualisée . Définition des conditions, notamment juridiques, et des modalités de mise en place d'une base de contacts mail, à partir notamment d'un état des lieux des bases de contacts existantes. . Renfort du dispositif e-regie : prise de contacts par le SIG avec les sites concernés pour les intégrer dans le dispositif ou renforcer leur présence dans le dispositif e-regie. . Définition d'indicateurs de suivi et d'évaluation du web gouvernemental . Rédactions d'une circulaire du Premier ministre sur la stratégie digitale et mise à jour de la charte Internet de l'Etat.
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Juillet 2013 . 5 juillet : séminaire sur le digital gouvernemental . juillet - décembre : - identification des conditions et modalités d'évolution du digital et de ses critères d'évaluation - premières expérimentations de diffusion d'informations individualisées - rédaction de la circulaire et actualisation de la charte Internet - renfort du dispositif e-regie . 1 ^{er} trimestre 2014 : diffusion de la circulaire du premier ministre et

	de la charte Internet . 2014 – 2015 : déploiement des préconisations.
--	--

Action 4	Produire des contenus web adaptés
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication, secrétariats généraux) SGMAP / Disc (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication) SGDSN / Anssi (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information)
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	. Diffuser des contenus en adéquation avec les attentes et usages des internautes via le digital (sites, réseaux sociaux...) . Disposer des capacités budgétaires, techniques et humaines pour réaliser et diffuser ces contenus (rédactionnel, vidéos, photos, infographies, applications,...). . Passation par le SIG d'un marché mutualisé avec les ministères et opérateurs pour produire des contenus web et animer les sites . Mise en place d'une offre de formation pour faire évoluer les compétences . Définition des fonctions, responsabilités et modalités respectives de prise en charge des coûts des actions digitales entre les directions des systèmes d'information et les services et directions de la communication.
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Identification par le SIG des besoins et ressources existantes en matière de production et diffusion de contenus web. Elaboration d'un projet de marché puis lancement d'un appel d'offres en concertation avec les ministères . Identification par le SIG et les ministères des formations internes et externes existantes dans le domaine du digital et de la production de contenus. Définition des modalités de recours à ces offres . Mise en place d'un groupe de travail sur les relations DSI/ services de communication.
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Juillet 2013 . juillet – décembre : recensement des besoins, rédaction du dossier de consultation, lancement de l'appel d'offres puis passation du marché. . septembre 2013 –mars 2014 : mise en place de l'offre de formation . septembre 2013 –mars 2014 : définition des rôles respectifs des DSI

	et des directions de la communication.
--	--

Action 5	Disposer d'un référentiel commun des dépenses de communication
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication, secrétariats généraux) Direction du budget
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	. Identifier les montants et types de dépenses affectées à la communication au sein des différentes directions des ministères et des opérateurs . Permettre une consolidation des budgets de communication . Mise en place d'une nomenclature de dépenses de communication commune à tous les départements ministériels et opérateurs
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Poursuite du groupe de travail piloté par le SIG pour définir les différents postes budgétaires avec les actions de communication correspondantes . Identification des correspondances dans le logiciel Chorus . Définition des modalités de déploiement
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Septembre 2013 . septembre : relance du groupe de travail . mars 2014 : définition des modalités de mise en place . avril 2014 – avril 2015 : déploiement

Action 6	Développer les mutualisations
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication) Disic
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	. Réduire les coûts . renforcer la cohérence et l'efficacité des dispositifs et actions de veille et d'information . Mutualisation de prestations, d'outils, de ressources et de méthodologies : passation de marchés mutualisés, mise en place d'une médiathèque photos partagée, évolution des panoramas médias, coordination de la présence des ministères sur des salons, etc.
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Identification, dans le cadre du club métier sur les études d'opinion animé par le SIG, des types d'études pouvant relever d'un marché mutualisé ainsi que des conditions, bénéfiques et modalités de cette mutualisation. . Réalisation d'un état des lieux des modalités, organisation et coûts de recueil et de traitement des données pour la réalisation des veilles, panoramas, alertes et analyses média. Identification des bonnes pratiques, ressources et prestations potentiellement mutualisables. Définition des modalités d'évolution de ces prestations et de leur mode de réalisation. . Evaluation par le SIG et la Disic des possibilités et modalités de mutualisation de plates-formes d'hébergement des sites et applications Internet. . Recensement par le SIG des ressources existantes et des besoins des ministères en matière d'iconographie puis définition des conditions et modalités de mise en place d'une médiathèque photos mutualisée. . Etudier la pertinence, du fait de la limitation des campagnes de communication, d'un marché mutualisé . Coordonner les messages des ministères participant à un même salon via des réunions organisées par le SIG préalablement à chaque salon concerné.
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Juillet 2013 . juin - septembre : état des lieux sur la veille et l'analyse média et préconisations d'évolution pour mise en œuvre en 2014 . octobre – décembre : étude pour la mise en place d'un marché mutualisé d'études et de sondages. Passation du marché en 2014 . octobre – décembre : étude de mise en place d'une photothèque mutualisée. Mise en place effective en 2014

	. septembre – décembre : étude sur la mutualisation de l'hébergement des sites Internet pour mise en œuvre en 2014.
--	---

Action 7	Poursuivre la dématérialisation des publications
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication) Dila Coepia
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	. Réduire les coûts d'impression et de diffusion . Proposer des publications en adéquation avec les besoins et usages des destinataires . Limitation des versions papier aux seules publications pour lesquelles elle est incontournable . Réalisation de versions web enrichies (texte, images, liens Internet, etc.)
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Réalisation d'un état des lieux des différentes catégories de publications . Définition de critères précis pour l'édition papier des publications . Développement du recours aux versions web enrichies de type e-book via le cas échéant l'achat de licences partagées
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Septembre 2013 . septembre 2013 – mars 2014 : état des lieux . mars – juin 2014 : définition des critères d'édition papier

Action 8	Développer les relations presse institutionnelles
Responsable de l'animation et du suivi de mise en œuvre	Service d'Information du Gouvernement
Entités concernées	SIG Ministères, opérateurs (directions de la communication)
Finalités, acquis et résultats attendus . Finalité . Résultat attendu / livrables	. Renforcer le relais de l'information par les médias . Développement d'actions de relations presse institutionnelles, en complément des actions presse des cabinets, pour diffuser via les médias on et off line une information factuelle, pratique et concrète aux publics concernés. . Mise en place de partenariats médias
Détail des actions constitutives du plan d'action	. Constitution d'un groupe de travail piloté par le SIG pour définir les objectifs et modalités de mise en place de dispositifs de relations presse.
Calendrier prévisionnel . Démarrage du projet . Principaux jalons	Septembre 2013 . septembre : démarrage du groupe de travail . décembre : préconisations . 2014 : mise en œuvre