

Inspection générale de l'administration  
de l'Éducation nationale et de la Recherche

# La qualité de l'accueil dans les services académiques

Rapport à monsieur le ministre  
de l'Éducation nationale,  
de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche



IGAENR

**MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**

---

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

---

## **Rapport sur la qualité de l'accueil dans les services académiques**

**MARS 2007**

***Dominique FRUSTA-GISSLER***  
*chargée de mission à l'inspection générale  
de l'administration de l'éducation nationale  
et de la recherche  
coordonnatrice*

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Les données chiffrées sont moins satisfaisantes que les impressions des inspecteurs .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Peu de politiques globales d'accueil ont été mises en place dans les services académiques. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Aller dans un service s'apparente à une course d'obstacles. ....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Il est généralement simple de trouver un correspondant.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Les services en ligne gagnent du terrain.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. L'attention portée au traitement du courrier est variable. ....</b>	<b>9</b>
1.5.1. <i>Les services académiques ont adopté les engagements de la charte Marianne sur le courrier mais il n'existe toujours pas de mesure de la satisfaction. ....</i>	<i>9</i>
1.5.2. <i>Le médiateur trouve rarement sa place dans la problématique de l'accueil. ....</i>	<i>9</i>
<b>2. L'accueil n'est pas considéré comme un domaine stratégique. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. La nécessité d'avoir une politique d'accueil est rarement ressentie comme telle. ....</b>	<b>11</b>
2.1.1. <i>L'accueil dans les services académiques relève souvent de facteurs que ceux – ci ne maîtrisent pas.....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>La politique d'accueil n'est pas formalisée et l'accueil est rarement professionnalisé. ....</i>	<i>14</i>
<b>2.2 Faute d'évaluation, la qualité de l'accueil a peu tiré profit des avancées technologiques. ....</b>	<b>21</b>
2.2.1 <i>Peu d'actions d'accueil ont été adossées aux nouvelles possibilités techniques. ....</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Lorsqu'il existe une évaluation, elle est peu exploitée.....</i>	<i>24</i>
➤ <i>L'accueil dans les services académiques est une fonction peu évaluée.....</i>	<i>24</i>
➤ <i>Quand les performances de l'accueil sont évaluées, les résultats de cette évaluation ne sont pas exploités. ....</i>	<i>25</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>29</b>

# Introduction

Le Ministre de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche arrête chaque année le programme de travail de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche. La lettre de mission pour l'année scolaire et universitaire 2006 – 2007 est parue au Bulletin Officiel de l'Education Nationale du 21 septembre 2006.

Dans le cadre des missions et études thématiques relatives à l'enseignement scolaire figure au premier rang le thème de « la qualité de l'accueil dans les services académiques ».

L'enquête a été réalisée par l'ensemble des inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. Elle a porté sur vingt trois rectorats et soixante quinze inspections académiques, soit 80 % des services académiques métropolitains.

La qualité de l'accueil a été analysée à travers les différentes formes que celui – ci peut revêtir : accueil physique, accueil téléphonique, accueil numérique, traitement du courrier, relations avec le médiateur académique.

Le rapport présentera dans une première partie les résultats chiffrés de cette enquête. Il s'attachera ensuite à les analyser autour des problématiques qui se sont faites jour à travers les notes des inspecteurs : l'absence de politique globale d'accueil, les facteurs externes qui influent sur la qualité de l'accueil, la professionnalisation de la fonction d'accueil ou encore la pratique d'une évaluation de leurs actions par les services académiques.

Le questionnaire ainsi que la méthodologie utilisés figurent en annexes de ce rapport.

# **1. Les données chiffrées sont moins satisfaisantes que les impressions des inspecteurs**

## **1.1. Peu de politiques globales d'accueil ont été mises en place dans les services académiques.**

L'accueil est présenté par les responsables académiques comme un domaine stratégique. Malgré cela, c'est une mission qui reste périphérique et suscite peu d'intérêt de la part des personnels d'encadrement.

➤ *La politique d'accueil n'est pas formalisée dans les projets académiques.*

Dans leurs entretiens, les inspecteurs ont relevé que l'accueil fait partie du projet académique dans dix des vingt trois rectorats qui ont été visités. A la lecture des projets, il apparaît cependant que seuls deux mentionnent spécifiquement l'accueil avec un indicateur de « qualité de l'accueil ». En revanche, l'accueil fait partie, à un titre ou un autre, du tiers des projets de service existant dans les rectorats et les inspections académiques.

Même si la qualité de l'accueil n'apparaît pas en tant que telle, c'est globalement une priorité ou un axe fort pour un grand quart des services académiques (26.5 %), soit pour la moitié des rectorats (52%) et une inspection académique sur cinq (19 %). Même en l'absence de projet formalisé, ont été définis des objectifs à atteindre en matière d'accueil. Dans un quart de ces mêmes services, il existe une charte spécifique de l'accueil. Malgré l'absence de démarche d'ensemble, il existe donc une démarche – qualité globale (accueil physique, téléphonique, numérique, courrier) formalisée. Dans d'autres, plusieurs éléments d'une démarche – qualité sont présents.

Le quart des services académiques a aussi procédé, à un moment ou à un autre, à un état des lieux sur la question de l'accueil. Lorsque cet état des lieux existe, il s'agit le plus souvent de celui fait en 2003 ou 2004 dans le cadre de la mise en œuvre de la Charte Marianne, à l'initiative des préfetures. Seuls quinze services sont en mesure de fournir le document, la grille d'entretiens, correspondant à cet état des lieux. On peut penser que les inspections académiques n'ont pas toujours récupéré le document fait pour les services préfectoraux.

Quatre services académiques sur cinq ont adopté la Charte Marianne : 66 inspections académiques (88 %) et 9 rectorats (40%). Cette charte est visible par les usagers sur les sites

Internet de 31 inspections académiques et de deux rectorats seulement. Le document présenté aux usagers est strictement identique, sur le modèle préfectoral, dans l'ensemble des sites.

➤ ***La politique d'accueil n'est pas un objet de communication interne.***

Si cette démarche – qualité a été présentée à l'ensemble des agents des services dans moins de 20 % des cas, dans un tiers des structures les cadres ont été informés lors des réunions mensuelles, modalité de communication retenue pour 40 % des rectorats et le quart des inspections académiques. Ce n'est que dans 10 % des cas que cette démarche sur la qualité de l'accueil est présentée par un bulletin interne. Cette dernière proportion peut s'expliquer : bon nombre d'inspections académiques de faible taille ne disposent pas de ce type de publication. Cependant, pour les rectorats qui disposent tous d'un bulletin interne, cette proportion est à peine supérieure (13 %). Dans 16 % des services académiques un groupe de projet a été mis en place pour suivre la démarche d'accueil. Dans les rectorats, le chef de service de la communication pilote le plus souvent ce groupe. Dans les inspections académiques, le secrétaire général de l'inspection académique est souvent désigné.

Ce n'est que dans 12 % des cas qu'il y a eu une intervention extérieure dans la conduite de cette démarche, dans 22 % des rectorats, dans 9 % des inspections académiques. Dans ce dernier cas, cette intervention a été faite le plus souvent à l'initiative de la préfecture dans le cadre d'ensemble de la mise en place de la Charte Marianne.

Un tiers des responsables académiques affirment prendre en compte la notion de qualité du service rendu à l'utilisateur dans le management. La moitié des services académiques associent l'accueil à leur politique de communication : 61% des rectorats et 41 % des inspections académiques, qui ne disposent pas toutes d'un ou de plusieurs fonctionnaires affectés à un service de communication.

➤ ***L'accueil n'est pas vraiment un objet de formation.***

Dans 30 % des cas, l'ensemble des agents seraient formés à l'accueil. Cette proportion monte à 50 % quand il s'agit des rectorats. Mais globalement seul un petit quart des services académiques inscrivent ces actions de formation dans un plan cohérent, cette proportion monte à 50 % pour les services rectoraux et plafonne à 16% pour les inspections académiques. Ceci s'explique aisément par la taille de nombreuses inspections académiques qui ne développent pas de plan de formation qui leur soit propre mais s'en remettent aux services rectoraux. 45 % des services académiques mettent en œuvre des formations spécifiques pour les agents affectés à l'accueil.

Peu de services (14 %) mesurent l'efficience et l'efficacité des dispositifs auprès du public par la mise en place d'indicateurs de qualité. Deux rectorats le font ainsi qu'une douzaine d'inspections académiques essentiellement dans les académies de Poitiers et de Bordeaux. La mesure de la satisfaction des usagers ne se fait que dans six cas, le rectorat de Poitiers et cinq inspections académiques. Mais il existe des boîtes à suggestions ou/et à réclamations dans les locaux d'accueil de plusieurs inspections académiques. Un seul rectorat (Poitiers) et une seule

inspection académique (la Gironde) mesurent les attentes et la satisfaction des usagers. Cependant, du fait de l'existence de quelques méthodes artisanales comme la boîte à idées, sept services académiques estiment avoir mis en place un baromètre de qualité du service à l'utilisateur.

## **1.2. Aller dans un service académique s'apparente à une course d'obstacles.**

Les services académiques accueillent du public essentiellement dans les moments forts de la vie de l'Education nationale : rentrée scolaire, affectations. C'est la seule période de l'année durant laquelle on peut parler de véritable organisation de l'accueil.

- *Les horaires d'ouverture au public des services académiques sont divers et variés.*

Moins de la moitié des services d'accueil des rectorats restent ouverts en continu durant la journée. L'amplitude de la fermeture méridienne varie de 30 minutes à 2 heures et 30 minutes. L'horaire matinal d'ouverture se situe entre 8 et 9 heures. En revanche, la plupart des rectorats n'accueillent plus à partir de 16 heures30 ou 17 heures, voire 16 heures le vendredi. Un rectorat n'est ouvert au public que l'après – midi.

La quasi totalité des inspections académiques ferment l'accueil du public sur l'heure de midi, le plus souvent deux heures de 12 heures à 14 heures, rarement une heure, parfois une heure trente (ouverture 13h30) parfois deux heures trente (fermeture à 11h30). Dans la très grande majorité des inspections académiques, l'accès du public n'est plus possible à partir de 16 heures ou 17 heures. Cependant, au – delà de l'horaire affiché, des rendez – vous sont parfois possibles. Il arrive aussi que le standard reste ouvert en continu. De nombreuses inspections académiques sont tenues par les horaires d'accueil d'une cité administrative. Moins d'une dizaine d'inspections académiques restent accessibles au public sur l'heure de midi, pour moitié en région parisienne. Seules deux inspections académiques accueillent le public le samedi matin.

Les heures d'ouverture sont partout indiquées en clair sur les bâtiments. Les inspecteurs ont observé que certains horaires indiqués sur certains sites académiques ou encore dans la charte Marianne ne coïncidaient pas avec les horaires affichés. A l'intérieur de ces horaires d'ouverture de l'accueil, il peut exister des restrictions pour l'accès et la réception dans les services. Cependant dans 93 % des cas l'accueil central est disponible au visiteur à tout moment pendant les heures d'ouverture.

Dans un tiers des cas, l'accès aux services académiques est assorti de dispositifs de sécurité. C'est vrai pour 56% des rectorats. Cette proportion tombe à 29 % dans les inspections académiques. Ce dernier pourcentage est à prendre avec précaution. En effet, cette question est faussée lorsque l'inspection académique est installée dans une cité administrative. Ces dispositifs de sécurité n'influent sur la qualité de l'accueil que dans un cas sur cinq pour

l'ensemble des services académiques. Rapportée aux seuls services concernés par l'existence d'un dispositif, cette proportion passe alors à près des deux tiers : dans deux cas sur trois l'installation d'un dispositif de sécurité dégrade la qualité de l'accueil.

➤ *L'accès aux services académiques n'est pas toujours aisé.*

Seulement 60 % des services académiques sont dotés, à l'extérieur, d'une signalétique destinée à faciliter l'accès aux points d'accueil. Des inspections académiques bénéficient ou pâtissent aussi de la signalétique de la cité administrative. Près des trois quarts des services sont dotés d'une signalétique interne permettant de s'orienter et de se diriger. Cette signalétique n'est jugée globalement adéquate et précise que dans un cas sur deux, dans un tiers des cas des rectorats et un peu plus de la moitié des inspections académiques.

➤ *L'accueil est courtois, efficace et rapide.*

Malgré cette signalétique défaillante dans un tiers des cas, les services académiques affirment que leurs visiteurs, dans près des quatre cinquièmes des cas, trouvent aisément et rapidement la porte d'entrée. Dans les trois quarts des services, le visiteur arrive sur un site accueillant. Plus de neuf fois sur dix le visiteur est accueilli avec courtoisie, pris en charge rapidement et efficacement. Ce même visiteur est assuré de la réactivité de l'accueil. Dans près des trois quarts des cas, l'agent d'accueil salue le départ du visiteur. Ce salut est dépendant de la configuration des locaux. La plupart des agents d'accueil saluent les visiteurs lorsqu'ils doivent passer devant eux.

Moins de la moitié des personnels affectés à l'accueil des services académiques ont été spécifiquement formés, même si les deux tiers de ces personnels sont informés des règles de l'accueil physique des visiteurs. Cette information se fait essentiellement lors de la journée d'accueil des nouveaux personnels, le plus fréquemment par un chef de service pour le rectorat, par l'inspecteur d'académie et le secrétaire général pour l'inspection académique. Les services académiques privilégient donc la « formation maison » tout à la fois pour des questions budgétaires et des raisons de culture administrative.

➤ *L'accueil se fait dans un espace spécifique.*

Dans 90 % des services, un ou des postes de travail ont été spécifiquement aménagés pour les agents chargés de l'accueil et de la réception des visiteurs, dans un point central d'accueil et d'information. C'est vrai dans la quasi totalité des rectorats qui disposent de postes de travail adaptés à l'accueil et dans 83 % des inspections académiques. Moins d'un service académique sur six procède à l'identification de chaque visiteur, même en période d'activation du plan Vigipirate. Un quart des rectorats pratiquent une telle identification par un badge. Seul un dixième des inspections académiques procèdent à cette identification, pourcentage très faible auquel il faut ajouter les mesures d'identification prises dans le cadre général d'un accès à une cité administrative.



Une fois dans les locaux administratifs, un tiers des services académiques offrent des espaces d'accueil et de réception au sein même des services, six rectorats et vingt et une inspections académiques. La configuration des locaux ne permet pas toujours de tels aménagements. Très peu de services académiques ont un accueil spécifique pour les personnels de l'éducation nationale, cinq rectorats et sept inspections académiques. Presque les deux tiers (63 %) des services académiques observent les obligations réglementaires d'aménagement d'un accès pour les visiteurs handicapés (rampes et ascenseurs). Au – delà de cette proportion, les autres services prennent souvent des dispositions pour permettre un tel accueil dans un local situé au rez – de – chaussée.

➤ *La quotité de travail consacrée à l'accueil n'est pas mesurée.*

La mesure de la quotité de travail consacrée à l'accueil est difficile. En effet, la plupart des responsables académiques ont communiqué aux inspecteurs le nombre d'ETP ou de personnes physiques affectés directement à l'accueil du public. C'est ainsi que 20 % des services académiques estiment mesurer la quotité de travail consacré à l'accueil. D'autres ont donné un sens élargi de la question. Dans dix services académiques, il a été répondu que tous ou presque tous les agents participaient à l'accueil du public. Il est donc seulement possible de conclure qu'aucune mesure globale de la quotité de travail consacré à l'accueil n'est disponible, ce que reflète cette enquête.

### **1.3. Il est généralement simple de trouver un correspondant.**

La pratique souvent dénoncée des téléphones qui sonnent dans le vide n'a pas disparu mais tend à disparaître grâce à la modernisation des standards.

➤ *Les services sont dotés d'annuaires des personnels accessibles au public.*

Si la quasi totalité des services académiques s'est dotée d'un annuaire téléphonique interne, dans neuf cas sur dix encore cet annuaire existe sur support papier. Dans une proportion à peine inférieure cet annuaire est disponible sur Internet. Sur ce dernier point, il est à remarquer qu'il s'agit souvent d'un organigramme très détaillé et interactif plus que d'une liste alphabétique des personnels avec leur numéro de téléphone. Cette liste est en revanche accessible par l'intranet.

➤ *Les équipements téléphoniques ont été modernisés.*

La totalité des rectorats et 83 % des inspections académiques sont dotés d'un standard téléphonique adossé à un autocommutateur équipé d'une sélection directe à l'arrivée, d'une génération plus ou moins récente. Plus de neuf agents sur dix ont une ligne téléphonique leur permettant de recevoir directement leurs appels. Il n'y a cependant que 80 % des standards qui ne traitent que les appels résiduels. Cet écart est sans doute à attribuer à un défaut d'information ou encore à l'impossibilité de joindre les services qui amèneraient certains usagers à renoncer peu à peu aux appels directs.

56 % des services académiques disposent de serveurs vocaux permettant de laisser des messages personnalisés. Les standards des trois quarts des rectorats et de 46 % des inspections académiques disposent de cette fonctionnalité. 70 % des agents des rectorats et 40% des personnels des inspections académiques disposent donc de cette possibilité en cas d'absence. Seule une petite moitié d'entre eux a l'habitude d'enregistrer un message d'information dans les boîtes vocales.

Les plages horaires d'ouverture du standard sont souvent plus étendues que les horaires d'ouverture au public.

➤ *La performance du standard est parfois mesurée.*

Un service académique sur cinq mesure la performance de son standard, dix rectorat et huit inspections académiques. Six rectorats et six inspections académiques font une mesure des critères qualitatifs comme le délai d'attente. Ce volume diminue encore, quatre rectorats et cinq inspections académiques, quand il s'agit de procéder à une mesure de la satisfaction.

Onze services académiques ont mis en place des actions correctives et fixé des objectifs dans le cadre de l'accueil téléphonique. Ce sont les mêmes qui effectuent une mesure des critères qualitatifs. Six seulement procèdent à une analyse statistique des données qu'ils recueillent, soit le tiers des services académiques qui mesurent la performance de leur standard : cinq rectorats et une inspection académique.

➤ *L'accueil téléphonique est efficace.*

Dans près de neuf services académiques sur dix, la prise d'appel par le standard est rapide. Dans les trois quarts des cas, le contact téléphonique est jugé accueillant. Huit fois sur dix la demande de l'appelant est satisfaite rapidement. Six fois sur dix l'appelant est tenu informé pendant les attentes. Une fois sur six, en cas d'absence du correspondant, le retour au standard n'est pas assuré. Cette proportion se rapproche d'une fois sur deux lorsqu'il s'agit de prendre un message. La moitié des services ont mis en place une permanence téléphonique pendant les heures de fermeture.

## **1.4. Les services en ligne gagnent du terrain.**

➤ *Les sites Internet sont d'inégale qualité.*

Si les trois quarts des sites Internet sont jugés capables d'orienter le public vers le type de service répondant à ses interrogations, moins de quatre sur dix offrent un guidage et une qualité d'information susceptibles de faire oublier la médiation numérique.

Tous les sites des rectorats ont des liens avec l'ensemble des sites des inspections académiques de leur ressort territorial. Ce n'est pas le cas pour l'ensemble des sites des inspections académiques qui n'offrent pas tous un lien actif avec celui du rectorat.

42 % des services académiques mesurent l'utilisation de leurs services en ligne et le nombre de connexions du public (27 inspections académiques et 16 rectorats) mais seule une petite dizaine de compteurs est visible sur les différents sites. 39 % affirment avoir une fréquence régulière de mise à jour. Les dates de mise à jour figurant sur les sites montrent que ce pourcentage est une moyenne, les mises à jour variant beaucoup selon les rubriques au sein d'un même site.

➤ *Les messageries se sont multipliées.*

86 % des services académiques disposent d'une messagerie générale dans laquelle il est possible de laisser un message. Quatre sur cinq disposent de messageries par secteur. Il est à noter qu'au moins la moitié de ces messageries ne sont accessibles directement que par intranet et donc destinées à un public désigné à partir du site Internet. Pour adresser un message, il convient de recopier l'adresse. Les neuf dixièmes des personnels travaillant dans les services académiques disposent d'une boîte de messagerie électronique.

➤ *Les services accessibles par Internet se sont développés.*

Dans presque tous les services académiques, un bouquet de services accessible par Internet est mis à la disposition des enseignants titulaires. A l'exception de celui de l'académie de Nancy – Metz, c'est le cas de tous les sites rectoraux. C'est aussi le cas de 86 sites des inspections académiques sur les 94 qui ont été visités. Dans ce dernier cas, il s'agit quasi exclusivement d'un lien avec le service rectoral i – prof.

En revanche, seuls huit sites académiques sur 121 (6.6 %) offrent la même prestation aux personnels administratifs, techniciens, ouvriers et de service. Il s'agit de deux sites rectoraux et de six sites des inspections académiques.

Plusieurs sites sont en cours de renouvellement.

L'usage de la communication par le biais d'Internet est en forte augmentation. Cependant à peine un service académique sur trois (9 rectorats et 18 inspections académiques) a pris des dispositions pour définir des règles d'usage de cette messagerie susceptible de bousculer la chaîne administrative.

## **1.5. L'attention portée au traitement du courrier est variable.**

Le traitement du courrier est l'une des formes de l'accueil pour laquelle les médiateurs académiques sont encore saisis de réclamations.

### ***1.5.1. Les services académiques ont adopté les engagements de la charte Marianne sur le courrier mais il n'existe toujours pas de mesure de la satisfaction.***

➤ *La charte graphique nationale est utilisée.*

92 % des services académiques utilisent la charte graphique nationale pour le traitement de leur courrier mais seulement quatre sur cinq ont réussi à unifier leur typographie et leur style entre les services. C'est encore dans les inspections académiques que cette unification du style est la plus répandue, la taille de la structure et le nombre des signataires potentiels étant plus appropriés.

➤ *Le suivi du courrier est assuré de manière inégale.*

44 % des services académiques suivraient les délais d'instruction et de réponse aux courriers. C'est une pratique un peu plus répandue dans les inspections académiques que dans les rectorats sans doute en relation avec la taille de l'institution. C'est dans les mêmes proportions qu'une réponse d'attente est systématiquement envoyée. Ce n'est que dans les deux tiers des services académiques que les courriers sont systématiquement transmis aux services concernés. On imagine qu'ailleurs ces courriers sont traités par un service dédié. L'analyse des réponses faites aux inspecteurs montrent que dans la plupart des services académiques les mots « suivi du courrier » se traduisent par courrier signalé ou encore réservé, c'est à dire celui qui fait l'objet d'un enregistrement au cabinet du recteur ou de l'inspecteur d'académie.

➤ *Les réclamations ne font pas l'objet d'un traitement particulier.*

Dans un quart des cas une politique de traitement des réclamations a été mise en place. Dans ce cadre, toutes les réclamations sont analysées. Cette politique obéit à des règles pré – définies dans les quatre cinquièmes des services qui l'ont mise en place.

### ***1.5.2. Le médiateur trouve rarement sa place dans la problématique de l'accueil.***

Dans un service académique sur deux l'action du médiateur académique fait l'objet d'un suivi. Dans 45 % des services, les données fournies par le médiateur sont prises en compte.

Mais ce n'est que dans 14 % des cas que cette procédure d'échanges est institutionnalisée (six rectorats et sept inspections académiques). L'analyse des réponses montre que la seule remise annuelle du rapport du médiateur au recteur est qualifiée de procédure institutionnalisée.

Mais en règle générale les dossiers dont les médiateurs sont saisis portent assez peu sur des questions d'accueil. Si les usagers ont à se plaindre de l'accueil qu'ils ont reçu dans un service académique, ce sera le plus souvent pour déplorer les délais de traitement de leur dossier par l'administration.

## **2. L'accueil n'est pas considéré comme un domaine stratégique.**

Au moment de l'enquête, un seul service académique a mentionné dans le projet 2006 – 2010 de l'académie, l'amélioration et l'adaptation des conditions d'accueil du public en fonction de la charte Marianne. La réorganisation de ce rectorat en pôles y concourt. C'est vrai du guichet unique pour les EPLE avec la fusion de deux divisions ; c'est vrai aussi de la création d'une seule division des personnels. Développement de l'administration électronique, amélioration de la prise en charge de l'utilisateur et démarche qualité dans le traitement des dossiers vont dans le même sens. Cela nécessite encore une déclinaison méthodologique à laquelle il n'a pas été procédé. Le secrétaire général de cette académie a rédigé une note de cadrage méthodologique en vue de la mise en œuvre des projets de service demandant que soient précisés les engagements du service dans le domaine des relations administration – usagers : accueil, ouverture, délais de réponse, clarté et motivation des réponses....

En règle générale, même lorsqu'il est affirmé que l'accueil du public est une préoccupation forte, il n'y a aucune prise en compte systématique et systémique de cet accueil. Cette situation est souvent paradoxale dans la mesure où, de fait, l'accueil a pu être globalement et dans la majorité des services académiques jugé très bon par les inspecteurs. Parfois encore, l'accueil est considéré comme une priorité absolue et tout le monde fait de l'accueil. Il s'agit là d'une dimension forte de nombreux services départementaux.

### **2.1. La nécessité d'avoir une politique d'accueil est rarement ressentie comme telle.**

L'accueil fait rarement l'objet d'une démarche coordonnée, même si des avancées sont tangibles bien qu'inégales entre services académiques et au sein même de ceux – ci.

L'absence de mise en place d'une politique d'accueil dans les inspections académiques est souvent justifiée par la petite taille des structures. Plusieurs responsables académiques disent clairement que cette problématique a peu de sens dans une inspection académique en général et dans une petite inspection académique en particulier. De plus, des inspecteurs d'académie mettent en avant des contraintes de personnel (temps partiels, ARTT, diminution drastique des effectifs les mercredi et vendredi après-midi) pour expliquer que l'accueil ne soit pas une de leurs priorités.

Et, globalement, même si peu d'aspects du suivi de l'accueil sont formalisés ou analysés, le sentiment général au sein des services est que cette question ne pose pas de difficulté

particulière. Finalement, on fait de l'accueil comme monsieur Jourdain faisait de la prose. L'accueil et la communication interne ne sont pas des priorités, la gentillesse et la bonne volonté des personnes qui les assurent en sont les palliatifs. Comme ce n'est pas un sujet traité en tant que tel, le fait qu'il n'y ait pas d'observations négatives laisse penser que l'accueil est bien assuré. Il n'y a donc quasiment pas de démarche d'évaluation de la satisfaction des usagers. Ceci renforce l'idée répandue chez les responsables académiques que comme l'inspection académique est une petite structure, qu'elle est souvent peu fréquentée par les usagers, elle fonctionne bien pour l'accueil par définition et ne nécessite pas de plan ni d'organisation formalisée pour une mesure de la qualité.

Quand l'absence de politique d'accueil est ressentie de manière diffuse par les responsables administratifs rencontrés, c'est essentiellement à propos des questions liées à l'emploi intensif du téléphone par les usagers, qui grève lourdement la disponibilité des agents pour les autres tâches à assurer. Le travail sur l'accueil se fait donc sur des points précis et à des périodes précises (mouvements, affectations). En dehors, les personnels sont généralement peu mobilisés pour faire vivre les dispositifs de remontée d'information.

Lorsque des actions durables ont été mises en place c'est la plupart du temps dans le cadre de l'adoption de la Charte Marianne, sous l'impulsion des préfets. Dans certains départements, le préfet a souhaité qu'une charte Marianne commune soit réalisée pour l'ensemble des services de l'Etat présents dans la cité administrative. L'inspection académique adhère alors à cette charte. Le ministère n'ayant pas donné d'instructions expresses dans ce dossier, cette charte d'accueil Marianne est en vigueur dans bon nombre d'inspections académiques mais pas dans les rectorats.

### ***2.1.1. L'accueil dans les services académiques relève souvent de facteurs que ceux – ci ne maîtrisent pas.***

- ***L'existence d'une cité administrative conditionne fortement la qualité de l'accueil physique.***

La situation est très différente selon qu'il s'agit des services rectoraux ou des inspections académiques. De nombreuses inspections académiques doivent s'intégrer dans la gestion globale d'une cité administrative et n'en maîtrisent pas tous les paramètres. L'accueil est donc d'abord celui dans la cité, qui peut être totalement à repenser. Les inspecteurs d'académie ne semblent pas avoir de prise sur la qualité des prestations de la cité administrative et apparaissent résignés. Les premières difficultés sont donc liées à la localisation de l'inspection académique et à la configuration des locaux.

Fréquemment, la signalétique urbaine ne mentionne que la cité administrative. Lorsque l'inspection académique occupe seule un bâtiment, il n'est pas rare qu'aucun panneau en ville

ne la signale. Cette situation est plus exceptionnelle pour les rectorats. Mais au total les inspecteurs ont constaté cette carence dans quatre cas sur dix. De même, l'implantation officielle des services académiques ne figure pas sur les plans de ville. Il est à noter que ces services sont très peu fréquentés sans qu'il soit possible de réellement mesurer l'influence de cette absence de signalétique.

Ensuite, une fois les services académiques rejoints, leur signalétique interne n'est de nature aider efficacement l'utilisateur que dans un cas sur deux. Paradoxalement, les rectorats sont nettement les moins bien équipés. Pour les inspections académiques, quand un problème se pose, il tient essentiellement à la cohabitation dans une cité administrative de services multiples. Faute de signalétique affirmée, l'inspection académique se fond souvent dans l'anonymat de la cité administrative.

Souvent l'accueil de la cité administrative ne propose qu'un panneau mal éclairé et mal renseigné, qui n'informe guère sur l'organisation interne de l'inspection académique et la répartition des bureaux entre les différents niveaux occupés. Pour les inspections académiques installées en étage dans les cités administratives, il y a donc deux accueils pour l'utilisateur : un accueil général au rez – de – chaussée et un accueil spécial inspection académique en étage.

Il ne s'agit pas de critiquer la mise en place de dispositifs nationaux comme le plan Vigipirate, mais force est de constater que l'accueil de plusieurs inspections académiques, notamment en région parisienne, notamment lorsqu'elles se trouvent dans les mêmes lieux que la préfecture en est fortement marqué. Les usagers en subissent directement le contre – coup. Lorsque les locaux de l'inspection académique sont situés dans le même immeuble qu'une préfecture, très sécurisée (plan Vigipirate niveau rouge), l'utilisateur visiteur doit passer portiques et contrôles d'identité. Un badge lui est remis mais il ne lui sert parfois qu'à ouvrir un portillon électrique sans permettre pour autant de l'identifier. Si l'accès à la préfecture est bien fléché, il n'est pas rare qu'une fois à l'intérieur, il n'y ait aucune indication de l'inspection académique, même dans le hall d'entrée.

Il arrive parfois que la préoccupation sécuritaire entrave totalement l'accueil. Dans telle inspection académique, les personnels eux-mêmes font la queue pour entrer et les visiteurs doivent être munis d'une convocation individuelle. Mieux encore, le préfet demande à l'inspecteur d'académie de ne plus accueillir les familles dans ses locaux au moment des affectations ! Il est clair que dans ces conditions, la mise en place d'une politique d'accueil, en matière d'accueil physique des usagers au moins, devient particulièrement difficile.

A l'opposé, les services académiques appliquent peu les instructions gouvernementales en matière de sécurité. Ce n'est que dans un tiers des cas que l'accès aux services académiques est assorti de dispositifs de sécurité. Sans parler de portiques et de fouilles, le dépôt d'une pièce d'identité est rarement exigé. On peut surtout parler de l'organisation sommaire d'un filtrage des usagers qui semble plutôt destiné à protéger les différentes unités de travail qu'à accueillir véritablement les visiteurs. Ces mêmes visiteurs sont donc rarement munis d'un badge. Les inspecteurs ont recensé quelques expériences malheureuses de remise de badges qui se sont avérées peu concluantes – difficultés de repérage et non restitution des badges en



fin de visite – et qui justifient alors l’abandon de tout dispositif. Même l’enregistrement manuel des visiteurs sur un cahier est peu pratiqué. Il s’agit sans doute d’un problème lié tout autant à la culture du ministère de l’Education nationale qu’aux questions de personnel. En effet, quelques services ont adapté leur accueil physique en fonction des nouvelles contraintes. Dans ce cas, depuis la mise en place du plan Vigipirate, les visiteurs sont accompagnés sur leur lieu de rendez – vous.

Enfin, dans un nombre de cas non négligeables, les locaux des inspections académiques n’ont pas bénéficié de crédits suffisants d’entretien. Les murs sont sales, les traces de divers travaux donnent un aspect peu avenant à ces locaux.

➤ *La maîtrise des prestations influe sur la qualité de l’accueil téléphonique.*

Pour ce qui est de l’accueil téléphonique, dans certains cas, de plus en plus rares cependant, la gestion du standard est faite par la cité administrative. Un standard commun à tous les services assure l’accueil téléphonique. Dans ce cas, l’inspection académique ne maîtrise pas l’ensemble des délais de réponse ni la qualité de cette réponse. En cas de non réponse au standard de l’inspection académique, l’appel bascule sur le standard de la préfecture, ce qui est parfois source de mécontentement de la part des personnels de la préfecture lorsque cela se répète assez fréquemment. Il y a aussi une incompréhension de l’usager qui a demandé l’inspection académique et s’entend répondre par la préfecture.

Dans ce même cas de figure, il n’est pas rare, malgré un matériel récent, que les inspections académiques ne disposent d’aucune analyse qualitative et quantitative alors que techniquement rien ne l’interdirait. L’inspection académique n’ayant pas la maîtrise de l’autocommutateur, elle ne peut l’exploiter directement. Lorsqu’elle sollicite un certain nombre de requêtes, sa demande reste souvent lettre morte.

➤ *Les sites à gestion académique commune font rarement preuve d’efficacité.*

Dans les inspections académiques dont le site Internet est hébergé sur celui du rectorat, les performances de cette forme d’accueil ne sont généralement plus mesurées, soit que le rectorat a supprimé cette fonction, soit que les responsables de l’inspection académique se désintéressent d’un vecteur de communication dont ils n’ont pas la maîtrise.

**2.1.2. *La politique d’accueil n’est pas formalisée et l’accueil est rarement professionnalisé.***

➤ *La formalisation des procédures n'est pas ressentie comme une nécessité dans la majorité des services académiques.*

La préoccupation en matière de qualité de l'accueil trouve sa seule formalisation dans l'adoption de la charte Marianne dans 80 % des services académiques. Plusieurs responsables d'inspections académiques regrettent que le ministère n'ait pas donné d'instructions écrites pour la mise en place de cette charte par les services déconcentrés de l'éducation nationale. Un inspecteur a cependant trouvé une secrétaire générale d'inspection académique qui n'avait jamais entendu parler de la charte Marianne. La trace la plus visible de cette formalisation est l'affichage de cette charte dans les locaux des inspections administratives ou encore sur les sites Internet. Au – delà, peu de signes sont tangibles d'une quelconque méthodologie associée à l'accueil.

S'il n'y a pas eu de démarche – qualité, un travail a parfois été effectué lors de la mise en place de la charte Marianne et les services ont globalement le sentiment de porter une attention à la qualité de l'accueil. Parfois une enquête de satisfaction des usagers de la cité administrative a été conduite par la préfecture mais l'inspection académique n'a pas été concernée. L'accueil n'est donc pas affiché en tant que tel comme une priorité dans la plupart des services académiques. Il arrive même que l'évocation de la possibilité de problèmes dans ce domaine soit considérée comme une quasi incongruité. La « bonne éducation » des publics concernés (enseignants et parfois familles) est considérée comme une garantie suffisante.

De même, la dimension restreinte des services d'une inspection académique, à taille humaine, est censée justifier en elle – même le bien fondé de ce raisonnement. Si les indicateurs de mesure de la qualité de l'accueil ne sont pas renseignés, le souci de la qualité de l'accueil est néanmoins tout à fait perceptible dans le management de ses services par l'inspecteur d'académie. Les responsables (IA – DSDEN et SGIA) estiment souvent que les indicateurs et le suivi systématique de l'efficacité des procédures seraient disproportionnés avec un fonctionnement qu'ils estiment appréhender suffisamment par quelques observations et contacts directs au quotidien. De façon générale, dans une petite inspection académique, où les moyens se resserrent, une formalisation des procédures, un recensement des données paraissent superfétatoires dans la mesure où ils ne semblent pas permettre d'améliorations qualitatives de l'accueil. Tout passe, plutôt, par un management ordinaire et quotidien et une attention de bon sens aux besoins des usagers.

Dans les inspections d'une certaine taille et dans les rectorats, l'accueil est l'un des thèmes examinés en tant que de besoin dans les réunions de chefs de division. C'est d'ailleurs en raison de la taille critique atteinte par certains services que quelques réflexions plus poussées sur la répartition des moyens affectés à chacune des fonctions qui concourent à l'accueil ont été engagées. Dans ce cas, l'accueil est véritablement pensé globalement, de manière à maîtriser toute sollicitation (physique ou téléphonique) qui pourrait trouver, par exemple, une réponse automatisée (Internet) ou plus pertinente ou précise (orientation vers le service le plus spécialisé).

Dans un autre domaine, lorsque la formalisation de la qualité de l'accueil téléphonique est prévue dans la charte Marianne, la réalisation des engagements n'est guère suivie.

D'un département à l'autre, d'une académie à l'autre, il existe des différences notables dans la qualité de la présentation (ergonomie, attractivité de l'accueil), la quantité et la qualité des informations. Dans certaines académies, un cadre imposé par le rectorat peut se révéler exagérément contraignant. Les responsables académiques rencontrent, pour la plupart, des difficultés à maîtriser le contenu du site Internet, faute d'avoir mis en place une procédure de renseignement et de validation connue de tous. Il est cependant de plus en plus impératif de définir de telles règles, les nouvelles technologies favorisant la réactivité des personnels et la disparition des filtres.

La fréquence des mises à jour des sites Internet est très variable : quotidienne pour certains, très irrégulière pour d'autres et même au sein des sites eux – mêmes. Les mises à jour sont aussi irrégulières selon les secteurs au sein des deux grands volets : administratif et pédagogique. Les mises à jour sont assurées pour les rubriques impliquant une forte pression du calendrier (mutations, dates à respecter...). Dans de nombreux services, les efforts sont plus concentrés sur le contenu de l'intranet destiné aux seuls personnels de l'éducation nationale que sur celui de l'Internet. Ce choix est rarement dicté par l'autorité académique mais relève le plus souvent du webmestre. Rares sont les personnels assurant cette fonction qui reçoivent des consignes. Il s'agit souvent d'un informaticien, parfois du conseiller TICE, parfois encore du responsable du service communication quand il en existe un. Les services leur remettent directement les documents à mettre en ligne, sans validation institutionnelle. Dans la plupart des cas, ces webmestres ne disposent d'aucun relais et les fonctions rédaction, correction, vérification ne peuvent être assumées. L'absence de procédure de vérification et de relecture aboutit à maintenir des informations périmées sur plusieurs sites. Là comme ailleurs, c'est ce défaut de méthodologie rigoureuse qui dégrade la qualité du site, quelle que soit la bonne volonté des fonctionnaires qui l'ont en charge. Plus grave, faute de connaissance et de suivi du nombre des connexions, cette situation n'est pas perçue comme un problème.

La banalisation de la messagerie électronique complique aussi la tâche des responsables académiques. Absence de charte d'usage ou graphique, utilisation de listes de diffusion anarchiques, défaut de sécurité font que la direction a le plus souvent du mal à assurer une homogénéité des réponses. Quelques rares initiatives méritent d'être soulignées. Quelques inspecteurs d'académie ont instauré une validation des réponses électroniques et utilisent le format Acrobat qui permet une signature autographe et interdit des modifications ultérieures.

Enfin, les procédures de suivi et de gestion du courrier font rarement l'objet d'une formalisation. Si le courrier dit réservé est bien suivi, malgré les possibilités offertes par les nouveaux logiciels de gestion du courrier, aucun service académique n'a mis en œuvre un plan d'ensemble dans ce domaine. Dans les meilleurs cas, les consignes données sont de respecter les délais de la charte Marianne pour le courrier postal : un mois ou deux en cas d'enquête. Il est rare que les autres engagements de la charte soient déclinés : un délai de

deux jours pour une réponse à un courrier électronique ainsi qu'une réponse systématique aux réclamations

Plus généralement, le suivi du courrier n'est ni formalisé ni centralisé. Les enregistrements départs et arrivées sont séparés et rarement rapprochés les uns des autres. Pour l'anecdote, dans un service académique, le courrier est enregistré, avec date et numéro, mais sur un cahier à reliure spirale. Rares encore sont les services académiques qui enregistrent les courriers provenant ou allant du (au) ministère ou du (au) rectorat. Le plus souvent, le courrier du public n'est pas enregistré avant d'être transmis aux divisions. La majorité des courriers va donc directement dans les services où il ne fait l'objet d'aucun suivi. D'ailleurs très peu de divisions enregistrent le courrier à l'arrivée. Il n'existe généralement pas de suivi des délais de réponse sauf pour les courriers réservés.

Lorsqu'un logiciel d'enregistrement du courrier est en place il n'y a pas pour autant d'enregistrement systématique du courrier. Dans les petites structures, des personnels des différents services viennent le matin aider au tri du courrier. Cet exemple pour illustrer le fait que le courrier est rarement identifié comme une fonction en tant que telle et a fortiori comme un élément de l'accueil.

Dans de très nombreux services académiques, il n'existe pas de politique de traitement des réclamations. Les responsables justifient souvent l'absence de procédures par une pratique déjà ancienne qu'ils jugent au moins aussi efficace qu'une politique affichée comme telle.

Les relations avec les médiateurs académiques sont le dernier volet de la politique d'accueil à n'être que très peu formalisé, à l'exception parfois de la remise du rapport annuel lors d'un entretien avec le recteur. Dans la très grande majorité de ces rapports, l'accueil n'est d'ailleurs pas un thème traité en tant que tel. Il n'y a qu'une seule académie qui associe ce médiateur à un groupe de travail sur une fonction accueil. En règle générale les médiateurs sont davantage perçus comme ceux qui relaient les interventions que comme des baromètres de la satisfaction des usagers du service public.

C'est cet usage de la coutume dans les services académiques qui explique aussi que les tâches relatives à l'accueil ne soient pas plus professionnalisées.

- *La professionnalisation des tâches liées à l'accueil n'est pas encore entrée dans la culture des services académiques.*

Dans l'ensemble des services, **la performance de l'accueil ne dépend trop souvent que de la bonne volonté des personnes** à qui la tâche est confiée et souffre d'un manque certain de professionnalisme. Les fonctions d'accueil physique et téléphonique sont souvent considérées comme des fonctions marginales. Standard et accueil constituent un service commun auprès duquel les personnels répugnent à être affectés. Souvent même une seule personne assure les deux fonctions pendant les absences de l'autre agent, ainsi que des tâches supplémentaires :

mise sous pli de courrier, réception des colis pour la personne au standard, tâches de secrétariat (saisie informatique) à la demande des services pour la personne à l'accueil.

On confie l'accueil à des agents peu formés, alors qu'il s'agit d'une fonction qui requiert certainement une bonne connaissance du fonctionnement du service mais aussi du système éducatif et un savoir faire dans la gestion de publics parfois difficiles. Le nombre important de contractuels limite l'investissement fait sur les personnels dans ce domaine. L'accueil n'est pas pour les gestionnaires un élément du management, c'est plutôt un pilotage relevant de la direction des ressources humaines. D'ailleurs les moyens dévolus à l'accueil ne figurent pas en tant que tels dans SERACA, sans doute sont – ils inclus dans la rubrique « services généraux », alors que la fonction gardiennage y est individualisée.

Moins de la moitié des personnels affectés à l'accueil ont été spécifiquement formés. Les services académiques privilégient la « formation maison » tout à la fois pour des questions budgétaires et des raisons de culture administrative. A titre d'exemple, il y a une dizaine d'années avait été diligenté dans un rectorat un audit qui avait donné des informations positives sur l'accueil. Dans ce cadre quelques agents avaient bénéficié d'une formation, mais pas ceux de l'accueil proprement dit. Actuellement, dans ce même rectorat, il n'y a toujours aucun pilotage de ce sujet, aucune consigne donnée, aucune remarque, aucun recueil d'opinions auprès des usagers sur l'accueil dans les services.

Parfois sont organisés des stages s'adressant à l'ensemble des personnels. Dans un rectorat, un stage sur « la gestion d'un appel » avait comme objectif affiché d'assurer une meilleure coordination entre standard et services. De fait il s'agissait surtout d'aider les gestionnaires de personnels, qui avaient tendance à entrer dans une relation très personnalisée avec leurs interlocuteurs (confinant quelquefois à de « l'assistanat »), à retrouver un positionnement administratif plus normal. L'accueil n'était donc pas le point central de cette professionnalisation. Il arrive aussi que des contraintes de locaux nuisent à la qualité de l'accueil. Celles – ci sont cependant compensées par des personnels d'accueil performants au sens où l'accueil est assuré avec dévouement.

Malgré tout cela, il est important de rappeler que, dans près de neuf services académiques sur dix, les investigations faites par les inspecteurs ont montré que l'accueil est jugé courtois, rapide et efficace, quelle que soit sa forme.

Une inspection académique s'est dotée d'un comité de suivi de la Charte Marianne, qui se réunit périodiquement pour examiner entre autres, les fiches de remarques et suggestions disponibles à l'accueil. Le plus souvent, **la satisfaction du public** est mesurée par des méthodes artisanales. Il y a, ou il y a eu, dans plusieurs services académiques l'installation de boîte à suggestions qui n'ont eu aucun effet puisque très peu réponses y ont été glissées. Ce constat débouche plus fréquemment sur la suppression de ce dispositif de mesure de la qualité de l'accueil que sur une réflexion sur les causes de son inefficacité. Souvent la boîte à suggestions n'a jamais été utilisée et n'a jamais été remise en cause

**L'accueil téléphonique**, comme l'accueil physique, est une fonction manifestement dévalorisée, qui donne parfois une image négative du service public. Même les responsables qui affirment mettre un accent sur l'accueil toute l'année avouent que la formation à l'accueil téléphonique n'est pas un sujet traité en tant que tel, sauf cas particulier. Les inspecteurs ont constaté à plusieurs reprises qu'un suivi attentif est mis en place sur des opérations importantes (affectations, examens...). Dans ce cadre, un relevé manuel quotidien est fait par la personne du standard, du nombre d'appels par services, puis saisi sous Excel.

Sans revenir sur ce qui a été dit plus haut sur **les sites Internet**, la fonction de webmestre n'est pas non plus professionnalisée. Si le responsable informatique pilote, comme il est normal, les infrastructures, il est aussi trop souvent le responsable de la mise en ligne et de tous les aspects rédactionnels et éditoriaux du site. La mise à jour se fait donc au fil de l'eau. Par exemple, la chargée de communication alimente la page actualités très régulièrement ; le site action sociale, très consulté, est actualisé ; l'espace pédagogique est plus ou moins alimenté, donc utilisé, selon les disciplines ; le nouvel annuaire des personnels est en cours d'actualisation ... De plus, dans la plupart des services, personne n'a pour fonction de contrôler la réalité du service offert, notamment la possibilité d'ouvrir les pages proposées. Pourtant, comme pour toute publication, le contenu rédactionnel engage la responsabilité du directeur de la publication. Dans un autre domaine, le sondage téléphonique réalisé par l'inspection générale a montré que de trop nombreux agents affectés à l'accueil (et même dans certains services) ne connaissent que très peu ou très mal le site Internet. Rares sont les personnels qui, pour répondre à la demande formulée de liste des établissements scolaires du second degré, ont préconisé de consulter le site Internet en guidant leur interlocuteur par le bon chemin d'accès.

Enfin, s'agissant du **courrier**, les responsables pensent être organisés pour que le courrier soit traité rapidement. C'est ce qui explique qu'il n'y a pas de suivi en terme de délais, l'administration faisant confiance à la mémoire de ses agents, malgré les dispositions générales de la charte Marianne adoptée. En effet, dans cette charte, les services s'engagent à répondre aux correspondances « dans les meilleurs délais, soit par une réponse définitive, soit par un accusé de réception » lorsque la requête nécessitera une étude plus approfondie. Dans tous les cas, « les courriers qui vous seront adressés viseront à être les plus clairs et lisibles par tous ». La Charte prévoit que « les réclamations feront toutes l'objet d'une réponse. Quand celles-ci seront négatives, elles seront toujours motivées et vous indiqueront, s'il y a lieu, les voies et délais de recours ». Ces éléments ne sont pas contrôlés, ne serait – ce que par sondage.

Si la qualité de l'accueil est affirmée dans son principe, s'il est souvent affirmé que c'est l'affaire de tous, cet aspect de l'activité professionnelle n'est pas abordé par les chefs de division au cours des entretiens d'évaluation. Rien d'étonnant donc à ce qu'une formation très limitée nuise à la professionnalisation d'une activité administrative qui ne fait pas l'objet d'une quelconque évaluation ou reconnaissance par l'Institution.

➤ *L'accueil est d'inégale qualité selon les publics.*

Comme il est affirmé de façon récurrente que l'élève est au centre du système éducatif, le discours le plus communément répandu est que l'utilisateur doit être le fil rouge de tous les choix en matière d'accueil. La difficulté au ministère de l'éducation nationale est de définir la notion d'utilisateur. En effet les utilisateurs des services académiques sont pour la plupart d'entre eux des personnels de l'éducation nationale. Plusieurs services justifient même l'absence de réflexion sur l'accueil parce que précisément les personnels ne sont pas considérés comme « utilisateurs » ou « public ». Cependant, force est de constater que la majorité des politiques d'accueil sont axées sur les personnels et non sur le grand public.

Il a déjà été souligné que la politique de l'accueil n'est pas formalisée dans la plupart des services académiques. Elle est cependant intégrée dans de nombreuses procédures : cellule d'accueil pour les chefs d'établissement, guides d'accueil pour les nouveaux personnels, formation d'équipes d'établissement à l'accueil des personnels, travail sur la lisibilité des circulaires internes, groupes de travail et groupes d'utilisateurs pour la mise en œuvre des projets liés à l'environnement numérique de travail, aux systèmes d'information composés d'agents de l'éducation nationale. De fait, une bonne partie de l'information mise en ligne relève de l'intranet, destinée à deux catégories de personnels qui bénéficient d'un accueil particulier : les chefs d'établissement et les enseignants. Dans sa version numérique, l'accueil est aussi plus soigné sur l'interface intranet des sites. Et de très nombreuses rubriques apparaissant sur les pages d'accueil des sites Internet ne sont accessibles qu'avec un identifiant et un mot de passe.

Par exemple, l'intranet est ouvert à l'ensemble des services du rectorat pour dialoguer avec les EPLE. Sur l'intranet de l'académie, les EPLE ont accès à la base académique de pilotage qui permet pour un ensemble d'indicateurs significatifs de situer les caractéristiques, la situation ou les résultats de l'établissement par rapport au département et à l'académie, voire à la zone d'animation pédagogique dont il fait partie. Il existe aussi souvent un guichet EPLE qui répond aux demandes d'établissements concernant les architectures de réseau et l'ouverture de site Internet.

Au sein des personnels, les enseignants ont également une place à part. Lorsqu'un bouquet de services est accessible en ligne, dans plus de cent sites, il s'agit du service i – Prof destiné aux enseignants. En revanche, huit sites seulement offrent un service équivalent aux autres personnels. Ce service en ligne est d'ailleurs de plus en plus utilisé dans sa fonction de messagerie pour assurer la relation avec les enseignants. La plupart des sites Internet sont donc conçus pour les enseignants beaucoup plus que pour le public. On y trouve ainsi des circulaires de gestion, des formulaires types pour certains actes (par exemple déclarations de sorties ou voyages scolaires...), des renseignements administratifs, des liens pédagogiques pour le plus grand nombre. En revanche, il est parfois très difficile pour un parent de trouver la liste des établissements scolaires participant au service public de l'éducation. Si très peu de

services ont mis en place un accueil spécifique pour les personnels de l'éducation nationale, lorsque des accueils particuliers ont pu être aménagés dans quelques services, selon la place disponible, ils sont généralement destinés à l'accueil des personnels enseignants et d'éducation.

D'autres catégories d'utilisateurs bénéficient d'un accueil particulier. Il s'agit, depuis que l'administration existe, de ceux dont le courrier est considéré comme « signalé » ou encore « réservé » selon les terminologies, au premier rang desquels viennent les élus. Ces courriers font l'objet de procédures institutionnalisées de suivi par des personnels formés et expérimentés (le cabinet du recteur ou de l'inspecteur d'académie). Ils bénéficient de manière systématique d'accusés de réception, de réponses d'attente, de rappels et de délais contrôlés. Autre catégorie d'utilisateurs pour lesquels une politique d'accueil a été développée ces dernières années dans la plupart des services concernés : les victimes de violence. Ces personnes font la plupart du temps l'objet d'un suivi téléphonique par un fonctionnaire désigné à cet effet.

L'accueil de l'utilisateur qui n'appartient pas à l'une de ces catégories continue, faute de réflexion d'ensemble sur la qualité de l'accueil, de dépendre intrinsèquement des qualités personnelles des agents auxquels il s'adresse. Si cet utilisateur ne souhaite pas se déplacer, il peut trouver un organigramme disponible en ligne. Dans de très nombreux cas, cet organigramme comporte les coordonnées téléphoniques et de messagerie, ce qui lui permet d'identifier un interlocuteur.

C'est sans doute avec les heures d'ouverture de l'accueil que les utilisateurs rencontrent encore le plus de difficultés. Comme de nombreuses autres administrations, les trois quarts des services académiques ont un accueil disponible à des horaires qui coïncident exactement avec les horaires de travail des utilisateurs potentiels, si l'on excepte les enseignants. De plus, les jours et heures d'ouverture au public de certaines divisions ne sont pas les mêmes que les horaires d'ensemble affichés. Il en résulte que dans de trop nombreux services académiques, les horaires de l'accueil, tant téléphonique que physique, ne sont pas adaptés au public. Sans convaincre, ni être vraiment lui – même convaincu, l'encadrement administratif justifie cet absence d'accueil à tout moment durant les heures d'ouverture par la fermeture méridienne des services. Une réflexion d'ensemble sur l'accueil permettrait sans doute d'envisager une autre organisation des divisions. Même sans aller jusque là, rien n'interdit à l'accueil, si ce n'est l'absence de formation adaptée, d'assurer une prestation de premier niveau.

## **2.2 Faute d'évaluation, la qualité de l'accueil a peu tiré profit des avancées technologiques.**



Dans de trop nombreux domaines encore la mesure subjective remplace la mesure objective. Pourtant, les moyens techniques existent pour une analyse qualitative des prestations d'accueil. Mais l'absence de formalisation de la plupart des procédures a pour corollaire l'absence de validation et d'évaluation de leurs résultats. Or, dans le cadre de la charte Marianne, les services ont été encouragés à se doter de systèmes de mesure internes pour veiller à la fiabilité de leurs engagements.

### ***2.2.1 Peu d'actions d'accueil ont été adossées aux nouvelles possibilités techniques.***

#### ***➤ Le développement de la communication numérique est mal maîtrisé.***

Deux modalités de la communication numérique peuvent être insérées dans une politique d'accueil : le site Internet et la mise à disposition d'ordinateurs dans les locaux d'accueil des services académiques.

Très peu de responsables académiques intègrent le site comme un élément d'une stratégie globale de l'accueil. C'est cependant le cas, par exemple, dans des situations géographiques particulières. L'étendue d'un département peut pousser les autorités à tout axer sur le web comme véhicule d'information et de règlement des dossiers. Mais, en règle générale, la montée en puissance de la messagerie dans la relation avec les usagers n'a pas fait l'objet d'une réflexion quant au suivi des réponses et à d'éventuels dispositifs de validation, dans un équilibre rapidité – fiabilité qui reste à construire.

En effet, avec les nouvelles technologies d'information et de communication, la réactivité est plus forte et les filtres ont tendance à disparaître. Les personnels répondent par la messagerie aux différentes sollicitations qu'ils reçoivent. Cela permet sans aucun doute un gain de temps mais dans la plupart des services académiques, aucun contrôle n'est prévu. Il existe de fait un fort contraste entre le rituel du courrier papier quasiment réservé à la hiérarchie et un usage non contrôlé de la messagerie qui s'apparente plus à celui du téléphone. Il serait sans doute utile de définir une charte du courrier électronique, intégrant des normes graphiques permettant d'identifier le service qui répond autrement que par l'agent qui a écrit. Nous sommes passés d'un anonymat fâcheux à une extrême personnalisation des échanges qui pose problème.

L'administration centrale du ministère a elle – même pris l'habitude de procéder à des enquêtes qui peuvent arriver directement dans les boites de messagerie des agents. C'est ainsi également que des personnels d'administration centrale s'adressent quelquefois directement à des agents des services de gestion, sur des questions qui peuvent paraître peu importantes mais dont la réponse engagera l'échelon académique, au – delà de ce que peut imaginer l'agent sollicité. Des directives ont donc été données ici et là. Par exemple, pour ce qui part au rectorat ou au ministère, le projet de réponse est obligatoirement imprimé et visé par les responsables académiques. Pour les autres échanges par voie de courrier électronique, les inspecteurs ont constaté que des responsables académiques demandent d'être très rigoureux

sur le contenu et de ne s'engager qu'avec prudence dans les réponses. Au minimum, une validation juridique du chef d'unité est exigée. Mais ces initiatives font figure d'exceptions.

De la même façon, les sites de questions/réponses, qui ont quelquefois affiché des éléments ou interprétations des textes offrant beaucoup d'ouvertures au regard de la lettre de ces textes, ont été abondamment utilisés par les représentants des personnels pour contester les mesures qu'il était dans le même temps demandé aux académies de mettre en place.

L'installation de postes d'accès à Internet en libre – service, avec un fichier répertoire, près de la banque d'accueil est une initiative originale expérimentée par encore trop peu de services académiques. Cela permettrait de régler certains problèmes posés par les usagers sans se rendre dans les bureaux. Par ailleurs, l'accueil téléphonique pourrait aussi en tirer profit.

Bien entendu ce type d'initiative ne peut se concevoir sans formation des personnels préposés à l'accueil central.

➤ *L'accueil n'a guère profité de l'évolution des installations téléphoniques.*

Comme cela a déjà été mentionné, les installations de sept rectorats sur dix et de deux inspections académiques sur cinq disposent d'installations techniques permettant, en cas d'absence, de laisser un message dans la boîte vocale à condition que celle-ci soit activée. Au jour de la visite des inspecteurs, moins du quart de ces boîtes étaient activées. Dans les services gestionnaires notamment, les boîtes vocales permettant d'enregistrer des messages ne sont pas réellement utilisées. Malgré toutes les améliorations techniques, les services académiques ont du mal à faire face en périodes de pointe. Dans plusieurs académies, le groupe consultatif des chefs d'établissement se plaint de l'accueil téléphonique dans la période de la rentrée. Concernant les usagers, l'absence de mesure de la satisfaction ne permet pas de confirmer un mécontentement connu intuitivement.

Neuf services académiques sur dix sont dotés d'un standard téléphonique adossé à un autocommutateur équipé d'une sélection directe à l'arrivée, d'une génération plus ou moins récente. De nombreuses fonctionnalités sont donc potentiellement disponibles avec le logiciel qui accompagne l'autocommutateur mais le personnel ne sait pas l'utiliser dans la plupart des services concernés. Les possibilités actuelles des autocommutateurs n'ont vraisemblablement pas été explorées, notamment en matière de statistiques. Ceci permet aux responsables académiques de juger leur standard téléphonique peu performant s'agissant de la mesure qualitative et quantitative.

Dans d'autres cas, la totale absence d'indicateurs chiffrés est imputée à la gestion du standard par la cité administrative. Les services académiques n'ont probablement jamais demandé de données spécifiques. Ils agissent comme si cela était une fatalité.

En conclusion, dans la plupart des services académiques, les moyens techniques existent pour une analyse qualitative fine des appels téléphoniques, mais ils ne sont pas utilisés. Pire ils

semblent avoir dégradé le travail statistique sur la qualité de l'accueil.

### ***2.2.2 Lorsqu'il existe une évaluation, elle est peu exploitée.***

Il n'y a donc pas de mesure en continu de la qualité de l'accueil dans ses différentes composantes, alors même que les moyens techniques le permettraient.

#### ***➤ L'accueil dans les services académiques est une fonction peu évaluée.***

Il ressort de l'enquête effectuée pour ce rapport que l'accueil dans les services académiques est jugé, dans la très grande majorité des cas, agréable et efficace. Pour autant, l'approche du sujet ne se fonde pas sur des données objectives et quantifiées, mais sur des impressions, d'ailleurs pas forcément dénuées de réalité. Les services académiques manquent de bases pour définir des priorités et des actions correctives : on ne sait pas quoi faire évoluer. Souvent l'absence d'une évaluation plus rigoureuse des résultats est regrettée. Ce n'est pas pour autant qu'un dispositif d'évaluation est mis en place.

Comme cela a déjà été mentionné, seul un cinquième des services académiques n'a pas adopté la charte Marianne, ni ne dispose de charte d'accueil. Dans les quatre – vingt pour cent des services qui affirment mettre en œuvre les engagements de ladite charte, il n'existe quasiment aucun véritable dispositif d'évaluation des actions, donc de la qualité de l'accueil.

La plupart des enquêtes de satisfaction existantes sont déjà anciennes. Elles ont été menées lors de la mise en place de la charte Marianne, en 2003. Elles n'ont pas été renouvelées depuis. En 2005, dans plusieurs départements, une évaluation du dispositif de la charte Marianne a été faite dans le cadre d'une enquête TNS – SOFRES, sur le principe des enquêtes mystères. L'inspection académique ne faisant pas partie des quatre services obligatoirement sondés compris dans le cahier des charges (Préfecture, service des impôts, DDTEFP, DDE), ce service a parfois été évalué, parfois il ne l'a pas été. Depuis cette période, quelques services académiques qui ont été destinataires des résultats de cette enquête, ont mis en place un comité de suivi de la charte Marianne.

Dans la majorité des cas, les services académiques manquent encore d'instruments de mesure et d'évaluation, malgré les incitations à se doter de systèmes de mesure internes pour veiller à la fiabilité des engagements pris. Leurs indicateurs sont majoritairement intuitifs. Même la mesure de l'utilisation de l'Internet, qui est techniquement possible, n'est pas effectuée faute d'un intérêt pour ces données. Un seul rectorat a pu fournir des statistiques sur la fréquentation annuelle et mensuelle de son site, par type de public (en tête les élèves et parents suivis des enseignants) et par rubrique, croisée avec les publics. Cette mesure montre que près de la moitié des fichiers sont peu ou pas consultés.

De fait, les sites académiques, même lorsqu'ils étaient partie intégrante du projet initial de charte de l'accueil, sont rarement pensés dans l'optique d'une dynamique et d'une complémentarité avec les autres modalités d'accueil. Par exemple, s'il est possible de faire

des remarques au webmestre de la plupart des sites au moyen d'une boîte de dialogue, aucun site ne comporte en ligne un rapide questionnaire de satisfaction.

De même, toutes les fonctions des nouveaux autocommutateurs ne sont pas encore utilisées. En règle générale, il n'existe pas de logiciel qualitatif associé à cet équipement ou, plus vraisemblablement, ce logiciel n'est pas paramétré. Les conséquences pour l'utilisateur sont l'absence de musique d'attente, une sonnerie dans le vide si toutes les lignes sont occupées. L'absence d'utilisation systématique des boîtes vocales, de la fonction bascule d'un poste téléphonique vers celui d'un collègue en cas d'absence, sans parler de la non – prise de ligne volontaire, nuisent à la qualité de l'accueil téléphonique. Comme ceci ne fait l'objet d'aucune évaluation, il est difficile de faire la part des choses entre les défaillances des agents du standard, la décision de certains services ou de certains agents de ne pas décrocher pour ne pas être dérangés sans arrêt, la désinvolture qui conduit à penser que le demandeur rappellera si c'est important et l'incapacité des personnels à utiliser toutes les fonctionnalités de leur poste téléphonique. Rares sont les services qui mettent en ligne un mode d'emploi du téléphone, une FAQ pour une meilleure utilisation du téléphone, sur leur intranet.

➤ *Quand les performances de l'accueil sont évaluées, les résultats de cette évaluation ne sont pas exploités.*

Les mécanismes d'évaluation sont extrêmement divers : l'évaluation peut être soit interne, c'est-à-dire conduite par des services de l'entité concernée, soit externe, conduite par un autre service de l'administration, soit même complètement extérieure car effectuée par un cabinet privé. Certains de ces mécanismes ont été utilisés, essentiellement par les préfetures, essentiellement dans le cadre de l'évaluation du dispositif de la charte Marianne. Un nombre significatif d'inspections académiques disposent donc de données sur la qualité de leur accueil en 2005, données qui ont été transmises aux inspecteurs. Depuis, la photographie n'a pas été actualisée, le relais n'a pas été pris dans le cadre académique.

La politique d'accueil définie par la charte Marianne souffre de l'absence de dispositif de suivi des engagements. Si la volonté d'appliquer cette politique est là, il manque toujours une culture de validation et de vérification, la mesure subjective tend à remplacer la mesure objective. Les éventuels progrès n'ont pas été quantifiés. Impossible donc de dire s'il convient de poursuivre certaines actions ou s'il faut les remplacer par d'autres structures organisationnelles. Pourtant, les services académiques sont libres de définir des objectifs de performance faibles dans l'espoir d'obtenir un taux de réussite élevé.

Dans la plupart des services académiques, l'objectif prioritaire d'un travail sur l'accueil consiste à réduire le nombre de visiteurs, qui ont tous la possibilité d'être reçus par les bureaux, pour permettre aux agents de travailler. Si l'on ne retient pas l'hypothèse d'une fermeture des services aux usagers, il s'agit d'améliorer sensiblement la fonction « accueil téléphonique », « renseignements en ligne » et « traitement du courrier » pour fournir des réponses et soulager les services, anticiper toutes les visites inutiles.

Même lorsque des dispositifs simples existent, aucun indicateur n'y a été associé. Par exemple, dans certains services académiques, les visiteurs s'adressent à l'accueil et reçoivent un ticket qui indique le service, l'étage et le numéro de bureau. Ce ticket, signé par le service consulté, est remis à l'accueil lors du départ du visiteur. Ces tickets, qui permettraient de connaître le nombre de visiteurs par service et par jour, ne sont pas exploités. Dans d'autres, des boîtes à remarques et suggestions sur les conditions d'accueil, des indicateurs sur les informations recherchées, les explications fournies, la qualité et la rapidité des réponses aux demandes sont disponibles. Aucune exploitation n'en est faite. Ailleurs encore, un responsable de service intérieur fait procéder à un relevé papier du nombre d'appels et de leur fréquence horaire. Cette information ne remonte pas au secrétariat général.

Lorsqu'il est procédé à des enquêtes ponctuelles, avec une périodicité plus ou moins régulière, comme lors des inscriptions ou encore de la rentrée, celles – ci portent généralement sur la fréquentation des services ou la sollicitation du standard. Des comptages sont alors faits de façon manuelle. Les informations recueillies alimentent au mieux un tableau de bord. Elles sont rarement le point d'ancrage d'une politique d'accueil au long cours.

Les moyens techniques existent aussi pour une analyse qualitative fine des appels téléphoniques. Plusieurs rectorats ont confié, par contrat, à France Telecom le soin de mesurer l'activité de leur standard et le taux de non satisfaction des appels. Ces rectorats sont donc informés chaque mois du nombre d'appels reçus et du taux d'efficacité constaté. Un taux d'efficacité annuel visé a été fixé. Des moyens d'améliorer ce taux ont été identifiés : une meilleure organisation des relais entre agents (absences) et une utilisation plus efficace des fonctionnalités du système, pourtant déjà clairement indiquées à chacun par une fiche technique simple et pratique. La satisfaction n'est appréhendée que sur le seul suivi du taux d'efficacité du système (nombre d'appels ayant abouti/nombre d'appels totaux). Si les cadres sont informés de l'avancement du dossier, en revanche cette information n'est pas faite au niveau des personnels. Elle reste l'affaire du standard sans être replacée dans une problématique globale de la qualité de l'accueil.

S'agissant du courrier, les délais de réponse de l'administration ne font l'objet d'aucune mesure objective. En revanche, il est patent que certains agents éprouvent des difficultés importantes à rédiger. Malgré cela, l'absence de réclamations laisse fréquemment supposer que les réponses apportées sont de nature à satisfaire l'utilisateur. Dans ce contexte, hormis pour le courrier réservé, les responsables académiques persistent à ne donner que peu ou pas de consignes. Pourtant la mise en place des entretiens d'évaluation pourrait être l'occasion, à travers la problématique des objectifs individuels, d'apporter à ceux qui en ont besoin un soutien de formation en matière rédactionnelle.

Les services académiques s'étaient investis dans la problématique de l'accueil en 2003, sous l'impulsion des préfets. Ceux pour lesquels l'accueil représente un réel enjeu en étant une source importante de dysfonctionnements ont continué sur leur lancée, de façon plus ou moins construite. Mais même ces services, dans la phase ascendante des chartes d'accueil, ne se sont pas dotés d'outils pour objectiver la qualité du service rendu et n'ont guère pris le temps d'exploiter les informations en leur possession. La mise en place de la LOLF et de ses

batteries d'indicateurs, chantier prioritaire de ces dernières années, a contribué à reléguer l'accueil loin dans les préoccupations méthodologiques des cadres académiques.

## Conclusion

L'accueil a une apparence, l'intérêt affiché par les responsables académiques qui en font un domaine stratégique. Il a une réalité, constatée par les inspecteurs : c'est une mission considérée comme périphérique et suscitant un faible intérêt de la part de l'encadrement. Dans la grande majorité des services académiques, cette mission est traitée en dernier après que toutes les autres aient fait l'objet d'une réflexion de l'encadrement et de l'affectation de ressources correspondant peu ou prou aux besoins. L'idée est largement partagée que l'accueil ne représente pas le cœur de métier des fonctionnaires. Ce n'est qu'en cas de dysfonctionnement notoire qu'il fait l'objet d'une grande attention.

Même si les responsables académiques admettent que l'accueil devrait concerner tout le monde dans leur structure, pour autant ce terme évoque tout de suite un service spécialisé : l'accueil physique à l'entrée ou l'accueil téléphonique du standard. Dans de nombreux services, la charte Marianne passe pour avoir été un coup médiatique sans lendemain. De fait, elle a rarement débouché sur de véritables mesures.

De l'exploitation des questionnaires remplis par les inspecteurs et des entretiens menés, il ressort qu'il est difficile de parler de politique d'accueil au sein des services académiques. Les différents volets d'une telle politique – accueil physique, accueil téléphonique, site Internet – sont peu mis en relation en vue d'un objectif commun.

Pour autant, l'impression retirée par les inspecteurs sur l'accueil dans les services académiques est globalement satisfaisante. Elle est surtout très bonne lorsqu'il s'agit de prendre en charge cet usager particulier qu'est l'enseignant. Elle est encore excellente lorsqu'il s'agit de traiter des affaires réservées ou des usagers signalés. Elle reste mitigée lorsqu'il est question des autres usagers des services académiques que sont les familles. Horaires d'ouverture, prise en charge téléphonique, réponse au courrier, sites Internet leur sont modérément favorables. Comme aucune mesure de la satisfaction n'est faite, il est compliqué de dire objectivement s'ils sont contents ou résignés. Il est seulement possible d'affirmer que l'accueil des familles n'est pas une priorité, si l'on excepte la période de rentrée durant laquelle on ne sait si les mesures temporaires sont prises pour soulager les personnels des services académiques ou mieux accueillir les élèves et les parents. Quitte à perdre de vue le principe général : l'administration est au service de l'utilisateur et non l'inverse.

Dominique FRUSTA – GISSLER

## **Annexes**

Annexe 1 : Grille d'enquête

Annexe 2 : Méthodologie



## ANNEXE 1

### Grille d'enquête sur l'accueil dans les services académiques

Rectorat :.....

Inspection académique :.....

	Oui	non
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mention de la fonction accueil dans le projet académique [A]</li> <li>• Priorité ou axe fort [B]</li> <li>• Existence d'un état des lieux (enjeux, outils, personnels, attente du public) [C]</li> <li>• Enquête pour l'état des lieux ( grille d'entretien) [D] Définition des objectifs à atteindre (par exemple remédier à la dispersion des actions et des responsabilités, élaborer des outils de mobilisation pour l'ensemble de l'administration, partager les bonnes pratiques en matière d'accueil) [E]</li> <li>• Existence d'une charte de l'accueil [F]</li> <li>• Existence de la Charte Marianne [G]</li> <li>• Existence d'une démarche – qualité : [H] <ul style="list-style-type: none"> <li>- réunion de présentation de la démarche – qualité et du projet à l'ensemble du personnel [I]</li> <li>- information des cadres lors des réunions mensuelles [J]</li> <li>- articles dans le bulletin interne [K]</li> <li>- groupe de pilotage du projet [L]</li> <li>- un chef de projet (quelle fonction) [M]</li> <li>- interventions extérieures (cabinet de consultants, consultants internes par exemple) [N]</li> <li>- prise en compte dans le management de la notion de qualité du service rendu à l'utilisateur [O]</li> </ul> </li> <li>• Accueil associé à la politique de communication [P]</li> <li>• Professionnalisation des agents dans leur ensemble [Q] actions de formation inscrites dans un plan cohérent [R] formation spécifique des personnels affectés à l'accueil [S]</li> <li>• Mise en place d'indicateurs de qualité permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience des dispositifs auprès du public [T]</li> <li>• Mesure systématique des attentes, de la satisfaction des</li> </ul>		

<p>usagers [U]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion d'un guide méthodologique de l'évaluation de la satisfaction des usagers [V]</li> <li>• Mise en place d'un baromètre de qualité du service à l'utilisateur [W]</li> <li>• Production dans chaque service d'une documentation complète et actualisée sur sa propre activité [X]</li> </ul> <p><i>Commentaires qualitatifs</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heures d'ouverture de l'accueil (en clair) [AA]</li> <li>• L'accueil est disponible au visiteur à tout moment pendant les heures d'ouverture. [AB]</li> <li>• Existence de dispositifs de sécurité (portique, dépôt de papiers par exemple) [AC]</li> <li>• Influence de ces dispositifs sur la qualité de l'accueil [AD]</li> <li>• Signalétique <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'extérieur, ensemble des panneaux, flèches et signaux destinés à faciliter l'accès aux points d'accueil [AE]</li> <li>- à l'intérieur des immeubles, ensemble des panneaux permettant de s'orienter et de se diriger [AF]</li> </ul> </li> <li>• Signalétique adéquate et précise [AG]</li> </ul> <p><b>Existence d'un point central d'accueil et d'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque d'accueil : aménagement du ou des postes de travail des agents d'accueil et de réception des visiteurs [AH]</li> <li>• Identification de chaque visiteur (badge : étiquette imprimée nominative ou non dont la mention ou la couleur doit permettre de distinguer les personnes extérieures présentes dans les locaux à un moment donné) [AI]</li> <li>• Aménagement d'espaces d'accueil dans les services [AJ]</li> <li>• Existence d'un accueil spécifique pour les personnels de l'éducation nationale [AK]</li> <li>• Accès aménagé pour les visiteurs handicapés (observation des obligations réglementaires – rampes et ascenseurs) [AL]</li> <li>• Mesure de la quotité de travail consacrée à l'accueil [AM]</li> </ul> <p>Si oui, laquelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agents directement au contact du public [AN]</li> </ul> <p><b>caractéristiques spécifiques à l'accueil physique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les fonctionnaires sont informés des règles de l'accueil physique des visiteurs [AO]</li> <li>- le visiteur attendu trouve aisément et rapidement la porte</li> </ul>		

<p>d'entrée [AP]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le visiteur arrive sur un site accueillant [AQ]</li> <li>- le visiteur est accueilli avec courtoisie [AR]</li> <li>- le visiteur est pris en charge efficacement [AS]</li> <li>- le visiteur est assuré de la réactivité de l'accueil [AT]</li> <li>- l'agent d'accueil salue le départ du visiteur [AU]</li> </ul> <p><i>Commentaires qualitatifs</i></p>		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un <b>annuaire téléphonique interne</b> : liste complète des personnels comportant leurs nom, prénom, numéro de téléphone, bureau, entité de rattachement. [BA]</li> <li>• Liste sur support papier [BB]</li> <li>• Liste sur base de données [BC]</li> <li>• Liste sur site internet [BD]</li> </ul> <p><b>Le standard téléphonique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heures d'ouverture du standard (en clair) [BE]</li> <li>• Autocommutateur équipé d'une SDA [BF]</li> <li>• Attribution de lignes téléphoniques aux personnels qui leur permettent de recevoir directement leurs appels [BG]</li> <li>• Le standard ne traite que les appels « résiduels » c'est à dire lorsque l'appelant ne sait pas à qui s'adresser ou lorsque les appels en ligne directe lui reviennent. [BH]</li> </ul> <p><b>La performance du standard téléphonique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure du nombre d'appels par jour [BI]</li> <li>• Mesure du délai d'attente : temps passé par l'appelant entre son appel et le moment où il parle à l'interlocuteur recherché. Ce délai se décompose en : [BJ] <ul style="list-style-type: none"> <li>- délai de prise d'appel ou « décroché » qui se compte en nombre de sonneries ou mieux, en secondes</li> <li>- temps de mise en file d'attente, sur message musical ou non, en cas de saturation des postes du standard</li> <li>- temps de recherche du bon interlocuteur par le standard</li> <li>- temps de transfert de l'appel</li> </ul> </li> </ul> <p>(Ces trois derniers délais s'expriment en secondes. Les autocommutateurs permettent d'étudier statistiquement ces différents paramètres)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de la satisfaction [BK]</li> <li>• Les boîtes et les serveurs vocaux permettent de laisser des messages personnalisés [BL]</li> <li>• Existence d'un message dans les boîtes vocales [BM]</li> </ul>		
--	--	--

<p><b>La place du serveur dans la fonction accueil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d’actions correctives et fixation d’objectifs (par exemple décrocher en moins de 20 secondes), [BN]</li> <li>• Analyse statistique des données : nombre de tentatives d’appels, heure d’appel, nombre de secondes avant d’obtenir une réponse, nombre de tentatives avant d’obtenir une réponse.... [BO]</li> </ul> <p><b>Caractéristiques spécifiques à l’accueil téléphonique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le service standard téléphonique est à la disposition des personnels et des usagers [BP]</li> <li>- la prise d’appel par le standard est rapide [BQ]</li> <li>- le contact téléphonique est accueillant [BR]</li> <li>- la demande de l’appelant est satisfaite rapidement [BS]</li> <li>- pendant les attentes, l’appelant est tenu informé [BT]</li> <li>- en cas d’absence du correspondant, le retour au standard est assuré [BU]</li> <li>- la prise de message est elle possible [BV]</li> <li>- pendant les heures de fermeture, un service minimum est assuré [BW]</li> </ul> <p><i>Commentaires qualitatifs</i></p>		
<p><b>Capacité du site internet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à orienter le public vers le type de service répondant à ses interrogations, [CA]</li> <li>- à offrir un guidage et une qualité d’information susceptibles de faire oublier la médiation numérique. [CB]</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liaison, liens, entre les serveurs rectorat et IA [CC]</li> <li>• Mesure de l’utilisation des services en ligne, [CD]</li> <li>• Fréquence des mises à jour, [CE]</li> <li>• Nombre de connexions du public [CF]</li> <li>• Existence d’une messagerie générale [CG]</li> <li>• de messageries spécialisées par secteur sur les boîtes à lettres des équipes spécialisées ou sur la personne en charge du dossier [CH]</li> <li>• Mise à disposition de chaque personnel d’une boîte de messagerie électronique (BAL) [CI]</li> <li>• Mise à disposition des enseignants titulaires d’un bouquet de services accessibles par internet, la consultation du dossier administratif, l’échange par messagerie électronique avec le correspondant de gestion et la consultation de guides interactifs sur les actes de gestion [CJ]</li> <li>• Idem personnels ATOSS [CK]</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures pour réguler cet usage de l'internet qui bouscule la chaîne administrative [CL]</li> </ul> <p><i>Commentaires qualitatifs</i></p>		
<p><b>Traitement du courrier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de la charte graphique nationale [DA]</li> <li>• Unification de la typologie et du style [DB]</li> <li>• Suivi des délais d'instruction et de réponse [DC]</li> <li>• Envoi systématique d'une réponse d'attente [DD]</li> <li>• transmission systématique aux services concernés [DE]</li> <li>• Mise en place d'une politique de traitement des réclamations [DF] <ul style="list-style-type: none"> <li>- systématisation de l'analyse des réclamations [DG]</li> <li>- structuration de la politique gestion des réclamations [DH]</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Commentaires qualitatifs</i></p>		
<p><b>Relations avec le médiateur académique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de l'action du médiateur [EA]</li> <li>• Existence d'une procédure institutionnalisée d'échanges [EB]</li> <li>• Prise en compte des données fournies par le médiateur [EC]</li> </ul>		

## ANNEXE 2

### La qualité de l'accueil dans les services académiques – méthodologie –

#### 1 – Le questionnaire

L'enquête devait porter sur 120 services académiques, les 25 rectorats et les 95 inspections académiques de métropole.

Il avait été demandé à chaque groupe territorial de l'IGAENR de remplir une grille d'enquête par rectorat ou inspection académique. Ce travail devait être fait sur place. Cette grille devait également être accompagnée de commentaires plus qualitatifs et, le cas échéant, de documents à l'appui des réponses.

A chaque question de la grille, il était proposé de répondre par oui ou par non. Chaque réponse oui a été traduite par la valeur 1 dans un tableau excel, la valeur 0 a été affectée à chaque réponse non. C'est ainsi qu'ont été déterminés des pourcentages. Cette approche quantitative de la qualité de l'accueil a été retenue dans le but de disposer de données objectives dans un domaine où l'on se fie souvent aux impressions. Pour autant, la synthèse s'appuie également sur les observations qualitatives, constats et analyses faites sur place par les inspecteurs.

Au moment du dépouillement des questionnaires, les résultats suivants ont été constatés.

Ont été questionnés :

- 23 rectorats sur 25 soit 92 %
- 75 IA sur 94 soit 80 %
- au total 98 services académiques sur 120 soit 82 % de taux de réponse.

A la date à laquelle a été rédigé le rapport de synthèse, n'avaient pas été renseignés les questionnaires suivants :

- rectorats : Orléans – Tours, Rouen,
- Inspections académiques : Ariège, Aveyron, Cher, Eure et Loir, Gers, Haute-Garonne, Indre, Indre et Loire, Loire, Loir et Cher, Loiret, Meurthe et Moselle, Meuse, Moselle, Pyrénées-Atlantiques, Hautes Pyrénées, Pyrénées-Orientales, Tarn, Vienne et Vosges.

L'absence de plusieurs questionnaires ne permet donc pas de faire de synthèse pour les académies d'Orléans – Tours, de Nancy – Metz, de Rouen et Toulouse. Cependant, pour les questions concernant les caractéristiques de l'accueil téléphonique et le site Internet, les réponses portent sur la totalité des 120 services académiques.

Les chiffres mentionnés sont calculés sur les seules réponses effectives.

## 2 – la validation

La coordinatrice de la présente mission a procédé à la validation de certains items du questionnaire. L'ensemble des sites Internet a été visité. Au moins un appel téléphonique a été passé à chaque rectorat et à chaque inspection académique. Ont donc été vérifiés :

- sur la politique globale d'accueil : la mention de la fonction dans le projet académique, l'existence d'une charte d'accueil, l'existence d'une charte Marianne
- sur l'accueil téléphonique : la rapidité de la prise d'appel, le contact téléphonique, la rapidité de satisfaction de la demande, l'information pendant l'attente, le retour au standard en cas d'attente, la possibilité de la prise de message. Le même appel a été passé à chaque structure : *l'appelant va déménager dans la ville chef lieu suite à la mutation de son époux. Elle a deux enfants à scolariser à la rentrée, un en collège et l'autre en lycée. Où est – il possible de trouver la liste des établissements publics et privés sous contrat existant dans la ville ?*
- sur l'accueil numérique : la qualité d'accueil, de guidage et d'information du site, les liens avec les autres serveurs académiques, l'existence d'un compteur du nombre de connexions, l'existence d'une messagerie générale, d'une messagerie par secteur, de boîtes à lettres électroniques, l'existence d'un bouquet de services accessible aux enseignants, aux personnels ATOS.

## 3 – observations

Comme indiqué ci – dessus, l'exhaustivité de l'enquête doit être relativisée en raison de l'absence de renvois par les inspecteurs de certains questionnaires à la date de rédaction du rapport de synthèse. Il faut également mentionner quelques interprétations divergentes sur certains items du questionnaire, notamment sur la politique globale et sur les relations avec les médiateurs académiques.

### - *accueil physique* :

La question de la mesure de la quotité de travail consacrée à l'accueil a été comprise diversement. Elle visait en fait l'accueil dans sa globalité et non seulement les personnels constituant le « front office ». Elle était d'ailleurs suivie par celle concernant le nombre d'agents directement au contact du public qui visait plus précisément les personnels faisant de la réception du public (accueil général et accueil par secteur). Les réponses ont donc été très variables, de 1 ETP à tous, en fonction de la compréhension des questions. Sans doute aurait – il fallu donner plus de précisions.

### - *accueil téléphonique* :

La question de l'existence d'un annuaire téléphonique sur site Internet a mal été comprise. Il s'agissait de savoir si l'utilisateur avait accès à cette liste. Or la réponse à la question a souvent été « oui sur intranet ». La coordinatrice a donc procédé à la recherche de cet annuaire sur chacun des sites.

La mesure du nombre d'appels par jour dans le cadre des questions sur la performance du standard téléphonique ne faisait pas référence à un comptage manuel ou une déclaration des personnels. Elle se rapportait plus à l'existence d'un compteur sur le standard, ce qui donnait une mesure objective et purement technique. Cette vérification n'a pas été faite dans la plupart des cas.

La question sur le standard téléphonique « à la disposition des personnels et des usagers » a également été mal comprise sans doute parce qu'elle était mal posée. La fréquence de la réponse « non » laisse à penser que les interlocuteurs ont traduit « les usagers peuvent ils téléphoner à partir du standard du service académique ». Or il s'agissait de savoir d'une part si les personnels pouvaient ou devaient demander des numéros de téléphone par le biais du standard. Et d'autre part si les usagers pouvaient appeler par le biais du standard malgré la sélection directe à l'arrivée – SDA. De fait, certaines IA ne font plus figurer de numéro d'appel général sur leur site.

- *accueil numérique* :

La question de la mesure de l'utilisation des services en ligne était une question technique, comme pour le téléphone. Soit il existait un compteur de connexions (certains sont visibles sur les sites). Soit aucun compteur n'était activé. Cette vérification matérielle n'a pas été faite dans la plupart des cas.