



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

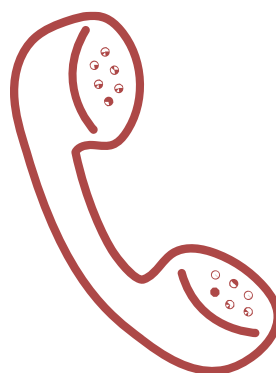
Direction interministérielle
de la transformation publique

Plan téléphone

Bilan pour les services publics

2023-2025, deux années dédiées
à l'amélioration du canal d'accès privilégié
par les Français

**SERVICES
PUBLICS**



Présentation de la DITP

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) assure la mise en œuvre effective des priorités de l'action gouvernementale pour :

- Piloter le déploiement des réformes par l'impact et les résultats ;
- Territorialiser l'action publique en responsabilisant les acteurs de terrain ;
- Améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics ;
- Simplifier la vie des Français et des agents publics ;
- Améliorer l'efficacité de l'action publique.

La DITP accompagne également les administrations dans leurs transformations à fort impact avec l'Agence de conseil interne de l'État, les laboratoires interministériels d'innovation territoriale, le Campus de la transformation publique, le centre interministériel de la participation citoyenne, le Fonds pour la Transformation de l'Action Publique.

Notre objectif : une action publique plus proche, plus simple et plus efficace.

Découvrir l'action de la DITP : modernisation.gouv.fr



Plan téléphone : objectifs et enjeux



Un plan pour renforcer la qualité de l'accueil téléphonique des services publics

Le téléphone est le canal le plus utilisé par les usagers pour échanger avec un agent : **en 2021, 41% des échanges entre un agent et un usager se sont tenus par téléphone**. Pour autant, les Français éprouvent des difficultés pour joindre les services publics par téléphone et obtenir une réponse de qualité.

Dans ce contexte, le gouvernement a pris l'engagement lors du **comité interministériel de la transformation publique du 7 mai 2023** de renforcer la **qualité de l'accueil téléphonique** en mettant en œuvre un « plan téléphone » qui se décline en plusieurs objectifs fixés aux services publics :

- ✓ Le **taux de décroché** devra être supérieur à 85 % dans les 18 mois (d'ici décembre 2024), en ne tenant compte que des appels pris en charge lorsque l'utilisateur demande à entrer en contact avec un agent ;
- ✓ Une **mesure de la satisfaction des usagers du canal téléphonique** sera mise en place (avant fin 2023) ;
- ✓ Le numéro de téléphone doit être **facilement identifiable sur les sites internet des administrations** (avant juillet 2023) ;
- ✓ La possibilité de **prendre rendez-vous ou d'être rappelé** sera développée pour éviter le temps d'attente au téléphone lorsqu'aucun agent n'est pas disponible.

A l'échéance du plan, cette publication vise à dresser son bilan et rendre compte des résultats obtenus.

**SERVICES
PUBLICS**



Le plan téléphone s'inscrit dans le programme d'amélioration continue de la qualité des services publics, Services Publics +

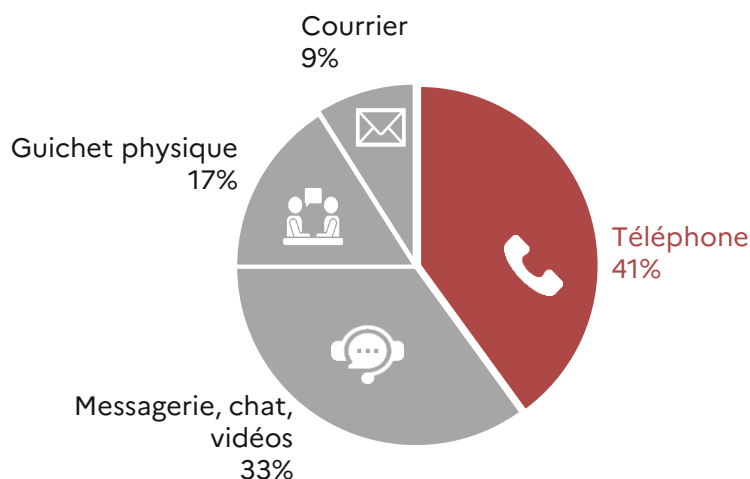
Services Publics+ est un programme de transformation et d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services publics, commun à toutes les administrations publiques.

Il met en œuvre les grandes orientations gouvernementales pour la transformation des services publics : confiance et droit à l'erreur, transparence, responsabilisation des échelons opérationnels de proximité, association des parties prenantes et éco-responsabilité.

Le plan téléphone s'inscrit dans l'engagement 2 du programme qui porte sur la facilité d'accès aux services publics.

Le téléphone, un canal essentiel...

Le mode de contact le plus utilisé pour joindre l'administration



Données 2024 collectées par la DITP auprès des services suivants : Anah, CNAF, Assurance maladie, Assurance retraite, CNMSS, CNOUS, DGFIP, DSNJ, France services, France Titres, France Travail, Gendarmerie, MSA, Accès au droit (point-justice et numéro unique d'accès au droit), Urssaf

Le téléphone est le canal de contact le plus utilisé pour échanger avec les services publics ; en 2024, **41% des échanges** entre un agent et un usager se sont tenus par téléphone.

Cela représente près de **96M d'échanges téléphoniques**.

Un canal utilisé par tous les usagers

Le téléphone est un canal d'interaction universel, qui ne se limite pas à certaines catégories d'usagers. Ainsi, s'il offre un moyen de contact distant aux usagers qui ne sont pas à l'aise avec le canal numérique, il est également utilisé par les personnes qui privilégient l'interne, pour lesquelles il constitue un support pour réaliser ses démarches en ligne.

Les jeunes par exemple, loin des idées reçues, utilisent beaucoup le téléphone pour comprendre les attendus et obtenir de l'aide dans les démarches numériques.

... et « sous pression »

Une place à repenser à l'heure du numérique

Le **développement du numérique** a profondément modifié à la fois l'usage du téléphone et ses modalités d'organisation pour les services publics :

- Malgré une forte diminution des appels liée à l'essor du numérique, des volumes à gérer qui restent élevés : les 10 services publics les plus sollicités enregistrent **entre 5 et plus de 20 M d'appels décrochés chaque année**.
- Une **complexité accrue des demandes des usagers**, qui se tournent vers le canal téléphonique lorsque leurs demandes n'ont pu être résolues en autonomie, avec pour conséquences des **temps de communication plus longs** et la nécessité d'un **niveau d'expertise renforcé des téléconseillers**.
- Le recours au téléphone en articulation avec le numérique fait naître des **attentes plus fortes d'immédiateté et de personnalisation** de la réponse.

Des facteurs structurels de difficulté pour les services publics

- Une très forte réactivité des volumes d'appels aux **réformes, annonces politiques et actualités réglementaires**, impliquant un besoin fort d'information et de réassurance des usagers. Ces pics d'appels, qui ne sont pas prévisibles, complexifient le pilotage du taux de décroché pour les services.
- Des **difficultés à attirer et retenir des téléconseillers formés**, impliquant des tensions sur les ressources et une moindre qualité de la réponse apportée.
- Une **périodicité** forte de la relation usagers pour certains services, impliquant une alternance entre des périodes de très fortes sollicitations et des périodes plus calmes et, en corollaire, une **difficulté à ajuster la capacité de réponse au besoin**.

Un impact fort et durable de la crise sanitaire

La crise du covid a créé de fortes tensions sur le canal téléphonique : certains services comme l'Assurance maladie ou les Allocations familiales ont vu **exploser leurs volumes d'appels** dans un contexte où la capacité de réponse était fortement diminuée du fait de la **moindre disponibilité des agents**. Les effets de la crise sanitaire se sont prolongés au-delà des périodes de confinements notamment en raison de **phénomènes d'engorgement dans le traitement des dossiers**. Aujourd'hui, la situation est redevenue globalement stable, malgré les retards pris dans le traitement de nombreux dossiers.

Les témoignages de 3 services publics :

Assurance Maladie (Cnam),
Service des impôts (DGFIP)
et Direction du service national
de la jeunesse (DSNJ)



L'Assurance Maladie : relancer la qualité de service après le choc de la crise sanitaire



Témoignages de Julien Ripert, Directeur de la relation client et du marketing et Jean-Marc Breton, Directeur de mission à la Direction Relation Client et Marketing (DRCM), Laurent Rohrbach, Consultant interne en relation clients

L'organisation téléphonique de la Cnam

- 53 plateformes de services régionales traitant les appels relevant de leur territoire
- Numéro unique : 36 46
- 2 300 agents, dont 200 encadrants
- 28,5M d'appels reçus pendant les heures ouvrées en 2023

De 18 à 40 millions d'appels : le tsunami du Covid

Avant la crise sanitaire, les plateformes téléphoniques du numéro national 36 46 de l'Assurance maladie recevaient environ **18 millions d'appels par an**, avec un **taux de décroché proche de 90%**. Entre 2015 et 2019, l'activité téléphonique était même en recul constant (-15 à -20% d'appels reçus chaque année).

La pandémie a totalement rebattu les cartes. En 2022, le volume d'appels a **plus que doublé**, atteignant **près de 40 millions d'appels**. Une explosion qui a mécaniquement entraîné une forte dégradation du taux de décroché, d'autant plus que, dans le même temps, l'Assurance maladie a dû mobiliser ses équipes pour une nouvelle activité : le 'contact tracing' ou lutte contre les chaînes de contamination à la Covid 19.

Une organisation sous tension : recrutements, incivilités et turn-over important

Face à ce flux inédit, la qualité de service s'est fortement dégradée, avec une chute du taux de décroché à 50% au plus fort de la crise, des usagers qui pouvaient attendre jusqu'à 30 minutes en ligne avant de joindre un conseiller, et en conséquence une **montée des incivilités** à l'encontre des agents.

Cette situation a eu d'importantes répercussions en matière de ressources humaines, avec des démissions, des difficultés de recrutement et de fidélisation, aggravant en retour la détérioration de la qualité de service.

Dans le même temps, les équipes ont dû composer pour répondre aux questions des usagers sur les **délais de versement des indemnités journalières** et tenir compte des **mesures dérogatoires** (comme l'auto déclaration d'arrêt de travail) prolongées jusqu'en 2024.

Le « Plan de retour à l'équilibre » : reprendre la main sur les flux

Au sortir de la crise, l'Assurance maladie a déployé un plan d'actions en plusieurs volets, piloté par la Cnam et mobilisant l'expertise et le renfort des CPAM les moins en difficulté. L'objectif : **fluidifier les flux**, renforcer les dispositifs d'**entraide inter-caisses** et réduire la pression sur les plateaux téléphoniques.

Le premier volet a consisté en un **Plan de retour à l'équilibre (PRE)**, à la fois sur le **front office** (accueil téléphonique) et le **back office** (traitement des dossiers), pour appuyer les 10 CPAM les plus durement touchées. Le parti pris : pour diminuer le flux d'appels, les demandes des usagers doivent être traitées. L'aide apportée a consisté à la fois en un appui méthodologique (audit des flux, état des stocks, identification de leviers d'amélioration) et de l'entraide entre caisses, notamment avec du renfort d'ETP.

En parallèle, pour une vingtaine de CPAM dans des situations intermédiaires, des **plans personnalisés d'accompagnement (PPA) ont été déployés**, comportant **50 à 60 recommandations** par caisse : organisation, gestion RH, pilotage à chaud, prise en main des outils, etc.

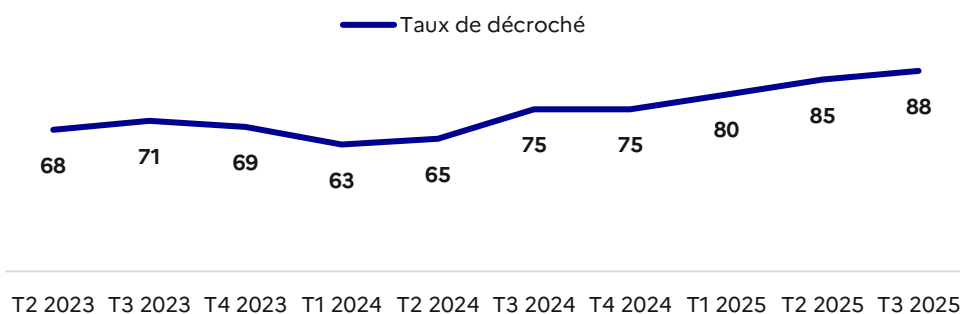
D'autres actions ont été menées par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie : renforcer le système d'entraide pérenne par la création et le renforcement de plateaux de délestage permettant une meilleure orientation des volumes d'appels, mise en œuvre d'une entraide inter-caisse pour la prise en charge de rendez-vous téléphoniques, appui aux managers et superviseurs dans l'outillage des processus de pilotage visant à asseoir la professionnalisation de la relation téléphonique.

2024–2025 : Des résultats probants

L'ensemble de ces actions a permis un rétablissement progressif et très marqué du taux de décroché, passé de 69% en 2024 à 85% en 2025. Ce bond de performance a été permis par un rétablissement de la performance dans l'ensemble des CPAM : alors que beaucoup étaient encore dans le rouge en 2024, toutes sont désormais au minimum à un taux de décroché de 70%. 15 d'entre elles dépassent 90% de taux de décroché.

Pourtant, les volumes d'appels demeurent à un niveau bien plus élevé qu'avant la crise sanitaire, avec 26 millions d'appels traités en 2025.

En 2026, l'Assurance Maladie se fixe comme cible de qualité de service un **taux de décroché de 90%**.



Une nouvelle stratégie téléphonique à long terme

Des **tests de diversification d'activités** menés en 2023 sur plusieurs plateaux ont ouvert la voie à une réflexion plus globale sur la **nouvelle stratégie de qualité de service**. Cette nouvelle stratégie demande de faire évoluer les lignes métier pour aller vers une plus grande « conclusivité » des demandes à traiter : permettre à la fois d'impliquer davantage le « back office », les agents en charge du traitement des dossiers, dans la relation usager et à ceux du « front office » d'aller plus loin dans la réponse.

D'autres évolutions sont d'ores et déjà programmées pour renforcer la qualité de service aux usagers comme l'harmonisation complète des **horaires d'ouverture** (8h30–17h, sans interruption méridienne) sur les **53 plateaux du pays** ou encore le déploiement du rappel téléphonique (**call-back**).

Pour tirer pleinement profit de l'omnicanalité et alléger la charge des plateaux téléphoniques, la généralisation du SVI visuel permettra à l'utilisateur d'être orienté vers une interface en ligne adaptée à sa démarche lorsque l'appel ne nécessite pas l'intervention d'un agent mais toujours avec la possibilité d'être mis en relation avec un téléconseiller ou de prendre un rendez-vous téléphonique ou physique dans un accueil de l'Assurance Maladie.

Vers un plateau téléphonique de nouvelle génération

Derrière ces mesures, l'Assurance maladie dessine le **plateau téléphonique de demain** : un espace capable d'aller au-delà de l'accueil téléphonique et ainsi permettre aux assurés d'avoir une réponse de premier niveau conclusive ; cette conclusivité pouvant se concrétiser par le traitement de la demande directement par le téléconseiller.

Et ainsi **allier performance et qualité de la réponse**.

Service des impôts (DGFIP) : améliorer le taux de décroché malgré la saisonnalité de l'activité



Témoignage de Daniel Baldaia, Chef de la mission Stratégie Relations aux Publics

Face à une activité téléphonique soumise à de fortes variations saisonnières, la DGFIP a engagé un vaste plan d'action pour améliorer la joignabilité de ses services. Entre création de nouveaux centres, pilotage renforcé et innovations techniques, la direction a fait du téléphone un levier central de la qualité de service.

L'organisation téléphonique de la DGFIP pour les particuliers

- Un numéro unique, le 0 809 401 401, joignable sans interruption de 8h30 à 19h
- Au niveau national, ce sont 800 agents qui sont répartis dans 20 centres de contact
- Localement, des permanences téléphoniques sont également assurées par les agents des services des impôts des particuliers (SIP).
- 10,1 millions d'appels reçus par le numéro national et 4,6 millions par les services locaux pendant les périodes de campagne de déclaration de revenus et des avis en 2024.

Une modernisation déjà bien engagée

Lorsque le plan téléphone est lancé en 2023, la DGFIP s'inscrit dans la continuité d'une modernisation engagée depuis plusieurs années :

- Déploiement d'un réseau de centres de contact et bascule progressive vers la téléphonie sur IP (TOIP), en anticipation de la fin du réseau cuivre (RTC).
- Création d'un numéro unique pour les particuliers avec des horaires élargis lors du prélèvement à la source (2019) qui a bénéficié d'une visibilité grand public renforcée par des campagnes de publicité (télévision, radio, internet, affiches).

La révision du mode de calcul en 2023, excluant les appels traités par le serveur vocal interactif (SVI), a fait chuter notre taux de décroché de plus de 20 points, passant de 80% à **59%**. L'enjeu porte désormais sur la joignabilité des agents, avec un objectif clair : **atteindre un taux de décroché « agents » de 85%**.

Une activité rythmée par de forts pics saisonniers

L'accueil téléphonique de la DGFIP se caractérise par une **saisonnalité très importante**, marquée par deux temps forts dans l'année :

- **avril à juin** : période de déclaration des revenus ;
- **août à septembre** : réception des avis d'imposition.

Les flux peuvent être multipliés par dix entre les périodes de campagnes (déclaration de revenus et des avis) et les périodes hors campagne, ce qui implique une organisation particulièrement flexible.

L'annonce de nouveaux dispositifs d'une année sur l'autre accentue encore plus le phénomène. Par exemple, les aides Covid, la prime carburant, le chèque énergie, l'obligation déclarative des biens immobiliers... ont suscité beaucoup de questions et donc de contacts en plus.

Un plan d'action à double échelle

Pour renforcer la qualité et la disponibilité de l'accueil téléphonique, la DGFIP a mis en œuvre un plan structuré autour d'actions **nationales** et **locales**.

Au niveau national :

- **Ouverture de nouveaux centres de contact** à Charleville-Mézières (septembre 2023) et Vesoul (septembre 2024), portant à 20 le nombre de centres répondant au 0 809 401 401 toute l'année ;
- **Campagne d'attractivité** pour combler les postes vacants et recruter des contractuels, organisation de **journées portes ouvertes** pour attirer de nouveaux profils ;
- **Pilotage affiné des flux** pour ajuster la mobilisation des agents aux volumes d'appels ;
- **Optimisation de la présence en fin de journée** (17h–19h) pour maximiser la joignabilité et la performance ;
- **Simplification de l'accès téléphonique** : depuis septembre 2024, les fiches des services sur Google affichent désormais **le numéro unique**, rendant le parcours usager plus lisible et plus facile. En 2024, les requêtes liées à *impôt* ou *trésor public* ont généré **près de 50 millions d'affichages**.

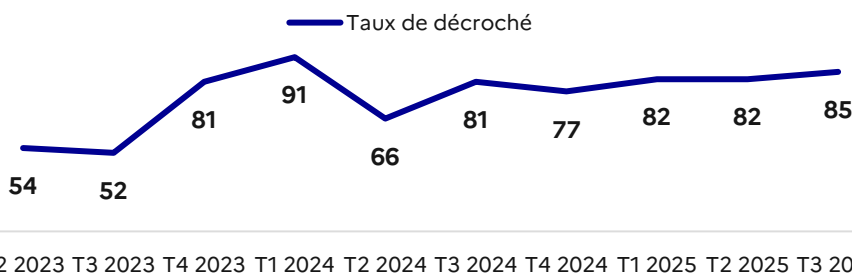
Au niveau local :

- **Généralisation de la TOIP** dans tous les services ;
- **Déploiement d'outils statistiques** pour permettre suivi et un pilotage au plus près de l'activité ;
- **Le taux de décroché** est un objectif intégré à l'évaluation de la performance

Des résultats au rendez-vous

Les effets du plan se font rapidement sentir : le **taux de décroché agent** passe de **59% en 2023 à plus de 75% en 2024**. Il devrait dépasser **80% en 2025**. Grâce à une coordination nationale optimisée et à l'harmonisation des fiches contact sur internet, nous parvenons à **mieux lisser les flux d'appels** entre le numéro national et les services locaux (avec un déport de 20%).

En avril 2025, le numéro **0 809 401 401** obtient le **label Services publics + Argent**, reconnaissant l'engagement et la qualité de service des agents.

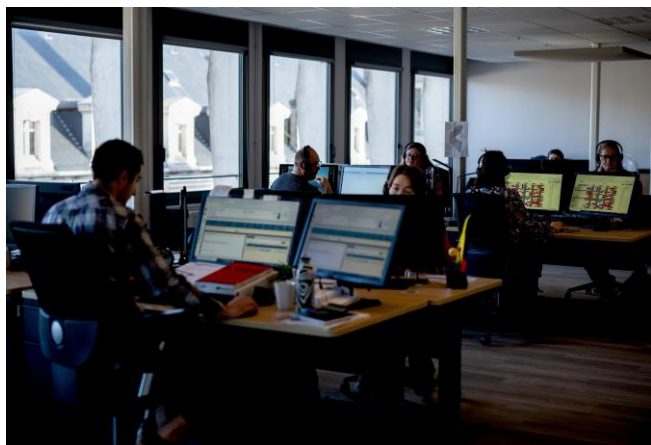


Une dynamique d'innovation et d'amélioration continue

Les ambitions pour les prochaines années s'articulent autour de trois axes :

- **Atteindre 85% de taux de décroché à horizon 2027**, en intégrant des technologies de nouvelle génération et la montée en gamme des outils statistiques mais aussi grâce à la formation des agents ;
- **Fluidifier le parcours usagers** entre les centres de contact et les services locaux compétents : transferts d'appels, prise de rendez-vous, actions directes sur dossiers... mais aussi avec les autres canaux (internet et accueil sur place) ;
- **Elargir l'offre et la couverture du réseau des centres de contacts** avec la création de plateformes spécialisées pour les amendes mais aussi pour les professionnels, notamment pour répondre aux questions sur la grande réforme et les dispositifs liés à la facturation électronique ;

Avec ce plan, la DGFIP franchit une nouvelle étape dans la modernisation de la relation avec ses publics : un dispositif téléphonique agile, réactif et humain, capable d'absorber la saisonnalité des appels, permettant d'offrir un service public de qualité, à la hauteur des exigences de ses usagers.



Centre de contact de Cahors



Double écoute lors de la remise du label « Services Publics + » à Lille

Direction du service national de la jeunesse (DSNJ) : vers une relation usagers plus fluide et performante

Témoignage de Jean-Christophe Perrussel, Chef de bureau Performance
synthèse et Josiane Mazeau, Responsable de la mission Transformation
numérique.

L'organisation téléphonique de la DSNJ

- Accompagnement de près de 800 000 jeunes par an dans l'administration de leur Journée défense et citoyenneté (JDC).
- Environ 1 200 agents dans 33 centres du service national et de la jeunesse (CSNJ) : 27 en métropole et 6 en outremer.
- Un numéro unique : 09 70 84 51 51
- 615 000 appels reçus pendant les heures ouvrées en 2023

Des appels en hausse et des résultats contrastés

Sans guichet physique hormis en outremer, la DSNJ entretient avec ses usagers une relation largement dématérialisée, dans laquelle le téléphone occupe une place importante. Les jeunes contactent les centres pour modifier une convocation, demander une attestation, gérer leur compte sur majdc.fr ou signaler une situation particulière.

En 2023, le dispositif reposait sur un serveur vocal interactif (SVI) et un numéro national permettant de rediriger les appels vers les CSNJ compétents. Ceci avec des performances hétérogènes : dans plusieurs zones à forte densité, notamment en Île-de-France, les usagers rencontraient des difficultés à joindre un agent, en raison d'un volume d'appels trop élevé et d'organisations locales inégales.

Identifier les leviers de progrès

Face à ce constat, et sous l'impulsion du Plan téléphone, la DSNJ a lancé un plan d'action dès le début de l'année 2024, en renforçant la collaboration entre les équipes. Des groupes de travail réunissant les référents qualité et ceux de la transformation numérique dans le réseau territorial a permis d'identifier plusieurs leviers au plan national et conforter les initiatives engagées localement :

- Simplification de l'arborescence du SVI pour la rendre plus fluide et intuitive ;
- Rationalisation de la prise d'appels dans les centres afin d'absorber la charge ;
- Formation renforcée des agents à l'accueil téléphonique ;
- Meilleur pilotage du dispositif à tous les échelons, du local au national.

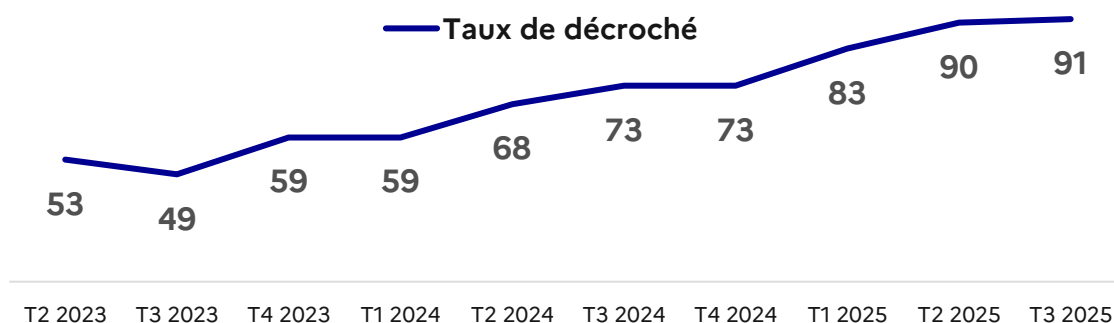
Un plan d'action national pour harmoniser et professionnaliser

Les premiers résultats du plan se sont traduits par la mise en œuvre de plusieurs actions concrètes :

- Suivi qualité mensuel fondé sur le « taux d'appels servis », partagé entre tous les centres ;
- Nouvelle arborescence SVI déployée mi-2024, simplifiant les parcours et réduisant la volumétrie d'appels ;
- Généralisation du télétravail pour la prise d'appels, combinée à des ajustements techniques et organisationnels locaux ;
- Audits qualité dans plusieurs CSNJ, débouchant sur des plans d'action ciblés et mesurables ;
- Veille numérique sur la cohérence des informations diffusées, notamment sur *service-public.fr* ;
- Boîte à outils et procédures communes accessibles via une communauté de travail numérique ;
- Formation systématique des nouveaux agents à l'accueil et aux outils téléphoniques.

Des résultats probants dès 2025

Ces efforts conjugués ont porté leurs fruits : le taux d'appels décrochés, établi à 53% au lancement du plan téléphone, a progressé de manière continue pour atteindre **83%** au 1^{er} trimestre 2025 et **90%** au 2^{ème} trimestre. Une amélioration nette qui témoigne d'une montée en puissance de la qualité de service sur l'ensemble du réseau.



Une trajectoire continue d'amélioration

Les ambitions de la DSNJ ne s'arrêtent pas là. En 2025, des expérimentations de **mutualisation des appels entre CSNJ** ont été initiées dans certains CSNJ, afin d'optimiser la répartition de la charge et la continuité du service. Parallèlement, la direction met l'accent sur **l'écoute des usagers** : après avoir déployé les questionnaires de satisfactions auprès des usagers dans les relations par courriel, un dispositif équivalent est envisagé pour mesurer la satisfaction téléphonique. Celle-ci sera fondée sur les cinq indicateurs communs de qualité de service préconisés par la DITP dans le cadre du programme Services Publics+.

Enfin, la DSNJ améliore son service en développant une démarche de numérisation avec la mise en place de l'application mobile DEFENSE+. Outil de suivi entre l'administration et les jeunes, elle proposera à terme une offre élargie basée sur un bouquet de services et d'informations sur la défense nationale, ses métiers et les différentes formes d'engagement.



Collaboratrices de la DSNJ travaillant dans 2 Centres du service national et de la jeunesse (Ministère des armées/SGA/DSNJ)

**Deux ans après
le lancement du
plan téléphone,
des résultats concrets**



Un succès à la lumière de trois résultats

①

Les services publics se sont dotés d'**indicateurs de suivi harmonisés**, ce qui a permis de relever le niveau d'ambition et de rendre compte des résultats sur une base commune

②

Le taux de décroché global a **augmenté de 77,6% à 81,8%** entre le lancement du plan téléphone (deuxième trimestre 2023) et le deuxième trimestre 2025

③

Les pratiques du **rappel** et du **rendez-vous téléphoniques** se sont développées, contribuant à améliorer la satisfaction des usagers



Des indicateurs communs

En s'adressant à trente services publics, le plan téléphone a été mis en œuvre par des administrations dont le canal téléphonique diffère beaucoup, tant dans ses **modes d'organisation** (plateformes nationales, plateformes locales mutualisées ou non, réponse assurée par des agents non dédiés, etc.), les **modalités de pilotage** ou encore les **moyens alloués**.

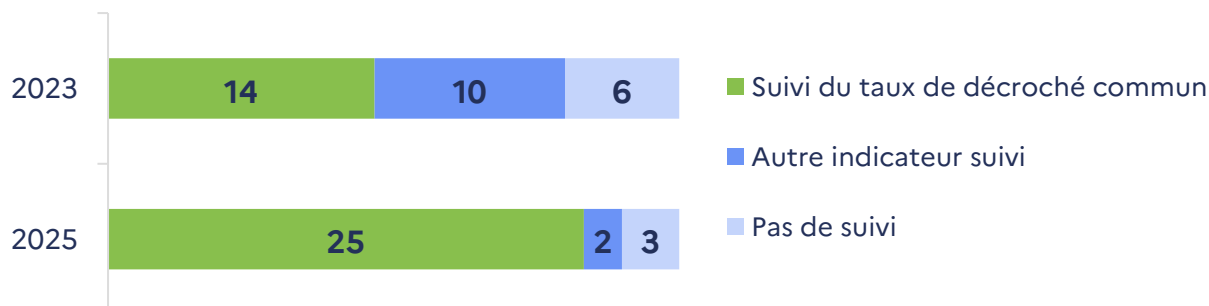
L'harmonisation des métriques ainsi que leur publication sur la plateforme Services Publics +, en assurant **la transparence et la comparabilité des résultats**, a contribué à hausser le niveau d'ambition pour tous les services publics.

Mesurer un taux de décroché « par un agent »

De nombreux indicateurs existent pour suivre la qualité et la performance du canal téléphonique. Le premier travail réalisé a consisté à définir et généraliser un indicateur commun pour rendre compte de la facilité pour un usager à joindre les services publics. L'indicateur retenu est le taux de décroché « agent » qui ne prend en compte que les appels pour lesquels l'utilisateur demande la mise en relation avec un agent : les appels pris en charge par le serveur vocal interactif ne sont pas pris en compte.

$$\text{Taux de décroché} = \frac{\text{Appels décrochés par un agent}}{\text{Appels entrant dans la file d'attente agents} + \text{Appels dissuadés avant file d'attente}}$$

Début 2023, beaucoup de services ne mesuraient pas de taux de décroché, ou pas selon cette définition. Parmi les 30 services intégrés au plan téléphone, **25 disposent désormais d'une mesure du taux de décroché conforme à l'engagement du CITP**.



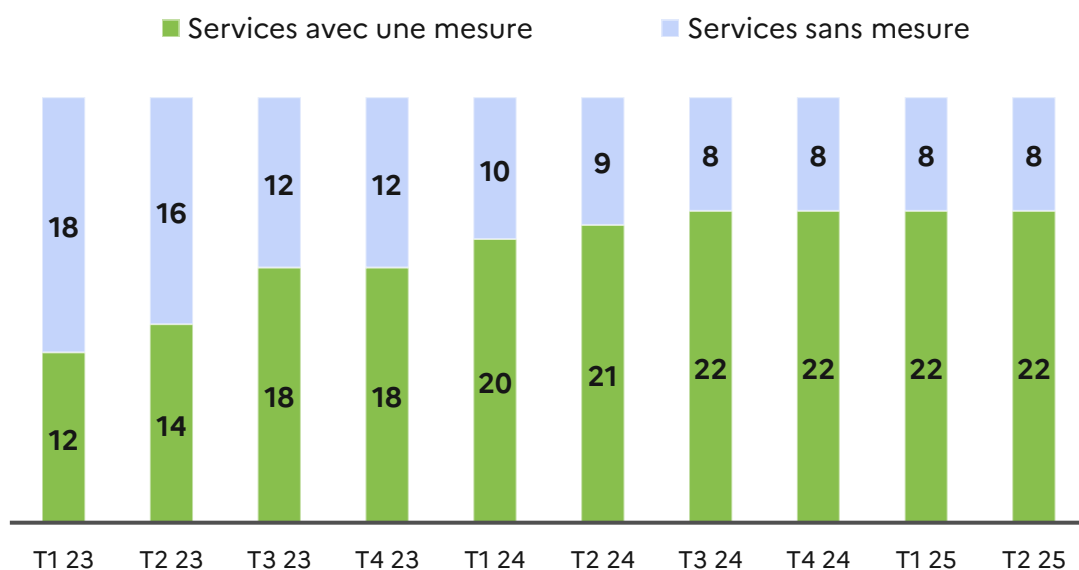


Des indicateurs communs

Systématiser la mesure de la satisfaction téléphonique

Afin que les efforts sur le taux de décroché ne se fassent pas au détriment de la qualité de la réponse reçue, il a été demandé à tous les services publics de mesurer la satisfaction téléphonique des usagers.

Parmi les 30 services intégrés au plan téléphone, **12 avaient initialement un dispositif de mesure** de la satisfaction téléphonique. Au deuxième trimestre 2025, **22 services mesurent** la satisfaction téléphonique et **4 services ont un projet** de mesure.

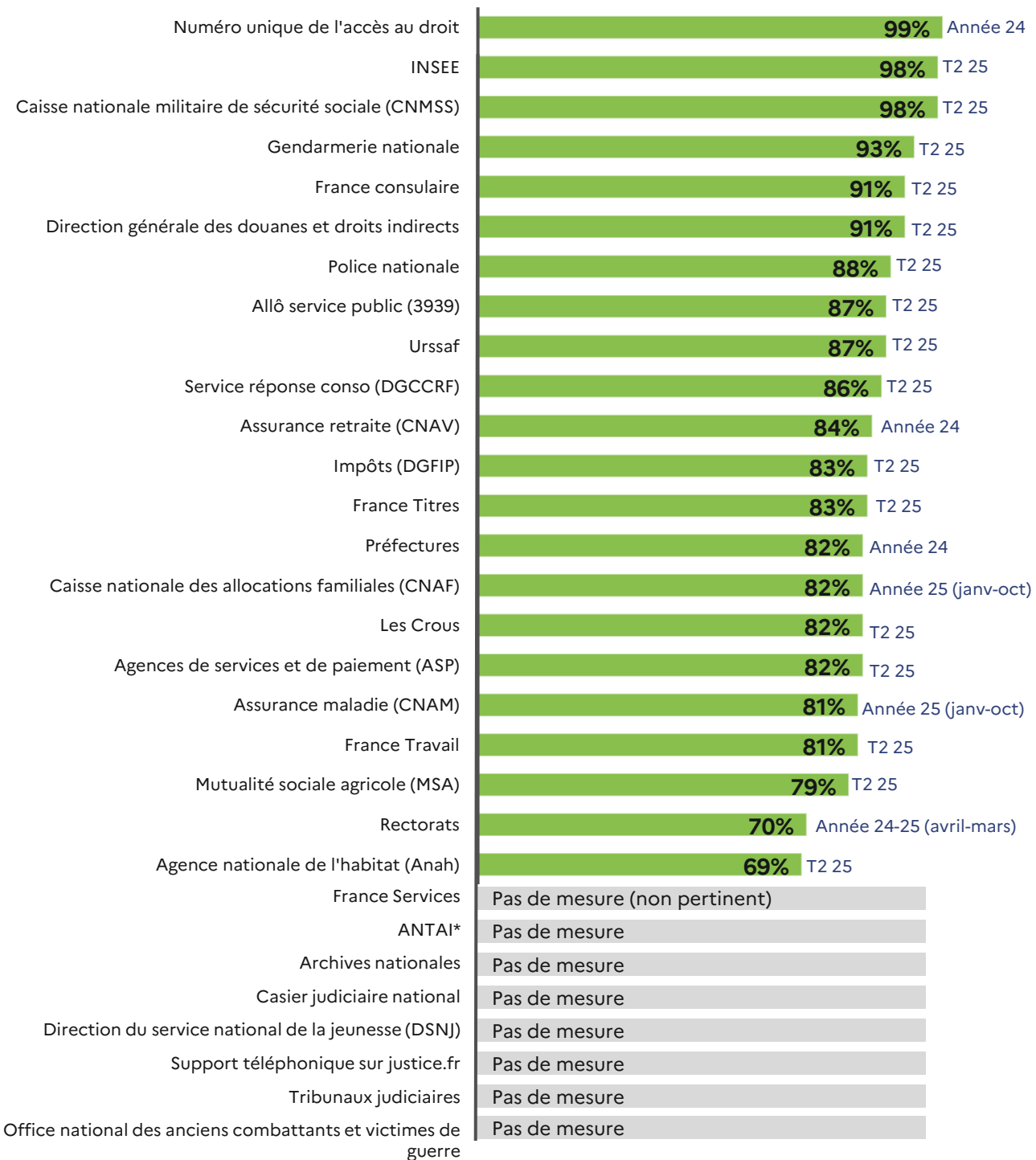


S'agissant de la mesure de la satisfaction, qui n'est pas comme le taux de décroché l'expression d'une grandeur mathématique, le choix a été fait de ne pas imposer de méthode ni de définition commune. L'enjeu est en effet que l'ensemble des services pilotent la satisfaction de leurs usagers, selon la méthode qui leur semble la plus adaptée étant donné que chaque méthode (mesure à chaud en fin d'appel, baromètres annuels etc.) comporte ses avantages et ses limites.

Pour les mêmes raisons, il n'a pas été fixé d'objectif à atteindre sous la forme d'un taux cible ou minimal. Le taux moyen de satisfaction téléphonique est de **86%** au T2 2025.

Zoom sur les taux de satisfaction des services publics

Taux de satisfaction par service public (dernière valeur disponible)



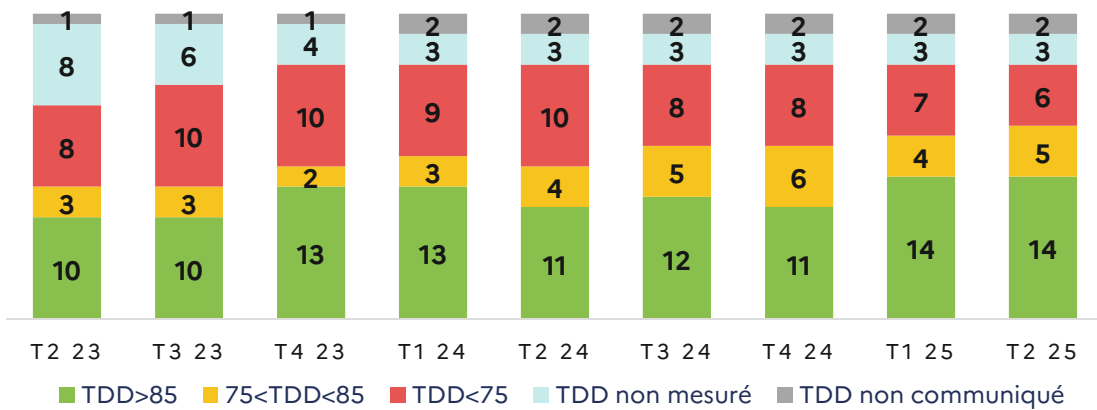
NB : certains services mesurent la satisfaction téléphonique au trimestre, d'autres à l'année.

*Agence nationale de traitement automatisé des infractions

② Une hausse du taux de décroché

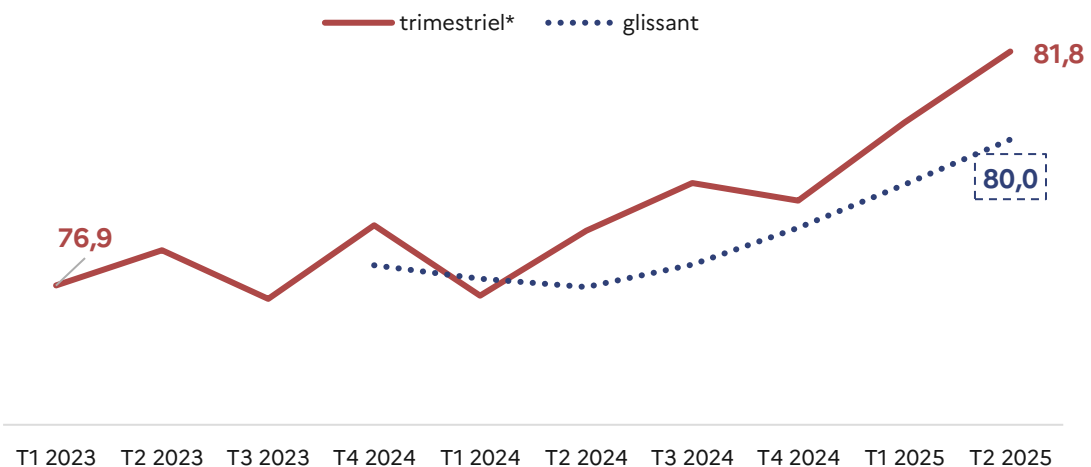
Au deuxième trimestre 2025, 14 services sur les 25 mesurant un taux de décroché « agent » avaient un taux de décroché supérieur ou égal à 85%, contre 10 à la mise en place du plan téléphone en mai 2023. 19 services sur les 25 avaient un taux de décroché supérieur ou égal à 75%, contre 13 au deuxième trimestre 2023.

Evolution des taux de décroché individuels depuis le lancement du plan téléphone



Ces évolutions se reflètent dans le taux de décroché global, calculé sur l'ensemble des services*, qui a augmenté de **4,2 points** entre le T2 2023 et le T2 2025 (de 77,6% à 81,8%). En moyenne glissante, l'augmentation est plus modérée (+2,7 points) mais atteste d'une **tendance de progression régulière**.

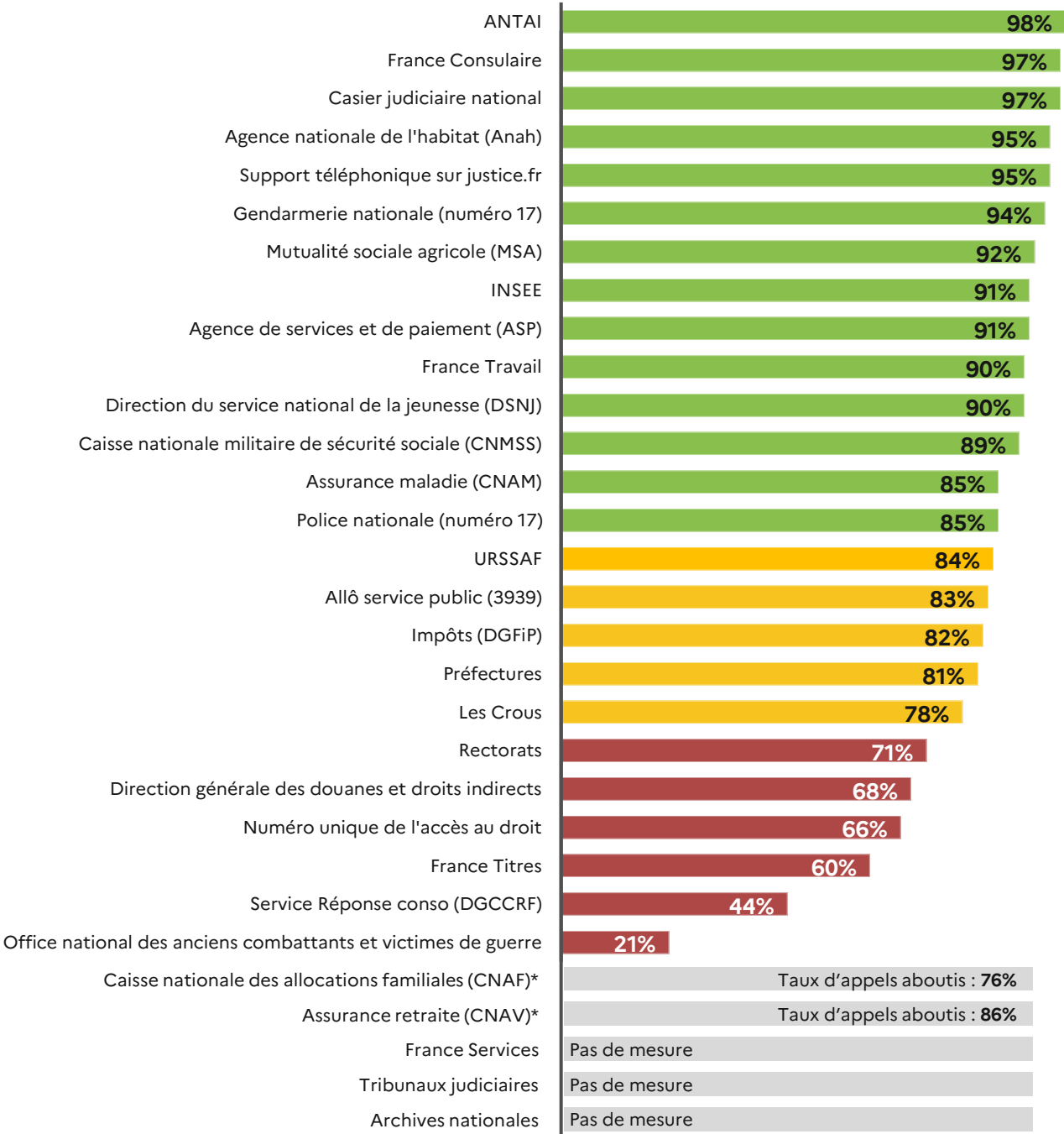
Evolution du taux de décroché global* depuis le lancement du plan téléphone



*Taux de décroché global calculé sur l'ensemble des services et non moyenne des taux de décroché

Zoom sur les taux de décroché des services publics

Taux de décroché par service public au deuxième trimestre 2025



**Pour la CNAV et la CNAF, l'indicateur suivi est celui fixé dans le cadre des conventions d'objectifs et gestion : le taux d'appels aboutis, incluant les appels décrochés et les appels pris en charge par le serveur vocal interactif.*

③ Des rendez-vous et rappels appréciés des usagers

Le **rappel automatique** permet à un usager, lorsqu'aucun agent n'est immédiatement disponible pour prendre son appel, de choisir entre patienter dans la file d'attente ou être rappelé ultérieurement par un agent.

Le **rendez-vous téléphonique** permet de planifier un temps dédié avec un agent pour traiter une demande complexe ou nécessitant une préparation.

Ces deux modalités participent d'un **changement de posture des services publics consistant à aller davantage au-devant des usagers**, que ce soit pour anticiper leurs besoins ou dans l'optique de renforcer leur joignabilité. Les situations dans lesquelles l'administration est à l'initiative du contact se multiplient.

Ces deux fonctionnalités se traduisent par une satisfaction élevée des usagers, qui apprécient à la fois, selon les cas, d'être recontactés par l'administration ou de bénéficier d'un temps d'échange de qualité permettant de résoudre une situation.

Je suis dans la file d'attente téléphonique d'un service, j'ai besoin qu'on me rappelle rapidement



RAPPEL AUTOMATIQUE

Je suis rappelé dans un délai court, ou sur un créneau planifié, par un conseiller



J'ai besoin d'un temps dédié avec un agent pour traiter une demande complexe



RENDEZ-VOUS TÉLÉPHONIQUE

Je prends un rendez-vous téléphonique par différentes modalités possibles



③ Des rendez-vous et rappels appréciés des usagers

Près de 12 millions de rendez-vous téléphoniques ont été réalisés en 2024, représentant 10% du volume d'interactions téléphoniques.



Le témoignage de la Mutualité sociale agricole

"Le rendez-vous téléphonique, que l'adhérent peut demander depuis son espace privé ou auprès d'un agent, permet de convenir d'une date et d'un créneau d'échange. L'adhérent peut ainsi s'organiser et être en contact avec un interlocuteur de sa MSA, qui aura préalablement consulté son dossier. Entre le premier semestre 2023 et le premier semestre 2024, les rendez-vous téléphoniques ont été promus par les caisses et très plébiscités par les adhérents. En effet, ils présentent l'intérêt majeur de permettre à l'adhérent d'échanger avec un agent MSA sans avoir à se déplacer. Leur nombre a ainsi quasiment doublé pour dépasser les 60 000 rendez-vous. »

Stéphane Antigny, directeur délégué aux opérations à la MSA – Mutualité Sociale Agricole, Janvier 2025



Le témoignage de l'Assurance Maladie

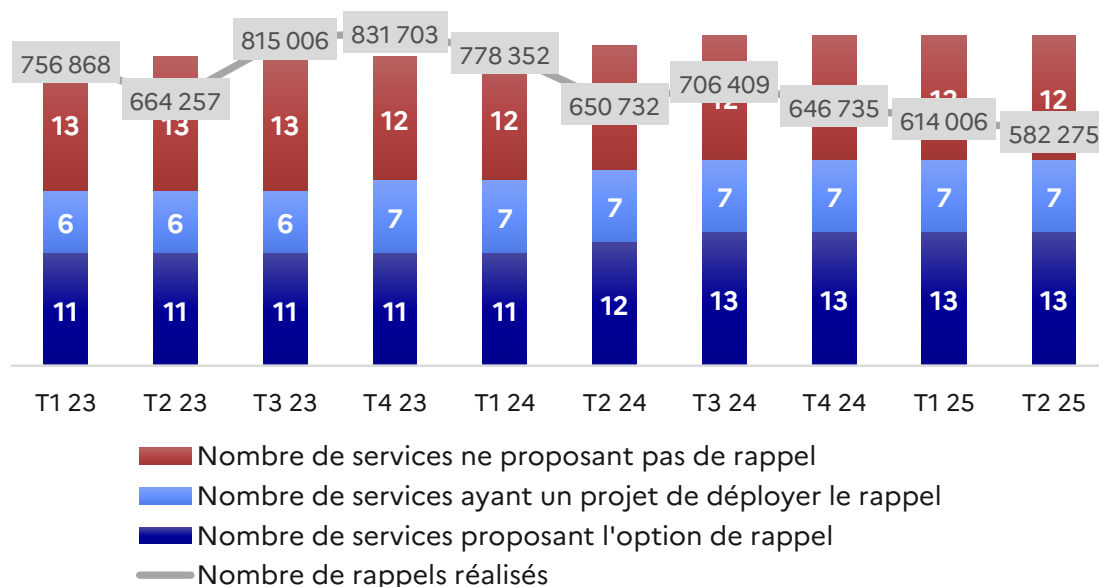
« Pour les usagers, le rendez-vous téléphonique répond à la fois à un besoin de proximité renforcé et de simplification administrative. Pour les agents, ce format permet une étude des cas en amont, ce qui donne lieu, le jour J, à une résolution définitive des dossiers dans près de 95% des cas.

Ces atouts se reflètent dans la satisfaction exprimée par nos assurés : début 2024, 86% d'entre eux se disaient satisfaits de leur rendez-vous téléphonique, et près de 70% d'entre eux, disposés à en faire une vive recommandation."

Aurélié Combas-Richard, directrice déléguée aux opérations à la Caisse nationale de l'Assurance Maladie, Février 2025

③ Des rendez-vous et rappels appréciés des usagers

Le rappel automatique représente des volumes d'appels moins importants : **entre 600 000 et 800 000 appels selon les trimestres**. Son déploiement exige certains prérequis techniques et organisationnels qui ont fait l'objet d'un **guide pratique**.



... Le témoignage de France Travail

"Avec en moyenne 17 millions d'appels reçus par an, le téléphone représente près d'un tiers des contacts entre France Travail, les demandeurs d'emploi et les entreprises. Pour atteindre un taux de décroché supérieur à 85%, France Travail a développé depuis plusieurs années des ressources permettant d'améliorer l'expérience téléphonique et la relation avec nos usagers. Par exemple, le rappel automatique qui présente l'avantage de **sécuriser la mise en ligne directe avec un conseiller dans les 2 h, même quand les toutes les lignes sont occupées**. Notre défi porte sur notre capacité à faire évoluer l'usage de cet outil indispensable. Pleinement investi dans le Plan Téléphone, France Travail est prêt à poursuivre ses efforts pour réduire les tentatives de rappels et répondre à l'engagement que nous avons envers chacun de nos usagers, tant sur le délai que sur la qualité de la réponse apportée."

Stéphane Ducatez, directeur général adjoint en charge du réseau de France Travail – Décembre 2024

Les actions réalisées par les services



Leviers d'amélioration activés par les services publics

En l'absence de ressources dédiées, quatre leviers ont été activés par les services publics pour améliorer la prise en charge téléphonique.



Organisation de la prise d'appels

Exemples d'actions mises en place par les services publics :

- ✓ **Mutualisation de l'activité téléphonique entre plateformes** : permettre à une plateforme téléphonique de participer à la prise en charge des appels ne provenant pas de sa zone, soit dans une logique de renfort (débordement entre plateformes ou vers une plateforme dédiée), soit dans une logique de mutualisation complète des appels.
- ✓ **Augmentation des effectifs sur les créneaux les plus chargés** : élargir la réponse téléphonique à des agents de back office ou réorganiser les plannings de prise d'appels des téléconseillers en fonction des périodes de l'année, des jours de la semaine ou des horaires de la journée les plus denses.
- ✓ **Renforcement des liens entre front et back office** : augmenter l'implication des équipes de back office dans la relation usager (ex : appels sortants en cas de pièces manquantes) et inversement l'implication des équipes de front office dans le traitement des dossiers (ex : identification de demandes simples que les téléconseillers traitent de bout ne bout) ; voire déployer une fonction de middle office. L'objectif recherché est une plus grande efficacité dans le traitement des demandes, une plus grande qualité de réponse apportée à l'utilisateur, et en conséquence, une diminution de la réitération d'appels donc une amélioration du taux de décroché.

Illustration : Expérimentation d'entraide entre caisses à la MSA

Grâce à des modifications des droits d'accès au système d'information, 9 caisses ont pu expérimenter, selon des modèles différents, la possibilité de venir en appui de caisses d'autres zones géographiques. Ces expérimentations ont démontré une amélioration du taux de décroché des caisses aidées, sans dégradation pour les caisses en appui. Cela a également permis de renforcer les liens entre superviseurs des différentes plateformes téléphoniques.

Leviers d'amélioration activés par les services publics



Ressources humaines

Exemples d'actions mises en place par les services publics :

- ✓ **Renforcement des équipes** : certains services ont pu augmenter le nombre d'agents mobilisés pour répondre aux appels, que ce soit par le recrutement de nouveaux téléconseillers, la pérennisation de ressources prévues pour être temporaires ou encore le recours à l'externalisation ponctuel pour faire face à un pic d'appels anticipé en lien avec une réforme ou la mise en place d'un nouveau dispositif.
- ✓ **Amélioration de l'attractivité du métier de téléconseiller** : pour faire face à une difficulté structurelle largement partagée liée au turn-over et difficultés à recruter des téléconseillers, certains services ont cherché des moyens de renforcer l'attractivité des postes de téléconseillers, que ce soit par un élargissement des missions et des responsabilités des agents, en engageant un travail sur la vocation et les parcours des téléconseillers ou en faisant évoluer les méthodes et les cibles de recrutement (campagnes de recrutement en continu par exemple).
- ✓ **Professionnalisation des centres d'appels** : par l'accroissement et l'amélioration des actions de formation.

Illustration : Création de nouveaux centres de contact à la DGFIP

La DGFIP a pu augmenter significativement sa capacité de réponse téléphonique s'agissant de l'accueil téléphonique des particuliers, avec l'ouverture de deux nouveaux centres de contact : Charleville Mézières en novembre 2023 et Vesoul en septembre 2024, portant ainsi à 20 le nombre de centres de contact et 850 le nombre d'ETP dédiés à l'accueil téléphonique.

Cette hausse de la capacité de réponse a mécaniquement apporté une amélioration du taux de décroché, en complément des autres actions d'amélioration mises en place (cf. Témoignage de la DGFIP en page 11).

Leviers d'amélioration activés par les services publics



Outils au service de la relation usagers

Exemples d'actions mises en place par les services publics :

- ✓ **Acquisition ou développement d'outils de gestion de la relation usagers (GRU / CRM)** : les systèmes de gestion de la relation usagers permettent de renforcer la qualité de prise en charge au premier appel, en donnant accès à l'agent à l'historique des contacts et de la situation de l'utilisateur. Le déploiement de ce type d'outils est long, coûteux et complexe.
- ✓ **Amélioration de l'ergonomie et renforcement des fonctionnalités des serveurs vocaux interactifs (SVI)** : plusieurs services ont engagé des travaux d'amélioration de leurs SVI, en repensant l'arborescence ou en déployant le langage naturel pour mieux orienter les usagers vers la bonne compétence, en développant des fonctionnalités supplémentaires pour permettre la réalisation de démarches en autonomie directement depuis le SVI
- ✓ **Déploiement de robots conversationnels (voice bot)** : certains services ont déployé des robots conversationnels pour prendre en charge les demandes les plus simples et ainsi libérer du temps « agent » pour les demandes plus complexes.

Illustration : Robots conversationnels à l'Urssaf

Sur la base d'expérimentations réussies, l'Urssaf généralise pour chacune de ses offres de service téléphonique un robot conversationnel répondant aux questions les plus simples des usagers et transférant les demandes à plus forte valeur ajoutée aux conseillers. Ce robot fonctionne grâce à la compréhension du langage naturel basé sur l'IA. A tout moment, l'utilisateur peut choisir de « sortir » du robot et d'être mis en relation avec un conseiller.

Illustration : Démarches réalisables depuis le SVI de France Travail

Depuis le serveur vocal interactif de France Travail, l'utilisateur peut réaliser quatre catégories de démarches en autonomie :

- Actualisation de son statut de demandeur d'emploi
- Consultation des informations liées aux dates de paiement
- Déclaration de changement de situation
- Demande d'attestation

Leviers d'amélioration activés par les services publics

Renforcement de la proactivité

Exemples d'actions mises en place par les services publics :

- ✓ **Amélioration des informations mises à disposition des usagers** : Donner accès aux usagers à des informations sur leur situation, les démarches à réaliser ou encore l'avancement de leurs dossiers permet de limiter les sollicitations entrantes. Ces informations peuvent être fournies par sms (envoi de SMS en post-appel pour rappeler les informations transmises durant l'échange), sur le compte personnel de l'utilisateur ou encore être accessibles depuis le serveur vocal interactif, après identification.
- ✓ **Déploiement de contacts sortants** : plusieurs services mettent en œuvre une stratégie de contacts proactifs, à la fois pour repérer les personnes qui ne font pas valoir leurs droits mais aussi pour anticiper les sollicitations des usagers. Ainsi, un appel proactif ciblant une personne en fonction de sa situation administrative permet de faire le point sur les démarches à réaliser et peut conduire à réduire le nombre de contacts nécessaires au traitement de la situation tout en générant une forte satisfaction pour l'utilisateur.

Illustration : Campagnes d'appels proactifs à la CNAF

La CNAF a mis à disposition de son réseau un outil permettant des contacts téléphoniques « sortants ».

La CAF du Rhône a ainsi déployé en 2024 une campagne d'appels téléphoniques pour accompagner ses allocataires lors de la mise en œuvre de la double authentification pour accéder au site caf.fr *

* *Rapport Cour des comptes 2025*

Illustration : Tableau de bord de suivi France Titres

France Titres permet aux usagers d'accéder au suivi d'avancement de leur demande de bout en bout ainsi qu'aux délais d'instruction :

- Envoi de SMS et de mails pour indiquer l'évolution du statut de la demande
- Délai de traitement accessible *via* le serveur vocal interactif

Les modalités de mise en œuvre et de suivi



Modalités de mise en œuvre et de suivi du plan téléphone

Le plan téléphone s'adresse dans sa philosophie à l'ensemble des réseaux engagés dans le programme Services Publics +.

A des fins de suivi, **30 services ont été plus précisément intégrés dans le dispositif de pilotage du plan téléphone** (cf. liste en annexe).

La DITP, chargée d'animer et de coordonner les administrations pour améliorer l'accès aux services publics et la qualité du service rendu, s'est vue confier le pilotage du plan téléphone.

Un engagement de chaque service sur des actions d'amélioration

Chaque service public a produit à l'été 2023 un **plan d'actions** détaillé en réponse aux objectifs fixés par le plan téléphone. Les actions à mener ont été définies par chaque service en fonction de son contexte spécifique et sont venues alimenter des feuilles de route souvent préexistantes.

Les actions engagées, détaillées dans la troisième partie du document, peuvent être **réparties selon quatre leviers** :



Organisation

Renfort externe, mutualisation activité, concentration des effectifs



Outils

Pilotage du taux de décroché, amélioration du serveur vocal interactif et des outils de gestion de la relation usager, *voice bot*



Ressources humaines

Renforcement des équipes, attractivité et professionnalisation



Proactivité

Informations en ligne, suivi fin des délais, appels sortants, anticipation sollicitations

Les services publics intégrés dans le plan téléphone ont également mené en lien avec la DITP un travail de convergence des indicateurs de suivi de l'activité téléphonique et se sont engagés dans des groupes de travail thématiques.

Modalités de mise en œuvre et de suivi du plan téléphone

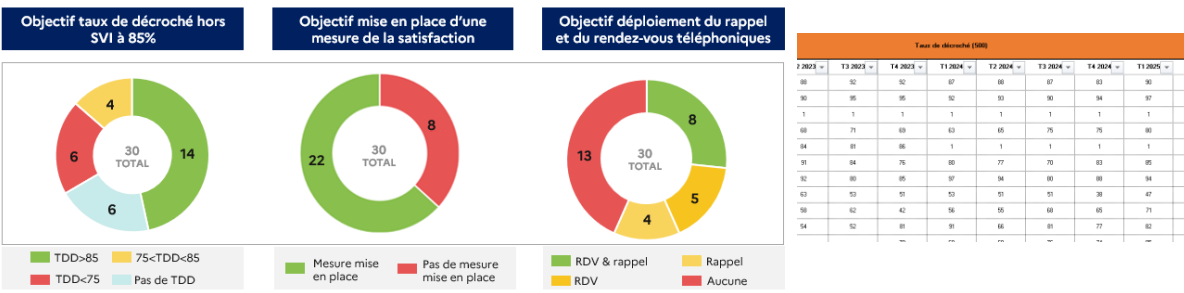
Un suivi trimestriel des résultats au niveau national

Un dispositif de collecte, de fiabilisation et d'analyse des indicateurs de pilotage téléphoniques des 30 services publics a été mis en place.

La progression des indicateurs nationaux (taux de décroché moyen, nombre de services mesurant leur satisfaction téléphonique, etc.) a ainsi été suivie avec attention en lien avec chaque service public mais aussi dans le cadre des réunions interministérielles de suivi des CITP.

Outre les indicateurs de progression trimestriels directement liés au plan téléphone, des données sur la fréquentation des différents canaux de contact sont collectées annuellement, afin de constituer un suivi des comportements d'accès aux services publics et de leurs évolutions.

Ces données permettent d'alimenter un tableau de bord global de l'accès aux services publics.



Exemples de tableau de bord trimestriel de suivi du plan téléphone

Deux de ces indicateurs, le taux de décroché et le taux de satisfaction, figurent dans les fiches d'identité des services publics, sur la plateforme Services Publics +.

La publication trimestrielle de ces indicateurs participe à l'exigence de transparence des résultats des services publics.

Exemple de la fiche d'identité de France Travail sur la plateforme [Services Publics +](#)



Vous souhaitez consulter les indicateurs téléphoniques des services publics ?
Rendez-vous sur la [plateforme Services Publics +](#)

Modalités de mise en œuvre et de suivi du plan téléphone

Une réflexion interministérielle sur les leviers d'amélioration

Des **groupes de travail** entre réseaux de services publics et des webinaires avec des acteurs du secteur privé sont organisés pour favoriser le **partage et le déploiement de bonnes pratiques**.

Quatre thématiques d'intérêt, correspondant à des leviers d'amélioration de l'accueil téléphonique, ont été identifiées puis traitées dans le cadre de groupes de travail coanimés par la DITP et un service public :

1. Déployer le **rappel** des usagers, avec l'Urssaf
2. Renforcer les **usages autonomes** ('selfcare') pour réduire les appels entrants, avec France Titres
3. Accroître la **qualité de réponse** téléphonique, avec la Cnam
4. Inscrire le téléphone dans des **parcours omnicanaux** (à venir en 2026), avec la DGFiP



Retrouvez sur le site de la DITP les guides produits dans le cadre de ces groupes de travail :



Liste des services intégrés au plan téléphone

A des fins de suivi, **30 services ont été intégrés dans le dispositif de pilotage du plan téléphone**. Ces services ont été sélectionnés en fonction des critères suivants :

- volumes d'appels significatifs
- et / ou caractère essentiel du service rendu
- et / ou existence d'un numéro unique communiqué aux usagers et d'une organisation téléphonique centralisée.

Allô service public (3939)

Anah	Agence nationale de l'habitat
ANTAI	Agence nationale de traitement automatisé des infractions
Archives nationales	
ASP	Agence de services et de paiement
CJN	Casier judiciaire national
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNAM	Caisse nationale de l'assurance maladie
CNAV	Caisse nationale de l'assurance vieillesse
CNMSS	Caisse nationale militaire de sécurité sociale
CNOUS	Centre nationale des œuvres universitaires et scolaire
DGDDI	Direction générale des douanes et droits indirects
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DSNJ	Direction du service national de la jeunesse
France consulaire	
France Services	
France Titres	
France Travail	
Gendarmerie nationale	
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MSA	Mutualité sociale agricole
NUAD	Numéro unique d'accès aux droits
ONaCVG	Office national des combattants et des victimes de guerre
Police nationale	
Rectorats	
Service Réponse Conso	
Support au site justice.fr	
Tribunaux judiciaires et cours d'appels	
Préfectures	
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction interministérielle
de la transformation publique

SERVICES PUBLICS



Ce rapport a été réalisé par les équipes de la
Direction interministérielle de la transformation publique

Février 2026



Découvrez l'action de la DITP
sur modernisation.gouv.fr