

L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE : UN VECTEUR DE QUALITÉ DE SERVICE POUR LES USAGERS ?

Laëtitia Roux

CNAF | *Informations sociales*

2010/2 - n° 158
pages 20 à 29

ISSN 0046-9459

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-2-page-20.htm>

Pour citer cet article :

Roux Laëtitia, « L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers ? », *Informations sociales*, 2010/2 n° 158, p. 20-29.

Distribution électronique Cairn.info pour CNAF.

© CNAF. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers ?

Laëtitia Roux – docteure en sciences de gestion



Lancée il y a une dizaine d'années, la politique de développement de l'administration électronique avait pour objectifs d'améliorer la qualité du service au public et de simplifier les relations avec les usagers. Aujourd'hui, quels constats peut-on tirer de sa mise en œuvre ? En particulier, la qualité des services offerts aux usagers a-t-elle augmenté ?

Le recours des administrations publiques aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est aujourd'hui généralisé dans de nombreux pays. En France, le lancement, en 1998, du Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information (Pagsi) apparaît comme l'élément déclencheur d'une politique nationale de développement de l'administration électronique. Deux ans plus tôt, la circulaire du 16 septembre 1996 avait déjà spécifié que les systèmes d'information et de télécommunication ministériels devaient viser à « *l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du service public ainsi qu'à la simplification des relations avec les usagers* ».

Qu'entend-on par « administration électronique » et « qualité de service » ?

Le terme d'« administration électronique » est souvent compris dans un sens limité correspondant à la mise en place de téléservices sur Internet, ramenant ainsi l'administration électronique à une question de pure informatique, fondamentalement technique. Nous montrerons qu'il s'agit, au contraire, d'un outil éminemment stratégique pour transformer les organisations et améliorer le service rendu aux citoyens.

Quant au concept de « qualité », s'il est sur toutes les lèvres et sous toutes les plumes, sa définition concrète est problématique. Comme le confirme

David Garvin en 1987, la qualité est un concept extrêmement nébuleux, facile à visualiser mais exaspérant à définir. Nous en retiendrons ici une définition large, à savoir l'aptitude d'un produit, processus ou projet de l'organisation à satisfaire les besoins explicites, implicites ou latents des « bénéficiaires » externes (usagers) de la prestation ⁽¹⁾.

Les liens entre l'administration électronique et la qualité de service semblent généralement aller de soi. Ainsi, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit en 1993 l'administration électronique comme « l'usage des technologies

de l'information et de la communication (TIC) et en particulier de l'Internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité envers les citoyens ». Si nous reprenons notre définition de la qualité, nous aboutissons à la proposition suivante : l'administration électronique serait un outil visant à mettre en place une administration satisfaisant les besoins explicites, implicites ou latents (autrement dit les attentes) des usagers.

“ (...) l'administration électronique serait un outil visant à mettre en place une administration satisfaisant les besoins explicites, implicites ou latents (...) des usagers. ”

Vers l'e-administration : un processus en quatre étapes

L'apport des TIC à l'amélioration de la qualité de service doit être distingué selon le degré d'avancement dans la dynamique de développement de l'administration électronique.

On distingue en effet quatre étapes dans le développement de l'administration électronique (Saint-Amant, 2005). Ces étapes sont les phases d'information, d'interaction, de transaction et d'intégration ⁽²⁾.

Information

Dans la phase d'information, il s'agit de mettre en place un site Internet à visée éditoriale et/ou informative. Quoique modeste en termes de fonctionnalités offertes aux usagers, ce premier stade évite néanmoins certains déplacements aux usagers et lève des contraintes géographiques et temporelles. Il entraîne également une homogénéisation des règles applicables. Encore très souvent, les textes juridiques font en effet l'objet d'interprétations diverses, en fonction d'instructions locales dont certaines sont contraires au droit en vigueur ⁽³⁾.

À titre d'illustration, les rubriques « Vos droits » de *service-public.fr* (le portail de l'administration française élaboré par la Documentation française) sont mises à jour par les administrations centrales des différents ministères, ce qui garantit la pertinence et la fraîcheur des informations. L'accès direct des usagers à cette source d'information a permis de mettre en évidence l'existence d'« exigences » locales, qui ont dû être supprimées dès qu'elles ont été connues.

Interaction

Pour atteindre la phase d'interaction, le site Internet doit proposer des outils électroniques de communication personnalisée avec l'utilisateur (courriels en particulier) et comprendre quelques téléservices. Malgré ces apports, à ce stade de développement de l'administration électronique, la relation dématérialisée doit souvent se doubler d'un échange par un autre mode de communication. Ainsi, le recours à Internet ne suffit pas pour assurer une parfaite intercompréhension, les réponses aux courriels étant souvent jugées laconiques voire lacunaires par les usagers (Vitalis et Duhaut, 2004).

Par ailleurs, le téléservice, contrairement à la téléprocédure, nécessite l'envoi d'un dossier papier (le plus souvent pour fournir des pièces justificatives). Pour autant, avec ces prestations, les services publics proposent une offre dématérialisée comparable à celle de certains sites marchands. Ils répondent donc à un premier niveau d'attente des usagers.

Transaction

Dans la phase de transaction, des téléprocédures apparaissent sur le site Internet. La levée des contraintes géographiques et d'horaires pour l'utilisateur est renforcée puisqu'il peut désormais faire des démarches complètes en ligne. En outre, grâce aux formulaires intelligents (seuls sont affichés les champs correspondants au cas traité) et au préremplissage des formulaires, les téléprocédures constituent la seule solution permettant de concilier une exigence de traitement personnalisé (laquelle nécessite une connaissance fine de chaque situation personnelle) avec une simplification des démarches à effectuer.

Enfin, cette étape de développement de l'administration électronique offre l'avantage de permettre la délivrance de nouveaux services qui ne pourraient pas exister sans l'usage des TIC. Il n'est pas possible d'en faire une liste exhaustive ; citons toutefois l'exemple de l'accès direct des usagers à leurs dossiers administratifs en ligne. La transparence qui en découle, facteur de démocratie important, permet d'améliorer l'image des administrations vis-à-vis du public.

En outre, en faisant baisser les demandes d'information par téléphone ou au guichet, l'accès à ces informations permet d'induire par effet indirect une meilleure qualité de la prise en charge des demandeurs, si les flux de demandes restent constants. Pour autant, les données saisies sur le site Internet ne sont pas nécessairement, à cette étape, injectées directement dans le système d'information. Les traitements de masse ne sont pas possibles. Cette phase est pourtant synonyme d'une amélioration de la qualité par une diminution des délais de traitement. Par exemple, en ce qui concerne le remboursement des frais médicaux, la télétransmission des feuilles de soins (Sesame-Vitale) a réduit les délais de remboursement de plusieurs semaines à moins de cinq jours.

Intégration

Le stade ultime de développement de l'administration électronique est appelé « phase d'intégration ». Il s'agit tout d'abord de mettre en place une organisation capable d'offrir aux usagers des services flexibles, personnalisés et de qualité en multipliant les téléprocédures. Cette étape constitue également un changement de paradigme dans la livraison du service public qui s'effectue alors en « réseau ». À titre d'exemple, un site Internet préfigure aujourd'hui comment la vie des usagers pourrait être transformée à cette étape : il s'agit de *mon.service-public.fr*. Il permet aux usagers d'accéder à un ensemble de services administratifs en ligne sans multiplier leurs identifications. Plus concrètement, dès lors que l'utilisateur a associé les services en ligne souhaités avec son compte unique *mon.service-public.fr*, il n'a plus à retenir tous les mots de passe de ses différents comptes. Il s'agit donc, en quelque sorte, d'un « guichet unique virtuel », même s'il réunit à ce jour peu de téléprocédures ⁽⁴⁾.

Les enjeux révélés par la transition vers l'administration électronique

Dans cette dynamique d'évolution de l'administration électronique, les Caf ont franchi les trois premières étapes. Après une ouverture en avril 1999, le site Internet des caisses d'Allocations familiales (Caf) s'est progressivement enrichi avec, notamment, la mise en place en 2000 d'un premier téléservice (la demande d'allocation logement en ligne pour les étudiants) et, en 2003, d'une première téléprocédure (la déclaration de ressources en ligne). Pour autant, le passage à la phase d'intégration n'est pas achevé. Ce constat n'est pas spécifique à la branche Famille, et l'ensemble des services publics français semble au milieu du gué.

Dans le monde, seuls Singapour et le Canada ⁽⁵⁾ auraient atteint le stade ultime de développement de l'administration électronique, la phase d'intégration, bien que celle-ci soit un objectif stratégique pour la plupart des États puisqu'elle permet d'allier amélioration de la qualité de service aux usagers et diminution des coûts de gestion (Accenture, 2008). Que manque-t-il pour « dégripper » le processus de changement en cours et offrir des services de meilleure qualité aux usagers ?

Ouvrir des sites d'accès facile est une opération assez simple. En revanche, entreprendre une transformation de l'organisation des administrations à la faveur de l'irruption des TIC est autrement plus délicat. Les obstacles sont nombreux, qu'ils soient d'ordre organisationnel, juridique ou budgétaire et, surtout, les projets n'engagent plus seulement des « techniciens » au service d'une hiérarchie. C'est autour d'une nouvelle culture commune où il est question de processus, de systèmes et de pilotages évaluatifs que ces projets pourront avoir du sens et c'est par la construction du sens, souligne le

“ Dans cette dynamique d'évolution de l'administration électronique, les Caf ont franchi les trois premières étapes. ”

sociologue Norbert Alter (2000), qu'une invention technique peut devenir une innovation sociale.

“ (...) peut-on vraiment parler de contribution de l'administration électronique à l'amélioration de la qualité des services ? ”

Cette perspective dynamique, différenciant l'apport de l'administration électronique à la modernisation de l'État selon le degré de développement des projets, doit être complétée par une vision statique mais néanmoins élargie de la qualité dans les services publics. En d'autres termes, à cette étape de passage entre la phase de transaction et d'intégration, peut-on vraiment parler de contribution de l'administration électronique à l'amélioration de la qualité des services ?

La dimension collective de la qualité

Le gestionnaire d'un service public ne devrait pas seulement chercher à satisfaire ses usagers pour réaliser une prestation de service de qualité. Il devrait également préserver la justice sociale et/ou l'intérêt général. Cette dualité explique que les usagers devraient être perçus comme des clients et également comme des citoyens. Ce statut de citoyen introduit une dimension collective dans la définition de ce qu'est un service public de qualité. Dès lors, une prestation de service peut être considérée comme de qualité médiocre par un individu parce qu'il estime que son interlocuteur a violé des standards éthiques et des critères de justice sociale.

“ (...) Internet est parfois accusé de « déshumaniser » le rapport aux services publics car, le plus souvent, il n'y a ni voix, ni présence physique dans la relation. ”

Selon William Sabadie (2002), les travaux menés sur le concept de justice (notamment ceux de John Rawls et Philippe Van Parijs) ont fait émerger l'existence de nombreux éléments d'évaluation susceptibles d'influencer le jugement d'un usager vis-à-vis d'un service public. Certains critères ne sont pas totalement absents des évaluations de la clientèle dans le champ concurrentiel mais nettement plus prégnants dans les services publics. D'autres marquent la spécificité même de la notion de qualité dans ces services. Parmi ces critères caractéristiques de la qualité dans un service public, citons tout d'abord la qualité relationnelle de l'employé qui traite le dossier (c'est-à-dire son empathie, sa compétence, sa courtoisie ou encore sa volonté d'agir dans l'intérêt du citoyen). De la même façon, l'accessibilité du service ainsi que l'égalité de traitement sont d'autres critères d'évaluation de la qualité d'un service public qui ne sont pas nécessairement au cœur de la satisfaction d'un client dans la sphère privée. Toutefois, il n'est pas évident que l'administration électronique réponde à l'ensemble de ces critères. Notamment, en ce qui concerne la qualité relationnelle, Internet est parfois accusé de « déshumaniser » le rapport aux services publics car, le plus souvent, il n'y a ni voix, ni présence physique dans la relation. Au niveau de l'accessibilité du service et de l'égalité de traitement,

certaines considèrent que l'administration électronique accentuerait les inégalités sociales. Ainsi, l'accès à Internet est coûteux et nécessite un minimum de compétences informatiques.

Quant au besoin de transparence, il est possible de se demander si les échanges de données informatisées (qui se multiplient avec le développement de l'administration électronique) ne sont pas utilisés par les administrations à des fins de contrôle, et ce au-delà des nécessités acceptables dans un pays démocratique.

Sur la base de ce modèle « élargi » de la qualité de service, nous pouvons continuer à analyser le niveau de qualité de service offert par l'administration électronique en nous interrogeant sur les besoins exprimés ou latents des citoyens à ce jour.

Réalité de l'usage des services publics en ligne

Avant de détailler les besoins exprimés des usagers, la question première est peut-être de se demander si tous les usagers sont en attente des services offerts par l'administration électronique. Fracture numérique et crainte vis-à-vis du risque concernant les libertés individuelles, voici les deux raisons principalement avancées pour repousser l'usage des services en ligne (Capgemini consulting et TNS Sofres, 2008).

Le mythe de la fracture numérique

Cette raison est au cœur des débats sur la légitimité du développement de l'administration électronique, qui plus est dans les services publics sociaux comme les Caf. Cette fracture en recouvrirait en fait deux : la première est liée à la possibilité ou non d'avoir l'équipement informatique nécessaire ainsi qu'une connexion à Internet. La deuxième est relative aux capacités d'usage. Il y aurait une stratification sociale croissante entre ceux, appelés « interacteurs », qui sont capables de gérer l'ensemble des moyens de communication pour avoir rapidement une réponse à leurs demandes, et les « interagis », qui sont beaucoup moins autonomes dans l'usage de ces technologies et n'en exploitent pas toutes les potentialités.

Il est difficile d'apprécier cette deuxième fracture car elle nécessite une observation fine des comportements en situation d'usage. En ce qui concerne la première, plusieurs études montrent que c'est davantage un mythe qu'une réalité. Ainsi, dans l'enquête nationale de satisfaction 2007 de la branche Famille, on n'observe pas de fracture numérique au détriment des populations les plus vulnérables au sein de la population d'allocataires (Le Tiec et Pélamourgues, 2008). Par ailleurs, d'après l'étude de 2008 de Capgemini Consulting et TNS Sofres sur l'administration électronique en France, les internautes fréquentant les sites publics ont même un profil plus diversifié que les internautes en général. En effet, pour les populations les plus défavorisées, on constate souvent qu'un équipement informatique et

un abonnement à Internet sont devenus des dépenses incompressibles, indispensables à la recherche d'un emploi, et plus généralement au maintien d'une existence sociale (Vitalis et Duhaut, 2004). Dans d'autres cas, l'utilisation d'Internet s'effectue dans des lieux publics (cybercafés, centres sociaux) ou chez des amis. Enfin, pour les personnes en situation précaire, Internet est non seulement moins cher que le téléphone mais la rapidité et l'efficacité de traitement des demandes qui lui sont associées contribuent à en faire un mode de contact privilégié ; c'est ainsi le cas de certains RMIstes.

Ce mythe de l'existence d'une fracture numérique entretient pourtant un doute quant à la « portée sociale » des sites Internet publics. Or, les perceptions du bien commun et de l'intérêt général sont un élément de l'appréciation de la qualité perçue d'un service public. Nous touchons ici aux dimensions collectives de la qualité exposées plus haut.

La question du respect des libertés individuelles

La sécurisation des échanges, notamment contre le risque de piratage d'informations confidentielles, et la maîtrise de ses données personnelles sont une autre préoccupation majeure des internautes sur les sites publics. La réponse apportée aujourd'hui vis-à-vis des exigences de sécurité est

“ *La sécurisation des échanges (...) et la maîtrise de ses données personnelles sont une autre préoccupation majeure des internautes sur les sites publics.* ”

qu'elles doivent être modulées en fonction du type de démarche administrative entreprise. Le recours systématique à des procédés de signature électronique ne constitue donc pas aujourd'hui, pour la

Commission nationale informatique et libertés (Cnil), une condition préalable à la mise en place des téléprocédures. En revanche, le recours à des procédés de chiffrement destinés à assurer la confidentialité des données transmises constitue un impératif dès lors qu'il s'agit de transmettre par Internet des informations sensibles telles que des données de santé ou financières. La Cnil, eu égard à ses missions, a demandé à être associée à l'élaboration et au suivi de cette politique.

Quant au risque de piratage, est-il fondé ? Il est difficile de répondre à cette question, car ces pratiques sont par nature secrètes. Pour autant, la formulation prochaine d'un référentiel général de sécurité pour les échanges par voie électronique entre les citoyens et les services publics, mais aussi entre les services publics eux-mêmes, devrait amoindrir ce risque. Quant à la maîtrise des données personnelles, dans les cas où la loi rend obligatoire l'échange d'informations entre administrations, que ce soit à des fins d'appréciation de droits ou d'exécution d'obligations, en particulier de contrôle (exemple des échanges de fichiers entre les Caf et la direction générale des impôts), l'accord de l'utilisateur n'a pas à être requis et n'aurait d'ailleurs aucune portée. Lorsque la fourniture d'une information conditionne l'obtention d'un droit, le demandeur n'a en effet pas d'autre choix que d'accepter l'échange

d'informations entre administrations. Le refus de transmission entraînerait *ipso facto* le rejet de la demande. En revanche, l'accord explicite de l'utilisateur pour l'échange direct d'informations entre administrations doit être recueilli dès lors qu'il dispose d'un vrai choix et sous réserve que les textes en vigueur le permettent, ou tout au moins ne comportent pas de disposition interdisant l'échange.

Globalement, des usagers nombreux et satisfaits

Malgré ces cas de « non-usage », l'usage croissant et la satisfaction des internautes utilisant les sites des services publics se confirment, toujours selon la même enquête. Ainsi, la France a stabilisé depuis deux ans le taux de connexion aux sites publics à un niveau élevé (76 % en 2008 contre 65 % en 2003). Cet engouement est notamment le reflet de la croissance constante du taux global de connexion à Internet : avec 64 % de taux de connexion, soit huit points de plus qu'en 2007, la France dépasse les pays européens les plus connectés, notamment la Grande-Bretagne (59 %).

Les sites publics conquièrent en moyenne 80 % des internautes par la qualité de l'information disponible, l'étendue des services offerts, le bon fonctionnement des sites et la facilité à réaliser des démarches en ligne.

En conclusion, loin d'être une question purement technique, l'administration électronique est au contraire un outil éminemment stratégique pour améliorer le service rendu aux citoyens. Certes, selon son niveau de développement, le service apporté aux usagers varie, mais les sites publics sont un apport indéniable pour simplifier l'accès et la gestion des droits des usagers. Si le taux de satisfaction envers les sites publics est particulièrement élevé en France, il reste toutefois en dessous de celui exprimé à l'égard des sites marchands. L'administration française pourrait donc renforcer son attractivité, notamment par des engagements en termes d'offre et de sécurisation des échanges.

Pour autant, ces évolutions nécessitent une transformation de l'organisation des administrations, pour que les attentes des usagers des sites publics soient pleinement satisfaites. La refonte de l'organisation de l'administration est d'ailleurs progressivement devenue le centre des enjeux de l'administration électronique. Dès 2001, le rapport Carcenac insistait à ce titre sur la nécessité de « prendre à bras-le-corps la ré-ingénierie des processus administratifs » et dressait un constat alarmant de l'état de l'informatique de l'administration et de la gestion des métiers attenants : « La seule automatisation des processus ne permet en effet pas de gains importants en efficacité. Ce n'est qu'en transformant, dans le sens de la standardisation, et en automatisant les processus existants qu'on quitte la première vague

“ (...) loin d'être une question purement technique, l'administration électronique est au contraire un outil éminemment stratégique pour améliorer le service rendu aux citoyens. ”

des sites Internet, qui font une large part au contenu informatif. C'est sans aucun doute le défi auquel est aujourd'hui confrontée l'administration. Il implique de profondes évolutions dans l'organisation interne : procédures de partage de l'information, processus de décision hiérarchiques, adaptation de la législation, etc. » (p. 10). De ce rapport demeure notamment une formule à succès pour désigner l'ampleur des transformations envisagées : il s'agirait de passer d'une administration « en silos » à une administration « en réseau », c'est-à-dire de refondre les processus pour permettre une mise en relation de services administratifs décloisonnés, rendue réalisable par l'interopérabilité des dispositifs techniques.

On le voit ici, les enjeux de l'électronisation de l'administration ne consistent pas seulement à proposer un portail de services accessibles par les usagers, mais à revoir l'infrastructure des systèmes d'information qui rendent possibles ces services, et dont l'existence va de pair avec une évolution des métiers et des organisations.

Notes

1 - Cette définition est une adaptation de celle introduite dans le vocabulaire de la norme ISO 8402 : « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

2 - Comme le précise Saint-Amant (2005) dans son cadre d'évolution de l'administration électronique, cette dynamique type d'évolution n'est pas un schéma de référence établi *ex nihilo* mais, au contraire, retrace et conceptualise la dynamique réelle de développement de l'administration électronique.

3 - Par exemple, certains services exigeaient des documents certifiés conformes à l'original bien après la circulaire du 1^{er} octobre 2001, laquelle interdit aux administrations de l'État, aux collectivités territoriales, aux établissements publics, aux entreprises et aux caisses et organismes contrôlés par l'État d'exiger des usagers la production d'une copie certifiée conforme d'un document délivré par l'un d'entre eux.

4 - Services Pajemploi ou Cesu proposés par les Unions de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf), services de la Caisse des dépôts pour gérer sa retraite, se connecter aux services en ligne proposés par quelques collectivités locales pilotes et la Caisse des dépôts, service de changement d'adresse.

5 - Pour le Canada, voir par exemple le site <http://www.servicecanada.gc.ca> qui montre bien tout ce qu'on peut faire en ligne dans ce pays.

Bibliographie

- Accenture, 2008, « Leadership in Customer Service : Creating Shared Responsibility for Better Outcomes » (analyse annuelle de la satisfaction des citoyens à l'égard de leur administration, disponible sur <http://www.accenture.com>).
- Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige ».
- Capgemini Consulting et TNS Sofres, 2008, « Étude annuelle sur l'administration électronique en France », disponible sur <http://www.tns-sofres.com>

- Carcenac T., 2001, *Pour une administration électronique citoyenne*, rapport au Premier ministre, La Documentation française disponible sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/014000291/index.shtml>
- Garvin D. A., 1987, « **Competing on the Eight Dimensions of Quality** », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 6, p. 101-109.
- Le Tiec M. et Pélamourgues B., 2008, « **Enquête nationale de satisfaction 2007. Les usagers évaluent leur Caf** », *Dossier d'études*, Cnaf, n° 108.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2004, « **L'administration électronique : un impératif** », *Synthèses*, OCDE, www.ocde.org
- Roux L., 2006, « **Equivoque et dynamique de développement de l'administration électronique** », thèse de doctorat en sciences de gestion, École des Mines de Paris.
- Sabadie W., 2002, « **La satisfaction des usagers des services publics : théories et perspectives** », *Regards*, n° 34, p. 22-34.
- Saint-Amant G., 2005, « **E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique** », *Systèmes d'information et management*, vol. 10, n° 1.
- Vitalis A. et Duhaut N., 2004, « **NTIC et relation administrative : de la relation de guichet à la relation de réseau** », *Revue française d'administration publique*, n° 110, p. 315-326.