SUJET NATIONAL POUR L'ENSEMBLE DES CENTRES DE GESTION ORGANISATEURS

RÉDACTEUR TERRITORIAL PRINCIPAL DE 2e CLASSE

EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE

SESSION 2013

ÉPREUVE DE RAPPORT

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- **Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.**
- **Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne,...) autre que celle figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.**
- **Seul l'usage d'un stylo soit noir soit bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.**

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce document comprend un sujet de 1 page et un dossier de 21 pages.
S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

SUJET NATIONAL POUR L'ENSEMBLE DES CENTRES DE GESTION ORGANISATEURS

EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE DE RÉDACTEUR TERRITORIAL PRINCIPAL DE 2e CLASSE

SESSION 2013

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ — Durée : 3 heures / Coefficient : 1

Rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.

Sujet :

Vous êtes rédacteur principal de 2e classe, responsable du service « Accueil et formalités administratives » de la commune de X (12 000 habitants).

Le Maire souhaite proposer aux habitants un accueil en mairie plus adapté et moderne.

Dans un premier temps, en vue de préparer une réunion sur ce sujet avec plusieurs services de la commune, votre Directrice générale adjointe (DGA) vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des éléments du dossier, un rapport sur l'accueil des usagers dans les collectivités territoriales.

12 points

Dans un deuxième temps, votre Directrice générale adjointe vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles pour définir un plan d'actions afin de permettre la modernisation de l'accueil du public au sein de la commune de X.

8 points

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

SOMMAIRE DU DOSSIER

Dossier de 21 pages

Document 1 :	L'accueil en mairie : comment répondre aux attentes des habitants, *Courrier des Maires, n° 214, juin 2008*	**8 p.**
Document 2 :	Accessibilité : un facteur d'insertion sociale (extraits), *La Gazette des communes, 19 novembre 2012*	**4 p.**
Document 3 :	Démarche qualité, un levier de mobilisation pour les agents, *Gaëlle Ginibrière, La Gazette des communes, 8 août 2011*	**2 p.**
Document 4 :	Accès aux documents administratifs : législation (loi du 17 juillet 1978...), Points-clés, *Lexis-Nexis - JurisClasseur Administratif (extraits), mise à jour en novembre 2010*	**1 p.**
Document 5 :	Dossier "Améliorer la qualité de l'accueil en mairie" (extraits), *Maires de France, juin 2008*	**2 p.**
Document 6 :	Vieux-Vy-sur-Couesnon (Ille-et-Vilaine), 9 agents, 1 200 habitants. Le label « Marianne » vient récompenser la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers, *Pénélope Puymirat, La Gazette des communes, 21 janvier 2013*	**1 p.**
Document 7 :	« Les TIC comme facteur d'amélioration de la qualité de l'action de l'administration ». Les guichets uniques en Europe : entre stratégie politique et volonté réformatrice pour moderniser l'administration (extrait), *Etude DIACT–EUROPA, Rapport d'expertise, avril 2007*	**2 p.**
Document 8 :	La gestion de la « relation citoyen » au cœur des TIC, *Olivier Devillers, Maires de France, Juin 2008*	**1 p.**

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1

L'accueil en mairie : comment répondre aux attentes des habitants, Courrier des Maires, n° 214, juin 2008

L'ACCUEIL EN MAIRIE : COMMENT REPONDRE AUX ATTENTES DES HABITANTS

1- A point ou à cœur, le bon accueil a ses « recettes »

L'image de proximité, de convivialité et d'efficacité qu'une mairie renvoie se joue dès le premier contact, physique, téléphonique ou écrit. C'est pourquoi un nombre croissant de municipalités repensent la qualité de leur accueil et de leurs services, en ces temps de culture du résultat.

Selon une enquête IFOP publiée en février sur « le regard du grand public et des fonctionnaires sur la fonction publique », 61% des personnes interrogées considèrent que l'une des missions prioritaires des services publics est « la qualité du service rendu aux citoyens » et 38% réclament une amélioration de leur organisation.

Les horaires

Or, le rapport 2007 du Médiateur de la République estime que « l'investissement public en termes d'accueil et d'information est très insuffisant » et épingle en particulier les communes rurales. Les attentes ne sont pas les mêmes suivant les communes et les services, mais plusieurs pistes ont déjà été explorées pour simplifier les démarches courantes et rendre les relations plus conviviales.

La mairie de Colomiers (31) a adapté ses horaires d'ouverture aux nouveaux rythmes de vie. Avant, on effectuait les formalités administratives le samedi matin, en même temps que les courses au marché. Aujourd'hui, on travaille 35 heures, on part en week-end. En 2005, la population a été sondée sur les horaires par l'intermédiaire d'une enquête dans le journal local. Désormais, tous les services sont fermés le samedi matin et ouverts en journée continue en semaine, avec une « nocturne » très fréquentée le mardi jusqu'à 19 heures. Pour Christophe Bégué, adjoint aux affaires générales, « ces changements ont été parfaitement acceptés parce que les habitants avaient été associés au projet ».

« C'est avec de l'empathie que l'on donne l'image d'une mairie accueillante, considère Robert Serna, directeur général des services à Dunkerque. Il faut à l'accueil des agents motivés et formés, qui ont le sens du service public ». L'accueil est un métier à part entière. Car l'efficacité, la courtoisie, cela s'apprend : lever les yeux lorsqu'une personne entre, lui dire bonjour, présenter des excuses si l'attente se prolonge, informer dans des termes simples, être précis sur les pièces à fournir. En interne ou en externe, ces techniques peuvent être inculquées. Et approfondies par des formations sur les publics en difficulté ou la gestion des conflits. Le sentiment de convivialité est aussi renforcé par l'environnement, depuis l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, jusqu'à l'éclairage ou la propreté en passant par des guichets assurant la confidentialité. Sans oublier la signalétique, qui évite de se sentir en terrain étranger.

L'accueil téléphonique

Rien de pire que d'entendre le téléphone sonner dans le vide ou de passer par quatre ou cinq interlocuteurs avant de trouver le bon. Certaines communes se donnent comme objectif de décrocher avant la quatrième sonnerie. Ce qui semble un minimum, à condition de ne pas tomber sur un automate ! Dunkerque a ainsi créé une sortie de centrale d'appels composée de trois agents capables d'informer sur de nombreux thèmes

grâce à 400 fiches questions-réponses enrichies en permanence par les services et disponibles sur l'intranet. « Nous ne voulions pas d'un centre d'appel impersonnel », précise Robert Serna, le DGS. Un guide des bonnes pratiques téléphoniques, élaboré avec les agents, préconise de se présenter en début d'entretien, de sourire car cela « s'entend » au téléphone, de reformuler la demande avant de répondre, etc. A Elancourt (78), dès qu'un agent s'absente plus de 30 mn, il doit en informer le standard de son service. Et bien entendu, rappeler si un message est laissé.

Le courrier

« C'est l'un des points noirs d'une collectivité, constate Fabien Malleret, responsable qualité à la mairie d'Elancourt. Dans les faits, le service courrier est souvent le parent pauvre de la mairie alors que pour les élus c'est un point crucial car ils sont interpellés là-dessus dans la rue. » Une contradiction qu'Elancourt a tenté de résoudre en informatisant la totalité des lettres. Les circuits administratifs des demandes les plus courantes sont préenregistrés, pour gagner du temps. Certaines mairies s'imposent des délais maximums de 15 jours à deux mois pour répondre. Pour Fabien Malleret, « le délai dépend de l'objet du courrier : pour un renseignement, il est court ; la réponse à une réclamation peut prendre plus de temps ». En cas de demande complexe, un accusé de réception peut s'avérer nécessaire avant la réponse définitive. Mais l'administré appréciera moyennement de recevoir cet accusé au bout d'un mois. Un courrier doit être clair et compréhensible, son auteur identifié (l'élu, si la demande lui est adressée), sa traçabilité assurée et, en cas de renvoi vers un autre service, l'habitant doit en être tenu informé.

Les e-mails

L'e-mail est désormais ancré dans le quotidien et l'internaute attend aujourd'hui qu'on lui réponde de la même manière que s'il s'agissait d'un courrier, voire plus vite encore. Fabien Malleret souligne qu' « une même demande par courrier ou par e-mail doit suivre le même circuit, donc nécessite un temps de traitement identique ». Ce qui ne doit pas empêcher de se fixer un délai maximum. Car, selon une étude Qualiweb, le taux de réponse global, sur les sites du secteur privé comme du public, ne dépasse toujours pas 75%. Mais attention : « avec l'e-mail, trop de problèmes se règlent sans validation, c'est un outil déresponsabilisant. Dans un courrier papier, la signature est essentielle », rappelle Robert Serna, DGS de Dunkerque.

LA MAIRIE REPENSEE : DU GUICHET UNIQUE AU POLE MULTISERVICES

Dans l'Aisne, la communauté de communes de la Champagne Picarde a créé des « points villages » dans deux petites communes pour remédier à l'éloignement des principales administrations, situées à 30 kilomètres. Installée dans la gare du village, lieu de passage, une animatrice territoriale donne des informations sur la CAF, l'ANPE, la mission locale ou les activités touristiques, elle aide à remplir les formulaires, à écrire un CV.

MISSIONS ELARGIES

Un ordinateur connecté à Internet est à la disposition du public, avec possibilité de visioconférences avec les différents organismes, qui eux-mêmes tiennent des permanences régulières. « Le premier objet de la trentaine de visites quotidiennes est la recherche d'emploi. Tous les matins, les offres de l'ANPE et des agences d'intérim sont affichées », explique Chantal

Chevalier, vice-présidente de la communauté de communes. Chaque « point village » coûte 50 000 euros par an.

Dans les zones rurales, des collectivités cherchent ainsi à pallier la faiblesse de l'offre de services en ouvrant leurs guichets à d'autres organismes. Relais services publics ou points multiservices, ces structures légères, le plus souvent portées par une mairie ou un établissement intercommunal, permettent, en un même lieu, d'être renseigné par un agent spécialement formé et d'effectuer des démarches relevant de plusieurs administrations. Une manière de professionnaliser les missions que certaines secrétaires de mairie assurent déjà, d'autant que les demandes font parfois intervenir plusieurs administrations.

Même procédé dans certaines villes, afin de désenclaver des quartiers sensibles et/ou excentrés. A Sains-Fons (69), dans la banlieue lyonnaise, le point multiservices, porté par la commune, gère les permanences des impôts ou de la CAF, entre autres, ainsi que certaines missions de la Poste, et assure le relais avec la mairie centrale pour les actes d'état civil. Ce qui en fait, selon Patrick Rondot, le DGS, « un lieu central dans cet espace public déserté ».

Qu'elle s'associe ou non aux autres services publics, une mairie doit parfois repenser son fonctionnement global. Afin de limiter les déplacements des habitants, certaines élargissent les missions de leurs pôles d'accueil, d'une simple fonction d'orientation au renseignement de premier niveau. A Dunkerque, grâce au système de fiches questions-réponses disponible sur l'intranet, un agent peut même donner des informations sur un domaine qui n'est pas le sien.

REDEPLOIEMENT

« A Nancy, auparavant, nos pôles de quartier centralisaient l'offre ainsi qu'à l'Hôtel de Ville, il fallait parfois se rendre à trois guichets différents suivant les besoins, raconte Simone Aubert, adjointe au maire chargée de la démarche qualité. Nous avons donc mis en place un guichet unique grâce à un redéploiement de postes ». On peut y inscrire ses enfants à la cantine, au centre de loisirs, retirer une carte d'identité, une demande de permis de construire, obtenir des informations basiques et être orienté vers la bonne personne en cas de requête plus spécifique. Besançon compte aller encore plus loin. Elle prépare pour 2010 un guichet unique, physique, téléphonique et Internet, où l'agent d'accueil pourra de lui-même donner certaines informations à l'habitant : facture d'eau impayée, inscription à la bibliothèque arrivant à échéance, etc. Ce dispositif nécessitera des travaux importants, un système Intranet ultra-développé et une formation adaptée du personnel.

INTERNET POUR GAGNER DU TEMPS

Vandoeuvre-lès-Nancy (32 000 hab.) utilise les progrès offerts par Internet : sur le portail de la ville, on peut télécharger des formulaires ou effectuer en ligne un changement d'adresse, une demande d'acte d'état civil par l'intermédiaire du site service-public.fr. Le site indique, en cas d'événement personnel (mariage, naissance, déménagement), toutes les démarches à effectuer. Certaines factures (cantine, crèche, loisirs) peuvent être payées en ligne par un simple clic sur un lien, ce qui a amélioré le recouvrement et les délais de paiement. Pour plus d'égalité entre internautes et non internautes, le personnel d'accueil de la mairie a été formé à cet outil. Ainsi, pour éviter un déplacement à une personne qui a perdu son permis de conduire et s'est présentée par erreur à la mairie, il lui imprimera le formulaire à remplir et la liste des pièces à fournir à la préfecture.

2- Mettre tous les services sur le pont

C'est une évidence pour Dominique Gély, directeur des affaires générales de Colomiers (31), le souci de la relation avec l'habitant doit s'étendre à tous les services : « Si une personne bien reçue à l'accueil est ensuite confrontée à un agent peu aimable dans un service ou que la prestation ne suit pas, elle ne retiendra que l'aspect négatif ». C'est

pourquoi les démarches qualité engagées par les mairies sont souvent transversales. « Notre action ne se limite pas au courrier et à l'accueil, explique Fabien Malleret, responsable qualité à Elancourt. Elle touche les centres de loisirs, les crèches, les activités sportives et passe aussi par l'amélioration de la gestion des demandes et des circuits administratifs ».

Polyvalence des agents

A l'état civil d'Elancourt, cela se traduit par la polyvalence des agents, le réaménagement des guichets et l'informatisation pour accélérer les délais de délivrance des actes. Détail qui compte, le demandeur est prévenu par téléphone lorsque sa pièce d'identité est prête. A Colomiers, pour gérer le problème des files d'attente, le service a démultiplié les guichets et installé une borne de tickets. Un écran d'appel indique le temps d'attente estimé, ce qui diminue l'agressivité. Autre solution efficace : informer le public des horaires d'affluence. Au service urbanisme, les délais de délivrance des actes sont fixés par la loi depuis octobre 2007, une réforme assimilée rapidement à Nancy, selon l'Adjointe Simone Aubert, grâce à la démarche qualité engagée par le service depuis plusieurs années. Les efforts peuvent aussi porter sur l'information de l'usager : disponibilité pour expliquer, dans des termes simples, des documents comme le PLU (plan local d'urbanisme), notification précise de la nature des pièces à fournir, etc. Au CCAS de Besançon, les permanences des assistantes sociales de quartier étant relativement désertées, une équipe pluridisciplinaire a été regroupée et un numéro d'appel unique et gratuit proposé. Désormais, le service est principalement sollicité par téléphone. « Certains appels sont anonymes, les personnes ne sont pas toujours connues des services sociaux, ce qui prouve qu'elles ne se seraient pas déplacées physiquement », note Patrick Ayache, le DGS. Ensuite, soit la demande est traitée en direct, soit un rendez-vous est fixé.

Enquêtes

Tous les services peuvent mener une réflexion sur la qualité de leurs prestations. Ainsi, des questionnaires sur les restaurants scolaires de la ville de Nancy ont conduit le prestataire à adapter ses menus aux goûts des enfants en accommodant les aliments de base (épinards à la béchamel, gratins.) Ces enquêtes ponctuelles s'accompagnent d'une observation au quotidien. Les jeunes et leurs parents sont par exemple consultés sur la qualité des aires de jeu. Depuis le lancement de la démarche qualité, la durée de vie des équipements y est passée de 7 à 14 ans et leur coût de maintenance a été divisé par deux.

LES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES

Accessibilité. La loi sur l'égalité des droits et des chances du 11 février 2005 stipule que, d'ici 2015, tous les établissements recevant du public (ERP) devront avoir été aménagés afin qu'une personne en situation de handicap puisse y accéder et bénéficier des prestations dans des conditions adaptées.

Information. La loi du 17 juillet 1978 reconnaît au public un droit très large à obtenir communication des documents détenus par une administration. Cependant, celle-ci n'est pas tenue de donner suite à des demandes abusives par leur nombre, leur caractère systématique ou répétitif.

Transparence. Selon la loi du 12 avril 2000, toute personne a le droit de connaître le prénom, le nom, la qualité et l'adresse administrative de l'agent chargé de traiter l'affaire qui la concerne. Ces éléments figurent sur les correspondances. L'anonymat est accepté lorsque la sécurité (publique et des personnes) le justifie.

COMMENT ASSOCIER ET FAIRE PROGRESSER LES SERVICES DE LA MAIRIE ?

JEAN-MICHEL FOURGOUS, DEPUTE-MAIRE D'ELANCOURT (78)

« Il n'y a pas de progrès sans évaluation, tel est mon slogan. J'encourage la culture du résultat, du dépassement de soi. Dans notre mairie, la promotion interne, au mérite, est très dynamique, ce qui favorise la motivation des collaborateurs. Le premier talent du maire, c'est de savoir s'entourer de personnes de valeur. Il faut insuffler de la modernité dans la culture publique, intégrer de nouveaux hommes, de nouveaux concepts, comme le *benchmarking* (NDRL : analyse des techniques de gestion d'autres structures afin d'en tirer le meilleur), sans craindre le changement et la concertation. »

SIMONE AUBERT, ADJOINTE AU MAIRE DE NANCY (54), CHARGEE DE LA DEMARCHE QUALITE, VICE-PRESIDENTE DE FRANCE QUALITE PUBLIQUE

« Auparavant, les collectivités envoyaient à l'accueil les « bras cassés », dont le rôle se limitait à basculer les demandes vers les collègues concernés. Depuis quelques années, nous constatons une prise de conscience de l'importance du premier contact : si l'administré a le sentiment d'être considéré, par un sourire, un bonjour ou la clarté d'une lettre, la suite sera plus facile. Cependant, élus et techniciens croient encore trop souvent savoir ce dont les usagers ont besoin, alors qu'il serait préférable de travailler concrètement avec eux. »

(...)

BESANCON (25) PROXIM'CITE : UNE VISION GLOBALE DES BESOINS

Résoudre en moins de 48 heures les petits désordres de l'espace public signalés par les habitants. Tel est le pari de la ville de Besançon, réussi dans plus de 95% des cas grâce à Proxim'Cité. Créée en trois mois en 2001, à l'initiative du nouveau maire, Jean-Louis Fousseret, qui souhaitait améliorer les relations de proximité immédiate, cette cellule de deux agents gère les réclamations, le plus souvent téléphoniques (numéro vert), et envoie via l'intranet une fiche d'intervention au service concerné.

DYSFONCTIONNEMENTS

Là, un référent analyse le problème et alerte les équipes sur le terrain. Tout ce qui provient de Proxim'Cité est prioritaire. Certains dysfonctionnements sont récurrents comme les trous dans la chaussée, les lampadaires éteints, les problèmes d'assainissement. Une fois l'intervention réalisée, la fiche intranet complétée est renvoyée à la cellule. Une lettre signée du maire prévient l'habitant que le problème est réglé. Lorsqu'il est impossible d'intervenir tout de suite, le demandeur est aussi informé par courrier. Le secret des délais aussi courts ? La hiérarchie « est court-circuitée », le référent Proxim'Cité au minimum agent de maîtrise, prenant lui-même les décisions.

Le système a été conçu en interne. Il n'a pas nécessité de moyens supplémentaires mais une nouvelle organisation des services. Auparavant, les travaux d'entretien étaient planifiés, aujourd'hui les chantiers en cours sont interrompus pour répondre aux réclamations. Cette gestion de l'urgence a suscité des réticences. Elles ont été vaincues par un travail approfondi de présentation du projet dans tous les services.

LE TEMPS DE L'ECOUTE

« Aujourd'hui, les employés disent que, sur le terrain, leur relation avec les habitants a changé. Ils ont un retour sur l'utilité de leur travail », se réjouit Béatrice Falcinella, conseillère municipale

déléguée à Proxim'Cité. Les deux agents d'accueil, recrutés en interne pour leur « fibre » relationnelle, se consacrent à cette tâche, disponibles face à des personnes parfois excédées. « On prend le temps de les écouter, on traite la demande nous-mêmes, sans les trimbaler d'un service à l'autre », remarque Jean-Pierre Collillieux, le responsable. Avec une vingtaine d'appels ou d'e-mails par jour, la cellule fonctionne bien. En témoignent les nombreux remerciements adressés au maire. Autre indicateur : les conseils de quartier, débarrassés de ces questions techniques, peuvent désormais se consacrer à des enjeux plus fondamentaux.

Le système, repris par des villes comme Dijon ou Tours, offre aussi une vision globale des besoins. Le logiciel élabore des statistiques sur les différents types d'intervention par quartier et par rue. Exemple : à tel endroit, les poubelles débordent régulièrement, il faut davantage de passages. Le service voirie-propreté, le plus sollicité, a pu obtenir des embauches. La somme de travail était enfin chiffrée.

3- Le maire, moteur de la démarche qualité

Premier acteur de la relation entre les habitants et leur mairie, seul le maire peut impulser une réflexion sur l'amélioration de l'accueil et du service. « Le maire doit mouiller sa chemise, prendre le temps d'expliquer le projet aux agents, conseille André Nadeau, directeur du CNFPT Basse-Normandie. L'évaluation peut être dans un premier temps perçue comme un « flicage ». Il faut toute la légitimité de l'élu pour garantir que la finalité est l'amélioration du service rendu. » Obtenir l'adhésion de certains services peut aussi nécessiter des arbitrages au plus haut niveau.

Chacun doit se sentir concerné

« C'est au patron de l'exécutif de motiver les troupes, confirme Bernard Sicard, maire depuis 2011 de Colomiers (31), une des neuf villes françaises à avoir obtenu le label Qualiville. C'est lui qui met en évidence des objectifs et définit clairement les responsabilités de chacun, afin que tous les collaborateurs se sentent concernés. » Cet ancien ingénieur chez Airbus, où il avait déjà pratiqué la démarche qualité, estime indispensable de suivre l'évolution des actions par des réunions trimestrielles, même s'il s'en remet à son adjoint, Christophe Bégué, pour la gestion quotidienne.

De même, le processus de certification des services (ISO 9000), enclenché à Nancy (54) dès 1996, est né de la volonté du maire qui en a confié la délégation à son adjointe, Simone Aubert. Celle-ci travaille avec la responsable qualité, le comité de pilotage, rencontre les services. « Le personnel propose des idées sur le plan technique. J'apporte ce que les élus perçoivent auprès du public », souligne l'adjointe. Les élus des délégations concernées sont invités à participer aux groupes de réflexion. Pour Simone Aubert, « il est essentiel que le personnel sache que les conseillers municipaux s'intéressent à ce qu'ils font ».

Des enquêtes de satisfaction

L'équipe municipale n'est d'ailleurs pas toujours convaincue. A Besançon (25), les élus ont au départ accueilli l'idée d'enquêtes de satisfaction auprès du public avec frilosité. « Ils disaient : et si on se rend compte que les gens sont mécontents ?, se souvient Patrick Ayache, le DGS. Mais ils ont fini par admettre que, si telle prestation ne satisfaisait pas, il fallait agir ». La démarche nécessite donc une bonne interaction entre les services, les élus, porteurs de la volonté politique, et la direction générale qui orchestre le tout. « Sinon, prévient Robert Serna, DGS à Dunkerque (59), le ronronnement peut se réinstaller ». D'où l'importance de la présence du maire pour soutenir la dynamique sur le long terme, rappelle Bernard Sicard, qui raconte le plaisir

éprouvé lorsque des agents sont venus lui dire qu'ils avaient l'intention de rédiger de leur propre initiative un guide pratique sur la qualité de l'accueil.

CINQ CONSEILS POUR ASSURER UN MEILLEUR SERVICE

De l'observation des dysfonctionnements éventuels à la satisfaction des demandes au public, une démarche méthodique doit être suivie.

1. LE DIAGNOSTIC INITIAL

Le recours à un cabinet extérieur n'est pas indispensable. L'observation sur site, les entretiens avec les agents et les chefs de service, les appels mystères, etc. peuvent être réalisés en interne. Pour Robert Serna, DGS à Dunkerque, « la première chose à faire, c'est appeler son accueil, se mettre dans la peau d'un habitant qui a besoin d'inscrire son enfant à la cantine ou de refaire un papier d'identité ». Même approche pragmatique à Elancourt (78) où les directeurs de services répartis en ateliers ont dû déterminer les points forts et les points faibles de la mairie. Des observations affinées par une enquête interne suivant la méthode du Cadre d'Autoévaluation de la Fonction publique (CAF), un outil libre de droit composé de 28 questions sur l'organisation de la structure et ses résultats.

2. LA COORDINATION

Le diagnostic permet de définir des actions prioritaires et des objectifs, quantitatifs ou qualitatifs, suivis par un comité de pilotage. Un responsable qualité, rattaché directement au maire ou au DGS pour pouvoir alerter sur n'importe quel problème de fonctionnement, doit coordonner les opérations, établir clairement les responsabilités de chacun et remobiliser sans cesse les agents pour que le dispositif ne se délite pas. Plusieurs petites communes peuvent se partager un même référent, suggère Betrand de Quatrebarbes, directeur de France Qualité Publique.

3. L'IMPLICATION DES AGENTS

Sensibilisés par des charges d'accueil et autres guides de bonnes pratiques, les agents sont aussi parfois associés au diagnostic et aux groupes de travail, pour éviter que le souci de la qualité soit réservé aux seuls chefs de service. A Dunkerque, des correspondants dans les services alimentent les fiches questions-réponses utilisées à l'accueil. Ils se sont tellement pris au jeu que l'objectif de 200 fiches a quasiment été doublé. Tout employé peut apporter ses remarques, par un simple clic sur la fiche concernée. A Besançon (25), le dispositif « C'est mon idée » permet au personnel de transmettre ses réflexions sur l'organisation du travail sans passer par sa hiérarchie. Une façon, aussi, de répondre aux réticences des agents et de valoriser leur travail.

4. LA FORMATION

Apprentissage des techniques d'accueil, sensibilisation aux publics en situation de précarité ou de culture étrangère, gestion des conflits, la formation vise à professionnaliser les agents mais aussi à « les sécuriser pour faciliter les relations », selon Bernard Sicard, maire de Colomiers (31) où les agents, outre des cours d'anglais et d'espagnol, ont demandé une initiation à la langue arabe.

5. L'EVALUATION

Suivi des indicateurs (délais de réponse, nombre d'appels perdus, etc.), enquêtes mystères, traitement des réclamations, audits internes ou externes, etc., sont indissociables d'une démarche qualité. Les chefs de services d'Elancourt doivent par exemple répondre tous les dix-huit mois à 200 questions sur le respect des objectifs et des obligations réglementaires. Le but : « prendre le

temps de réfléchir à notre façon de travailler ». L'évaluation passe aussi par la consultation du public : les enquêtes de satisfaction ponctuelles ou permanentes, globales ou sur un service particulier, confrontent les objectifs fixés aux besoins réels. « Si on se contente d'un travail en interne, on aura forcément une lacune dans la vision des attentes », juge Bernard Sicard. A Bourg-en-Bresse, un groupe de travail incluant des usagers a ainsi permis au personnel du CCAS d'améliorer la communication.

PROJECTEUR « DES EFFETS POSITIFS SUR LE MANAGEMENT »

André Nadeau, directeur du CNFPT Basse-Normandie

VOUS AVEZ PARTICIPE A L'ELABORATION DU LABEL QUALIVILLE. LES MUNICIPALITES SONT-ELLES TRES DEMANDEUSES ?

Oui. Au CNFPT, nous sommes souvent consultés sur l'accueil et sa gestion, avant même de parler de démarche qualité : l'accueil spécifique de publics en difficulté ou d'autres cultures est au cœur des préoccupations des collectivités. Certaines demandent à aller plus loin, avec un projet global. La gestion de la qualité constitue un levier pour faire travailler les équipes autrement. Elle a des effets positifs sur le management puisqu'elle améliore les conditions de travail des agents et leur offre un retour sur ce qu'ils font : il y a une vraie satisfaction à voir le nombre de réclamations diminuer. Ensuite, lorsqu'un dispositif lourd a déjà été mis en place, il serait dommage de ne pas le certifier.

UNE COMMUNE PEUT-ELLE S'ENGAGER DANS UN TEL PROJET QUELLE QUE SOIT SA TAILLE ?

La plus petite à s'être lancée avec nous compte 4 500 habitants. En général, ce sont des villes de 10 000 habitants au minimum, avec un certain nombre de services structurés. Certaines renoncent devant la nécessité de nommer un responsable qualité, fonction qui prend quasiment un plein temps. Quant aux petites communes qui souhaitent améliorer leur accueil, le CNFPT peut les aider à concevoir un projet approprié à la polyvalence des agents, et aux locaux.

DOCUMENT 2

Accessibilité : un facteur d'insertion sociale (extraits), La Gazette des communes, 19 novembre 2012

Accessibilité : un facteur d'insertion sociale

Au moment où plusieurs rapports[1] officiels font état des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des dispositifs relatifs à l'accessibilité des personnes handicapées et à moins de trois ans de l'échéance fixée par la loi, il semble utile de faire le point sur ces dispositifs et sur les différents domaines couverts par la réglementation en matière d'accessibilité.

Toute commune doit appliquer une politique destinée à éliminer les obstacles à la participation et à l'insertion des personnes dont la fragilité peut conduire à la précarité, ce qui est notamment le cas des personnes en situation de handicap. Il s'agit de rendre les différents lieux d'activités ou de services accessibles à tous, en particulier à ceux qui ont des besoins spécifiques. C'est le principe retenu par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. La réglementation relative à l'accessibilité issue de cette loi a, pour objectif, de rendre la chaîne de déplacement adaptée aux besoins de chacun, qu'il soit en situation de handicap physique ou intellectuel. Force est de constater qu'au-delà des situations particulières et au-delà de l'autonomie des personnes handicapées, l'accessibilité apporte aussi du confort d'usage pour tous. Certes, cette réglementation a été élaborée grâce à la mobilisation des personnes handicapées et leurs représentants associatifs, pour assurer leur insertion dans la société. Mais les mesures instaurées par la loi ne se limitent pas uniquement aux besoins de ces personnes. Elles visent le principe de l'accès à tout, pour tous à travers des réponses adaptées pour assurer une qualité d'usage destinée à chacun, quelles que soient ses capacités ou ses déficiences.

Il importe donc de s'interroger sur le nombre de personnes handicapées et notamment de ceux qui peuvent être concernés par la question de l'accessibilité. La réponse à cette question n'est pas facile, car le handicap recouvre des réalités différentes et l'accessibilité concerne une pluralité de situations. Toutefois, les enquêtes réalisées par l'INSEE[2] donnent une estimation relativement précise du nombre des personnes en situation de handicap et dressent une photographie de leur situation, principalement au regard de l'accessibilité à leur cadre de vie. Selon les résultats de ces enquêtes, parmi la population vivant en domicile, 10% sont considérées handicapées et plus de 21% ont des incapacités qui les empêchent d'exercer les actes élémentaires de la vie courante. Par contre, il y a près de 42% de la population qui, en raison d'au moins une déficience, se trouvent en situation de handicap. Il ressort donc de ces enquêtes que près d'une personne sur deux est directement concernée par l'accessibilité, qu'il s'agisse de l'accessibilité physique, sensorielle, ou intellectuelle, liée à l'âge de la personne, à ses déficiences ou à son état de santé. Dans les pages qui suivent les enjeux de l'accessibilité instaurés par la loi, ses objectifs et ses règles d'application sont abordés à travers les différentes thématiques qui composent la « chaîne de l'accessibilité ». Le cadre bâti, comme les établissements recevant du public et les bâtiments d'habitation, les moyens de transports, les espaces publics et la voirie, les moyens de communication, notamment les nouvelles technologies d'information, ainsi que la citoyenneté, sont les différents maillons de cette chaîne qui sont présentés ici.

Plus de sept ans après l'entrée en vigueur du principe de l'accès à tout pour tous et moins de trois ans avant l'échéance fixée par la loi pour la mise en accessibilité généralisée des établissements et des transports publics, le sujet fait toujours débat. Si tout le monde s'accorde qu'il faut rendre les activités de la société accessibles aux personnes handicapées et s'il faut reconnaître les avancées majeures de ces dernières années dans ce domaine, il n'en demeure pas moins que la réalisation des travaux de mise en accessibilité se heurte à de nombreux obstacles.

Plusieurs rapports officiels, récemment rendus publics, font le point sur l'état d'avancement de la prise en compte des règles d'accessibilité et les difficultés rencontrées par les communes. Ils mettent tous l'accent sur l'impossibilité de respecter la date du 1er janvier 2015, prévue pour la mise en accessibilité des équipements existants, tout en insistant sur la nécessité de maintenir cette échéance. Pour autant, d'autres difficultés en matière d'accessibilité perdurent, comme par exemple la question de la formation des professionnels et la sensibilisation des décideurs et plus encore celle de l'accès au logement.

Effectivement, au sein de la société il est un lieu qui représente le premier maillon de toute chaîne d'intégration et d'accessibilité. Ce lieu est celui du logement dont l'accès constitue un droit à valeur constitutionnelle, reconnu à tout citoyen. Rendre possible l'accès au logement des personnes en situation de handicap doit être la première priorité de toute action en matière d'accessibilité. C'est aussi un devoir de solidarité. Permettre le maintien à domicile des personnes âgées ou des personnes devenues handicapées est une démarche responsable, un facteur d'économie qui in fine répond au principe du développement durable. Promouvoir la prise en compte des besoins en matière d'accessibilité, pour faciliter l'accès au logement, doit être de loin la priorité de toute collectivité dans le domaine de l'insertion des personnes fragilisées ou handicapées.

Soraya Kompany
architecte-urbaniste

Les enjeux multiples de l'accessibilité

La loi du 11 février 2005 dite «loi handicap» a instauré de nouvelles mesures qui ont profondément modifié les pratiques existantes en matière d'accessibilité. Elles résident dans plus de 25 textes réglementaires qui doivent être mis en application partout en France, avant le 1er janvier 2015. Sept ans après la loi et trois ans avant cette échéance, l'importance et l'étendue de la réglementation sur l'accessibilité impliquent une bonne connaissance des enjeux et des objectifs de ces nouveaux dispositifs. Une exigence d'autant plus importante que les collectivités territoriales ont besoin de veiller à une parfaite harmonisation entre les différentes réglementations, pour éviter toute application sectorielle de leur politique d'aménagement et de construction.

1. Un enjeu sociétal

La loi du 11 février 2005 marque un tournant important dans la prise en compte des besoins des personnes handicapées, notamment à travers les mesures relatives à l'accessibilité.
Selon la définition retenue, le handicap est considéré comme le résultat de l'interaction entre la ou les déficiences de la personne, d'une part, et le caractère accessible ou non de la cité, d'autre part. Il y a certes les déficiences de l'individu, mais la loi admet également que l'inaccessibilité de l'environnement peut créer des situations de handicap. Pour tenir compte de ce double aspect, le législateur a instauré deux dispositifs complémentaires:

- Le droit à compensation du handicap par des moyens adaptés et personnalisés, pour répondre aux incapacités qui résultent des déficiences de la personne. Ce dispositif relève de la problématique du handicap en tant que telle et concerne les mesures individuelles, comme l'aménagement du domicile, l'adaptation du véhicule, les aides techniques, les aides humaines.
- La mise en accessibilité de l'environnement par l'application du principe de «l'accès de tous à tout», qui vise tous les citoyens, au-delà des seules personnes handicapées. Sa mise en œuvre relève de la conception architecturale et des techniques de la construction et de l'aménagement.

On est en présence d'une nouvelle approche qui prend en compte toutes les situations de handicaps et concerne l'ensemble des aspects de la vie et des activités de la société. Ainsi, l'accessibilité n'est pas considérée comme une fin en soi, mais un moyen de lutte contre la discrimination et visant à l'insertion des personnes handicapées. Les personnes âgées ou momentanément en situation de handicap peuvent, elles aussi, voir leurs démarches facilitées. L'accessibilité se pose désormais comme une avancée sociétale.

2. Un cadre juridique renforcé

Les enjeux de l'accessibilité sont multiples, tout comme ses objectifs. Pour les atteindre, deux grandes catégories d'obligations sont instituées par la loi.

La mise en accessibilité du cadre bâti

Les locaux d'habitation, les établissements recevant du public, les installations ouvertes au public, ainsi que les lieux de travail, qu'ils soient la propriété de personnes publiques ou privées, doivent être rendus accessibles à tous, notamment aux personnes handicapées, quel que soit leur handicap. Échappe à cette règle, le logement individuel construit par un propriétaire privé, pour son propre usage.

L'accessibilité des moyens de transports et des espaces publics

Pour assurer la mobilité et, par voie de conséquence, l'insertion sociale des personnes handicapées, la loi a instauré le principe de la chaîne de déplacement et harmonisé les différentes réglementations relatives à l'accessibilité appliquées au cadre bâti, à la voirie, aux espaces publics et aux moyens de transports. À travers ces deux dispositifs, et les obligations qui en découlent, cinq domaines sont concernés:

La prise en compte de tous les handicaps

La prise en compte de toutes les formes de handicaps, tel le handicap moteur, visuel, auditif, psychique, cognitif et mental, est une évolution par rapport aux dispositifs antérieurs, issus de loi de 1975, qui ne prenaient en compte que le cas des personnes à mobilité réduite (PMR). Les conditions de mise en accessibilité physique sont renforcées et complétées par des mesures qui intègrent la dimension intellectuelle, afin d'aider les personnes handicapées mentales à se repérer et à s'orienter dans l'espace, et les personnes déficientes auditives et visuelles à communiquer et à se déplacer sans encombre.

L'accès aux bâtiments et à ses prestations

Les règles d'accessibilité s'appliquent tant au cadre bâti et à ses abords, qu'aux informations et prestations qui y sont offertes. Ainsi, les mobiliers, les équipements, les automates, les moyens de communication et d'information doivent également respecter ces règles.

La continuité de la chaîne de déplacement

Ce principe définit les modalités selon lesquelles tout obstacle entre le cadre bâti, l'espace public (jardins, parkings,

trottoirs, etc.), la voirie et les moyens de transports (bus, métro, tram, train, avion, bateau) doit être supprimé, pour que la continuité du déplacement sans rupture, soit assurée pour tous.

Le neuf et l'existant sont concernés

Toute création nouvelle, quels que soient sa nature et son usage, doit respecter, sans exception, les règles d'accessibilité. Par ailleurs, toute intervention sur un bâtiment ou un moyen de transports publics existants est soumise, sous certaines conditions, à ces mêmes règles. Enfin, avant 2015, sous réserve d'éventuelles dérogations, tous les équipements et transports publics doivent être rendus accessibles.

Les moyens de communication

Qu'ils soient auditifs ou visuels, les moyens de communication doivent respecter les règles d'accessibilité, notamment en ce qui concerne les programmes de télévision, la communication publique en ligne, les appels d'urgence et les techniques de vote, afin de permettre l'exercice de la citoyenneté aux personnes en situation de handicap.
Ce large dispositif a placé les règles d'accessibilité dans une logique d'ensemble, avec des objectifs à atteindre, assortis d'une démarche de programmation, d'un calendrier de mise en œuvre, des contrôles et des sanctions éventuelles, en cas de non-respect. À cette fin, la formation à l'accessibilité est rendue obligatoire dans la formation initiale des professionnels du cadre bâti, depuis la conception, jusqu'à la réalisation et pour tous les niveaux de diplômes et de titres.

3. Un nouveau système de gouvernance

Afin d'assurer la bonne application des mesures relatives à l'accessibilité et d'accompagner les acteurs de sa mise en œuvre, un nouveau système de gouvernance a été instauré par la «loi handicap». Il comprend trois instances placées à trois niveaux décisionnels.

Niveau national

Le Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH), placé auprès du ministre en charge du handicap, est la plus haute instance de concertation. Son avis est obligatoire sur tous les textes réglementaires relatifs au handicap et à l'accessibilité. Elle est complétée par des conseils départementaux (CDCPH), placés auprès des préfets.

Niveau départemental

La Commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité (CCDSA) est chargée de contrôler les demandes d'autorisation de travaux et de vérifier la prise en compte des règles d'accessibilité et de sécurité au niveau des ERP, de la voirie, de l'habitation et des lieux de travail. Son avis est obligatoire, y compris en cas de recours à la dérogation.

Niveau local

La Commission communale de l'accessibilité est un dispositif de concertation obligatoire dans les communes de plus de 5000 habitants. Elle peut être intercommunale selon les compétences déléguées par les communes. Cette commission a pour rôle de dresser l'état de l'accessibilité du cadre bâti, des espaces publics, de la voirie et des transports et de faire toutes propositions utiles de nature à améliorer la mise en accessibilité de l'existant. Il s'agit d'une instance qui ne dispose pas, elle-même, de pouvoir de décision ou de coercition, mais peut être consultée en tant que de besoin, par exemple lors de l'élaboration ou la révision des schémas directeurs de transport et de l'annexe accessibilité des plans de déplacements urbains.

Observatoire interministériel de l'accessibilité

Ces instances ont été complétées par l'installation, en février 2010, d'un Observatoire interministériel de l'accessibilité et de la conception universelle. Sa mission première est d'évaluer l'accessibilité, d'identifier et de signaler les obstacles à sa mise en œuvre et de relever les difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap dans leur cadre de vie.

(...)

L'accessibilité aux technologies de l'information

Les nouvelles technologies d'information et de communication constituent une réelle ouverture pour l'insertion des personnes en situation de handicap. Mais elles peuvent également se révéler une source d'exclusion si elles ne prennent pas en compte le principe d'accessibilité.
Tous les supports de communication, en général, et les outils informatiques, en particulier, peuvent être des moyens de compensation pour les personnes handicapées. Ils leur donnent la possibilité de rompre l'isolement, d'accéder aux informations, d'échanger avec les autres, au total, de participer à la vie de la Cité. Les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) ont ouvert un univers jusque-là inaccessible aux personnes non-voyantes, qui peuvent désormais s'informer, communiquer, avoir des activités sans nécessairement l'assistance d'une tierce personne. C'est aussi le cas des personnes déficientes auditives qui bénéficient d'une évolution indéniable dans leurs modes de communication. Cependant, si les TIC représentent un potentiel important, elles peuvent aussi devenir un obstacle à l'insertion des personnes handicapées, si elles ne sont pas accessibles. C'est en ce sens que la loi du 11 février 2005 a rendu obligatoire, au même titre que l'accès au cadre bâti et au transport, l'accès à la communication publique en ligne.

1. Accessibilité d'internet

Les communications publiques en ligne des services de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent doivent être, conformément à l'article 47 de la loi du 11 février 2005, accessibles aux personnes handicapées. Cette règle s'applique à tout type d'information sous forme numérique, quels que soient les moyens d'accès, les contenus et les modes de consultation. Toutes les communications numériques effectuées à travers les canaux Web, téléphonie et télévisuel sont concernées. Les numéros d'urgence, les numéros verts, les services de traduction en ligne, les livres numérisés ou audio, les téléphonies mobiles constituent tous des moyens de communication en ligne et lorsqu'ils sont utilisés par un service public, ils se doivent d'être accessibles aux usagers, quelles que soient leurs déficiences. L'objectif est de leur assurer la réception et l'accès à tout type d'information diffusée sous forme numérique, de leur permettre d'utiliser ces services et, le cas échéant, d'interagir avec eux.
Les modalités d'application de ce principe, la nature des adaptations à mettre en œuvre, ainsi que les délais de mise en conformité des sites existants, sont fixés par le décret du 14 mai 2009. Ce texte rappelle également l'obligation de formation des personnels concernés et les sanctions imposées en cas de non-respect du principe de mise en accessibilité.
Un référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA), publié par l'arrêté du 29 octobre 2009, définit la mise en œuvre du dispositif. Toutefois, le référentiel ne couvre, dans sa version actuelle, que les règles appliquées au canal Web. Il liste, à ce stade, uniquement les critères d'accessibilité que doivent respecter les sites internet. Le RGAA est amené à être modifié ultérieurement, afin de rendre progressivement accessible l'ensemble des informations publiques fournies par les autres canaux de communication en ligne.

Référentiel général d'accessibilité

Le RGAA fixe, pour l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics qui en dépendent, les règles techniques, sémantiques, organisationnelles et d'ergonomie que doivent respecter leurs services de communication publique en ligne. Il décrit également les modalités de contrôle permettant aux collectivités publiques de vérifier que leurs services sont bien conformes à ces règles.
Il s'agit d'un recueil de règles, de bonnes pratiques et de critères à prendre en compte pour améliorer l'accessibilité des sites publics. Il se fonde sur les normes et standards en vigueur, en particulier sur le standard international WCAG 2.0. Il s'agit des normes les plus avancées, compatibles avec l'accessibilité et applicables à toutes les technologies de conception de pages Web.
Selon ces normes, les contenus Web doivent être «perceptibles, utilisables, compréhensibles et robustes». Le RGAA propose également des tests de conformité, pour vérifier l'accessibilité des contenus des pages Web.
Ce référentiel est destiné principalement aux autorités administratives, comme les ministères, les collectivités locales, leurs établissements publics ou le secteur public hospitalier. Il s'adresse, notamment, aux responsables des services de communication en ligne, de systèmes d'information ou de télé services, aux chefs de projets, aux webmestres et aux développeurs... À cet effet, la réglementation exige des collectivités concernées qu'elles incluent, dans le contenu de la formation continue de ces personnes, un enseignement théorique et pratique sur l'accessibilité des sites internet et sur la conformité aux règles et standards nationaux et internationaux en la matière.

(...)

DOCUMENT 3

Démarche qualité, un levier de mobilisation pour les agents,
Gaëlle Ginibrière, La Gazette des communes, 8 août 2011

- **De plus en plus de collectivités engagent une démarche qualité pour améliorer la performance de leurs services, notamment en matière d'accueil et d'information des usagers.**
- **C'est également un excellent moyen de motiver les fonctionnaires d'une collectivité.**

S'appuyer sur une démarche de certification, en l'occurrence Qualiville, pour accompagner le projet de réorganisation d'un service et lui insuffler une nouvelle dynamique : une méthode expérimentée pour la première fois par Delta SI il y a plus de sept ans. Le consultant référent du secteur public pour ce cabinet de conseil, Thierry Thomassin, le reconnaît : « Depuis, on s'aperçoit que, derrière chaque démarche qualité, il y a toujours en off la volonté d'assainir certaines pratiques, de remobiliser, voire, parfois, de remettre les gens au travail. »

à lire
- « La Démarche qualité dans les collectivités territoriales », Panayotis Liolios et Stéphanie Dordain, éditions « La Lettre du cadre territorial », 2004.
- « Démarche de progrès et collectivités locales - 100 questions pour comprendre et agir », sous la direction de Maurice Bonaldo et Claude Girard, Afnor éditions, 2008.
- « Eléments de management public - Le management public par la qualité », Gilles Chevalier, Afnor éditions, 2009.

Tirer la collectivité vers le haut

Responsable du service « état civil et moyens » à Pessac (Gironde), Catherine Baudet-Bordes constate que, depuis l'obtention du label Qualiville en 2006, ses collaboratrices se disent plus sereines : « Cela les a rassurées de travailler toutes de la même manière et d'avoir des procédures écrites auxquelles elles n'hésitent pas à se référer en cas de doute. » Mise en adéquation des moyens, formations au management du personnel d'encadrement, adoption de bonnes pratiques... tout concourt à tirer la collectivité vers le haut. C'est d'autant plus vrai lorsque la démarche se veut participative et que les agents se l'approprient. A Dunkerque (Nord), qui a décroché le référentiel Qualiville le 23 mai, les personnes des services concernés ont ainsi participé à des groupes de travail. « Nous leur avons demandé de contribuer à l'élaboration des différentes procédures. Il était indispensable que ce soient les agents qui expriment leurs besoins, leurs difficultés au quotidien. Leurs échanges ont permis de valoriser certaines bonnes pratiques qui ont été généralisées. Le dispositif s'est donc fait pour eux et avec eux », précise Carine Foort, chargée de mission qualité dans cette commune. Même écho à Pessac où Catherine Baudet-Bordes et son adjointe, animatrice qualité, n'ont pas modifié les recommandations issues des groupes de travail. « Il était important de ne pas remanier les tâches des agents », avance la responsable de service. Depuis 2004, le conseil général du Haut-Rhin a, de son côté, fait certifier une dizaine de secteurs (accueil, nettoyage des locaux, gestion des transports scolaires, protocole d'agenda du cabinet du président, etc.). « A chaque nouveau label, un moment de convivialité est organisé, afin que ce soit la récompense d'un vrai investissement et non pas seulement un travail exécuté parce qu'il a été demandé », indique André Thomas, directeur général des services (DGS). Et les agents continuent d'être associés par le biais de groupes d'audit interne ou de comités de pilotage qui réfléchissent à l'amélioration des procédures, puisque, d'ici trois ans, la collectivité espère avoir doublé le nombre de périmètres certifiés.

Amélioration continue

Cette volonté d'amélioration continue est un point auquel tient également Laurent Bellenger, DGS de Deauville, dans le Calvados. « Nous avons institué une revue de direction qui examine l'ensemble des points à améliorer, relevés dans les enquêtes de satisfaction ou les fiches de réclamation », souligne-t-il. Objectif : cultiver l'état d'esprit instauré par la démarche qualité. L'effet de mobilisation des agents se fait aussi sentir au-delà des services certifiés. « Un travail sur la culture en finance et en ressources humaines des managers que j'ai lancé récemment a été facilité par la démarche qualité préexistante », témoigne André Thomas.

Une large gamme de certifications

Une grande variété de référentiels sont proposés aux collectivités territoriales, parmi lesquels elles peuvent choisir en fonction de leurs besoins. Le label Marianne est consacré à l'accueil et aux relations avec les usagers. Réservé aux municipalités, Qualiville mesure leur engagement en matière d'accueil, d'orientation et d'information des usagers, de qualité de l'état civil, de mesure de la satisfaction et de gestion des réclamations et propose des modules complémentaires. La norme ISO 9001 structure un système de management de la qualité et l'ISO 14001 certifie un système de management environnemental.

Deauville (Calvados) • 4 000 hab. • 270 agents

Reconnaître le savoir-faire de certains fonctionnaires

C'est pour son service « front de mer » - qui regroupe des équipements très divers comme la piscine, le club d'animation pour adolescents, les toilettes publiques, les postes de secours, etc. - que Deauville a obtenu, en avril, la certification ISO 9001. « Confrontée à la concurrence accrue des autres destinations touristiques en France et dans le monde, la station balnéaire voit dans ce label internationalement reconnu un élément de distinction. Il inscrit la collectivité dans un processus d'amélioration continue. C'est une démarche engageante », indique Laurent Bellenger, directeur général des services (DGS). La trentaine d'agents permanents du service « front de mer » a été associée au processus en expliquant son travail, en identifiant les points forts et ceux à améliorer. Et les saisonniers - jusqu'à 85 collaborateurs en été - ont été sensibilisés à la démarche avant leur prise de poste. « Celle-ci a permis de responsabiliser les agents, d'échanger entre collègues qui ne travaillent pas ensemble. Cela a aussi constitué un levier de reconnaissance, d'appropriation de leur savoir-faire pour ceux qui occupent des fonctions peu représentées dans une ville », se félicite le DGS. Et de citer l'exemple des agents chargés de l'entretien des terrains de tennis dont le savoir-faire pointu a pu être reconnu à sa juste valeur.

À RETENIR
La démarche qualité peut aussi constituer un moyen de reconnaissance du travail des agents.

Dunkerque (Nord) • 94 000 hab. • 1 900 agents

Une source d'émulation pour les autres services

Pour fêter la labellisation Qualiville, reçue le 20 juin, Dunkerque a remis aux 60 agents des services concernés (accueil, état civil et formalités administratives) un fac-similé de la certification. Une façon de reconnaître la valeur de ces personnes souvent invisibles et de récompenser leur investissement. « Cette certification est le prolongement de la démarche Dunkerque info mairie, lancée il y a quelques années. Elle devrait faire tache d'huile, car elle crée déjà une émulation dans d'autres services prêts à relever le challenge », commente Robert Serna, directeur général des services. Certaines bonnes pratiques, acquises dans le cadre de la démarche Qualiville, se sont imposées à l'ensemble de la collectivité telles que répondre aux demandes et remarques des usagers dans des délais courts et de façon personnalisée. « Nous voulons introduire une nouvelle culture d'écoute des citoyens et traiter leurs demandes en profondeur. Cela doit devenir un réflexe », précise Robert Serna. Début juillet, un séminaire réunissant les 250 agents de la direction de l'éducation a été organisé dans cette optique, afin de réfléchir ensemble à l'évolution de leurs métiers. « Une situation pas forcément imaginable il y a quelques années, mais qui a été permise par l'introduction de la démarche qualité. »

À RETENIR
Une émulation parmi les agents, dans d'autres services que ceux initialement concernés, se crée : un autre effet de la démarche qualité.

DOCUMENT 4

Accès aux documents administratifs : législation (loi du 17 juillet 1978...), Points-clés, *Lexis-Nexis - JurisClasseur Administratif (extraits), mise à jour en novembre 2010*

- 1. –

  Les efforts pour que l'Administration entre dans **l'ère de la communication et de la transparence** sont encore relativement récents. Ils datent des années 1970, au moment où, sur le plan constitutionnel, la période gaullienne des institutions s'achève et s'ouvre une pratique institutionnelle plus libérale censée conduire à l'affinement de l'État de droit en France. Ces efforts se sont concrétisés par une série de textes législatifs d'importance : la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 qui, entre autres dispositions, organise au profit des "fichés" l'accès aux informations nominatives recueillies sur eux et faisant l'objet de traitements publics automatisés ; la loi n° 79-18 du 3 janvier 1979 qui rationalise et libéralise l'**accès aux documents administratifs** versés aux archives ; la loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 qui étend de manière substantielle l'obligation de faire connaître au destinataire d'une décision administrative les motifs qui la justifient.

- 2. –

  Principal support de cette politique de transparence, la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 permet à **chacun** de demander aux **personnes publiques** et aux **personnes privées chargées de l'exécution d'un service public** la **communication** – consultation, copie ou courriel de documents qu'elles ont **élaborés** ou qu'elles **détiennent**, dès lors qu'ils **existent et sont achevés** et qu'un **caractère administratif** leur est reconnu ou ne leur est pas retiré.

- 3. –

  Le **libre accès aux documents administratifs** doit néanmoins se concilier avec le **processus d'élaboration des décisions administratives** ; pour préserver la sérénité de l'action des pouvoirs publics, les documents préparatoires ne sont communicables qu'une fois arrêtée la décision finale. Il doit se concilier également avec la **protection des personnes**, notamment de leur vie privée, et avec la **protection de l'intérêt général**, ce qui conduit soit à restreindre la communication aux seules personnes intéressées, soit à frapper le document d'incommunicabilité.

- 4. –

  La loi du 17 juillet 1978 met en place les mécanismes propres à garantir sa bonne application. Elle crée à cette fin une autorité indépendante, la **Commission d'accès aux documents administratifs**, à compétence consultative mais devant laquelle toute contestation d'un refus de communication doit être portée ; sa saisine est ainsi un préalable obligatoire à l'exercice d'un recours contentieux déposé auprès du juge administratif.

DOCUMENT 5

Dossier "Améliorer la qualité de l'accueil en mairie" (extraits), Maires de France, juin 2008

Quand l'accueil devient lieu de vie

La mairie d'Arcueil a transféré certaines démarches administratives directement à l'accueil. Les files d'attente ont disparu.

Les files d'attente, c'était le cauchemar de la mairie d'Arcueil (Val-de-Marne, 18 200 habitants), jusqu'en 2005. *« Nous avions un système ancien avec un simple aiguillage assuré par deux hôtesses vers les services concernés,* explique Christian Métairie, premier adjoint au maire. *Il y avait beaucoup d'attente et des problèmes de circulation à l'intérieur de la mairie. »* Un diagnostic, effectué avec un cabinet de consultants, a permis de repérer les types de tâches pouvant être transférées. *« Cela a pris plus d'un an, il a fallu un temps de maturation, savoir quelles tâches allaient rester dans les services,* indique Anne Buyck, responsable au cabinet du maire. *« Nous avons été moins loin que prévu à l'origine car certaines démarches des habitants exigeaient des connaissances pointues et parce qu'il a fallu intégrer la dimension psychologique : certains agents craignaient d'être dépossédés,* complète Christian Métairie. *Les services avaient peur aussi qu'on minimise leur rôle. Il fallait trouver une solution acceptable par tous. ».* Les dossiers de demande de logement social n'ont pas été transférés à l'accueil, à cause de la confidentialité, ainsi que l'organisation des séjours de vacances des enfants *« car les services souhaitent conserver la rencontre des familles pour mieux cibler les demandes »,* souligne Anne Buyck.

Jeux pour les enfants

L'accueil général, qui comporte maintenant quatre guichets séparés, a été complètement réaménagé pour la rentrée 2005. C'est devenu un lieu de vie avec sièges et tables, distributeur de boissons, photocopieuse, journaux à disposition et espace jeux pour les enfants. Du coup, le distributeur de numéros d'ordre n'a jamais servi : il y a très peu d'attente. Une réorganisation effectuée à budget constant, souligne Christian Métairie. Malgré la nécessité de réaliser des travaux importants : rafraîchissement du lieu, déplacement de cloisons...

L'accueil général comporte désormais quatre guichets séparés

Les agents d'accueil trouvent leur travail plus intéressant et forment maintenant une petite équipe. Ils ne sont plus débordés quand il y a une absence. *« On en est à analyser comment d'autres tâches pourraient encore être transférées »,* conclut Christian Métairie. ***H. M.***

Olivet : valoriser le travail des agents d'accueil

La certification ISO 9001 vise à mieux satisfaire les demandes des usagers, mais elle passe aussi par la formation des agents et l'enrichissement de leurs tâches. Exemple de la ville d'Olivet qui dispose maintenant d'un référentiel.

En juin 2007, Olivet (Loiret, 20 400 habitants), dans l'agglomération d'Orléans, a décroché la certification ISO 9001 pour le système qualité « accueil à la population » après deux ans de procédures internes. *« Le choix de la norme ISO vient des élus, qui sont surtout issus du secteur privé,* explique Nicolas Viard, responsable qualité. *Le maire, pharmacien, connaît bien cette norme et ne voulait pas d'un référentiel interne au service public. Olivet a aussi une population de cadres dans des grandes entreprises, de commerçants. Cette certification lui parle davantage. »* Initiée en 2001, l'amélioration de la qualité de l'accueil est le projet d'un mandat. *« Il s'agissait de moderniser l'organisation des services,* commente Nicolas Viard, *et d'introduire des pratiques liées au management du personnel, comme la formation obligatoire de l'encadrement. Puis de rendre effective la gestion transversale des projets. »*

Explorer de nouvelles méthodes de travail

Une démarche structurée qui a aussi permis de décrire les pratiques : *« Les agents expliquaient comment ils travaillaient et comment on pouvait améliorer les conditions de travail, mieux accueillir les collègues qui arrivent. Certains services avaient une tradition orale ; maintenant tout est écrit et peut donc être transmis. Auparavant, il y avait de la déperdition de savoirs au moment de la mutation ou du départ en retraite. Les usagers étaient, par exemple, obligés de réexpliquer leur dossier. »*

L'accueil est passé du simple traitement administratif au décryptage de la demande. *« Il arrive que la personne demande une inscription scolaire mais qu'elle veuille en fait une dérogation pour cette inscription. Il faut comprendre ce que dit l'usager et quelle est son intention. Les personnels d'accueil ont donc été formés à la reformulation pour que l'usager, mis en confiance, pose toutes ses questions. »* Les logigrammes d'activités, des documents format A4 avec items renseignés par les agents, permettent de décrire le cheminement de la demande, depuis la démarche de l'usager jusqu'à la définition et la satisfaction de ses besoins : veut-il un renseignement ? Constituer un dossier ? A-t-il toutes les pièces ? Il faut être attentif à ne pas faire revenir l'usager, tenir compte de ses contraintes de temps et de ses contraintes particulières, par exemple une allergie de l'enfant signalée au moment de l'inscription scolaire.

Entre les différents bâtiments qui composent la mairie, une « rue des services publics » est en projet

« Le risque premier, c'est de ne pas pouvoir accueillir l'usager par manque de personnel par exemple, indique Nicolas Viard. *Pour éviter cet écueil, nous mutualisons un accueil minimum avec d'autres services. »*

Le projet de la « Rue des services publics » est commencé depuis trois ans. Il s'agit d'un vaste mouvement de déplacement et de regroupement des bureaux, à l'initiative du maire, pour créer dans la mairie des services de plain-pied pour l'accueil de la population : culture, sport, éducation. Le projet, non encore achevé, fait l'objet d'une programmation pluriannuelle et d'investissements.

Située dans un bâtiment ancien, où la place est comptée, la mairie d'Olivet se prête mal aux exigences de confidentialité pour l'accueil dans les services. Ce sont ces derniers qui proposent des solutions. Les finances, par exemple, étaient logées dans une zone qui convenaient davantage à l'accueil de la population. Le service a accepté de déménager et ses locaux vont être réaménagés pour accueillir le public.

Nicolas Viard insiste sur la nécessité de former les agents d'accueil : *« Nous préparons notre prochain plan triennal dans ce domaine. L'excuse toujours invoquée pour éviter qu'ils partent en formation, c'est "la continuité du service" ! Mais nous avons dépassé ces contraintes. Nous avons formé 50 agents, sur six mois, par groupes de dix, avec des stages de deux jours consécutifs plus une journée plusieurs semaines après. Beaucoup ne se connaissaient pas. Ce sont les agents de catégorie C, il fallait que leurs services puissent les "libérer" dans de bonnes conditions. Ces stages ont été ensuite évalués par l'encadrement, pour vérifier qu'ils répondaient aux attentes. »*

H. M.

DOCUMENT 6

Vieux-Vy-sur-Couesnon (Ille-et-Vilaine), 9 agents, 1 200 habitants. Le label « Marianne » vient récompenser la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers,
Pénélope Puymirat, La Gazette des communes, 21 janvier 2013

Vieux-Vy-sur-Couesnon (Ille-et-Vilaine), 9 agents, 1 200 habitants.

Le label « Marianne » vient récompenser la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers

L'édition 2012 du Grand Prix du management public a primé la ville de Vieux-Vy-sur-Couesnon pour son initiative portée par le maire, Joël Hardy, la secrétaire générale des services, Odile Daguenet, et la totalité des agents. Les efforts fournis ont permis l'obtention du label « Marianne », certification Afnor, signe que la collectivité offre un service public de qualité aux guichets d'accueil. Le rapport établi par l'expert venu auditer les services n'a décelé aucun correctif à apporter. « La seule demande formulée par l'Afnor était d'entretenir avec les administrés une forme d'audit permanent en leur proposant un questionnaire de satisfaction, explique Joël Hardy. Or, à ma connaissance, aucune plainte n'a été recensée. »

Interlocuteur unique

Les indicateurs de performance établis par l'Afnor définissent un certain nombre de critères. Parmi lesquels : répondre au courrier avant quinze jours ouvrés, décrocher le téléphone avant la cinquième sonnerie et répondre aux courriels avant cinq jours ouvrés. « Des règles bien précises auxquelles nous ne dérogeons pas », confie Thierry Bazillon, adjoint administratif. Les téléphones fonctionnant en réseau, les sonneries retentissent dans tous les bureaux. Ainsi, si l'agent d'accueil se trouve dans l'impossibilité de répondre, un autre agent veille à réagir avant la cinquième sonnerie.
A cela s'ajoute l'avantage d'un seul et unique interlocuteur. « Cette continuité évite à l'administré de répéter plusieurs fois la même demande », explique Sylvie Gréhal, agent administratif. Et d'ajouter : « Je veille également à rappeler l'usager dans la journée, même si je n'ai pas la réponse. » Enfin, un dialogue constant entre les agents et le maire est la garantie d'un « climat de bienveillance » et de « respect mutuel ».

Dispositif

Le référentiel du label « Marianne » dispose d'exigences explicites : des conditions d'accès aux services adaptés aux besoins de l'usager, un accueil attentif et courtois ou une réponse systématique aux réclamations.

Contacts

Afnor, site internet : www.boutique-certification.afnor.org > prestations > labels

« Passer de la notion de service public à celle du service du public »

« Dans une petite mairie comme la nôtre, les agents sont polyvalents. Afin de répondre aux attentes des administrés et s'adapter aux nouveaux textes, ils doivent donc se former constamment et faire évoluer leurs connaissances. Pour que la qualité du service s'en ressente, il est important que la sortie d'un nouveau texte ne soit pas seulement perçue comme une charge de travail supplémentaire ou, au mieux, comme l'occasion de faire évoluer ses compétences techniques. Etre au service du public, c'est une manière d'être : l'arrivée d'un nouveau texte devient le support permettant d'aider l'administré qui a un souci administratif. De là découle toute une ambiance de travail. »

DOCUMENT 7

« Les TIC comme facteur d'amélioration de la qualité de l'action de l'administration », Les guichets uniques en Europe : entre stratégie politique et volonté réformatrice pour moderniser l'administration (extrait),
Etude DIACT–EUROPA, Rapport d'expertise, avril 2007

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont principalement mises en œuvre dans le cadre de guichets virtuels.
Le guichet unique virtuel consiste en un portail Internet spécialisé (aide ou accompagnement dans la création d'entreprise par exemple) ou polyvalent (lorsqu'un tel guichet centralise les compétences relevant de plusieurs services administratifs : informations aux citoyens ; aide à la réalisation de formalités administratives etc.). Les guichets uniques virtuels s'inscrivent dans une démarche de dématérialisation de l'action administrative. Leur création repose sur le développement des technologies de l'information et de la communication, lesquelles permettent de surmonter la division fonctionnelle entre administrations en mettant en réseau à la fois les services et les informations. Les guichets uniques sont animés de ce point de vue par une logique de transversalité. Ils ont ainsi vocation à être autre chose qu'une simple extension des services physiques existant.
Il semble qu'au travers de la création de guichets uniques virtuels, les pouvoirs publics poursuivent quatre types d'objectifs :

Accessibilité des services : la nature même des guichets uniques, l'automatisation totale ou partielle des réponses aux requêtes adressées par les usagers, permettent un accès continu, 24h/24 et 7 jours sur 7 aux services, sinon aux informations diffusées sur le site Internet. Ce plus large accès aux services et aux informations ne vaut cependant que pour ceux qui sont dotés du matériel informatique nécessaire à la consultation de ces sites et des compétences techniques leur permettant de les exploiter. Si bien que pour les autres, la création des guichets uniques virtuels n'a que peu d'intérêt et peut au contraire se traduire par une restriction dans l'accès aux services. On fait alors primer l'accessibilité, c'est-à-dire la possibilité théorique d'accéder aux dits services, sur l'accès, c'est-à-dire la faculté dont disposent les citoyens d'accéder concrètement et simplement aux services proposés. Il faut enfin souligner le fait que la création de guichet virtuel fait peu de cas de la relation avec le citoyen, celle-ci étant réduite à sa plus simple expression.

Simplicité et efficacité des services : L'appréciation qu'il est possible de faire sur l'objectif de simplicité visé par la création des guichets uniques est également nuancée : si l'accès via un portail informatique unique à un ensemble de services connexes répond bien sûr à l'idée de « simplification des démarches administratives », en obligeant l'administration à rationaliser et à optimiser le processus de production du ou des service(s) mis en ligne, il faut néanmoins souligner que cette simplicité n'est qu'apparente en ce qu'elle repose sur une maîtrise des outils nécessaires à la consultation des pages internet sur lesquelles figurent les informations pertinentes ; il n'est pas besoin de souligner que l'instabilité technique des systèmes informatiques peut, le cas échéant, constituer une entrave à la réalisation de l'objectif de simplicité sous lequel sont placés les guichets uniques virtuels.

Enfin, si les guichets virtuels sont indéniablement performants pour des demandes stéréotypées, ou sans difficultés particulières, ils trouvent rapidement leurs limites dans le traitement des cas plus complexes : il n'y a pas ou peu d'individualisation dans les informations et les services.

Economie : Les guichets virtuels répondent également à une préoccupation d'économie de la part des pouvoirs publics ; bien que les frais représentés par la conception, la construction et la mise en service de ces sites constituent des sommes importantes, on peut supposer que leur fonctionnement puisse permettre à l'administration de réaliser des économies substantielles en termes de frais de personnels, de locaux... Toutefois, ce raisonnement ne vaut que dans l'hypothèse où ces guichets virtuels se substituent à des guichets physiques ; en revanche, s'ils ne font que s'ajouter à des services existants, ils représentent un coût supplémentaire.

Les TIC constituent un facteur très important de décloisonnement des activités de l'administration, de renforcement de l'efficacité de son action, et de développement de la transversalité des compétences et de la polyvalence des agents. Les améliorations attendues de l'usage des TIC sont de trois ordres :

- Facilité d'accès aux services
- Amélioration de la qualité du service
- Traitement personnalisé des demandes

Ainsi, l'introduction puis la généralisation des TIC dans les Citizens Advice Bureaux britannique a répondu à la volonté de proposer des services de meilleure qualité, plus efficaces, pour tous.

- Les TIC permettent ainsi d'actualiser les textes législatifs et réglementaires, ainsi que les procédures à suivre et ainsi de fournir aux usagers des conseils plus éclairés.
- Les TIC facilitent l'accès de beaucoup d'usagers aux informations leur permettant de trouver une solution à leurs problèmes ; est ainsi dégagé du temps pour conseiller les citoyens, physiquement présents, qui ont vraiment besoin d'un service personnalisé.

De la même façon, en Allemagne, l'utilisation des TIC dans les guichets uniques poursuit les objectifs suivants :

1) Valoriser les informations relatives aux citoyens en les mettant à disposition de différentes administrations, et donc éviter les demandes de renseignement multiples ayant le même objet.

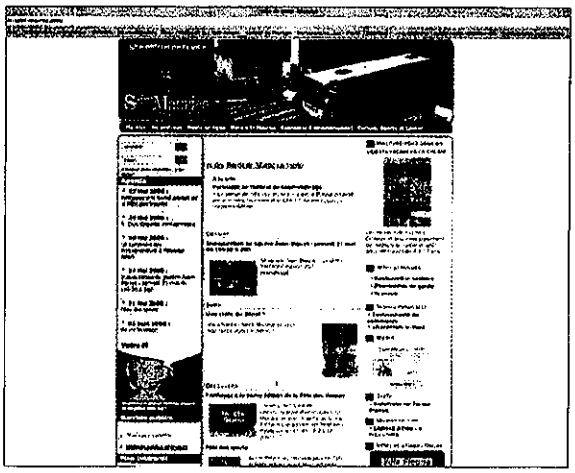
2) Relier les autorités publiques en réseau afin de simplifier et d'accélérer les procédures, et d'améliorer la qualité des services.

3) Faciliter l'accès aux services publics (diriger le citoyen vers les services concernés, donner des renseignements, transmettre des formulaires à remplir, amorcer des procédures administratives).

La gestion de la « relation citoyen » au cœur des TIC

De plus en plus de villes offrent un « guichet virtuel » aux usagers. Mais l'essentiel de la « relation citoyen » se joue dans les services municipaux.

Sur le site de la ville de Saint-Maurice (Val-de-Marne, 12 800 habitants), les internautes peuvent sélectionner le service auquel ils souhaitent poser une question : cabinet du maire, petite enfance, services techniques... Lorsque la demande concerne une formalité, comme l'obtention d'un extrait d'acte de naissance, l'internaute se voit proposer directement le formulaire en ligne à remplir. Dans tous les cas, la mairie s'engage à répondre à l'administré par mail ou par SMS, un numéro d'enregistrement lui permettant en outre de savoir où en est le traitement de sa demande. Véritable « guichet virtuel », ce dispositif libère les administrés d'un déplacement et des contraintes horaires du guichet de la mairie. Pour la municipalité, l'avantage du système est à la fois de décharger le standard d'une partie des appels et d'opérer un tri et un aiguillage des demandes des administrés.



Saint-Maurice dispose d'un « guichet virtuel » afin de répondre à ses administrés par mail ou SMS

Plate-forme d'accueil « multicanal »

Mieux gérer les flux entrants, répondre rapidement aux questions les plus simples, c'est également l'objectif poursuivi par IRIS (Information réception des Isséens), inauguré à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine, 60 900 habitants) en 2005. IRIS transforme en effet le centre d'appel municipal en une plate-forme d'accueil « multicanal » en mesure de gérer aussi bien un courrier papier, un mail, un appel téléphonique qu'un fax. À la pointe de la technologie, IRIS utilise un système de reconnaissance vocale qui aiguille automatiquement la communication téléphonique vers l'agent demandé par l'appelant. S'il ne connaît pas son interlocuteur, l'usager est alors pris en charge par l'un des huit agents du centre d'appel. Ces derniers disposent de bases de données alimentées par les services municipaux, ce qui leur permet d'apporter des réponses plus précises aux habitants. De plus, toutes les demandes formulées oralement sont retranscrites sous forme de texte, autant de données qui viennent enrichir la base de données et améliorer l'instruction et le suivi des dossiers des Isséens. Lancé début 2005, IRIS enregistre 5 000 à 6 000 appels par mois, les taux de satisfaction des usagers varient de 75 % pour le temps d'attente à 97 % pour la qualité de l'accueil.

Les expériences d'Issy comme de Saint-Maurice agissent à la fois sur le « front office », en intégrant internet, la messagerie électronique et le téléphone dans la notion de guichet, et le « back office », expression qui désigne les services municipaux qui traitent les demandes des usagers. Le véritable enjeu est cependant bien « derrière le guichet » comme le soulignait récemment Jean-Baptiste Fauroux, directeur général des services de la ville de Lyon lors des entretiens territoriaux de Strasbourg. Présentant la plateforme de réponse aux usagers de la ville, il soulignait en effet que « *la notion globale d'une nouvelle relation à l'usager conduit à revisiter l'ensemble des processus administratifs* » et que « *l'une des difficultés était d'impliquer les responsables ou les élus* ». C'est pourquoi la ville a commencé par tester son dispositif d'accueil multicanal sur un secteur limité, l'éducation, avant d'envisager de l'étendre à d'autres domaines. Elle a surtout veillé à associer les services concernés très en amont du projet, afin que les agents se l'approprient.

Olivier DEVILLERS

EN SAVOIR +

- *www.ville-saint-maurice.com (rubrique Gestion de la relation citoyen).*
- *www.issy.com (rubrique Cyber cité).*

→ RÉPONDRE AUX COURRIELS : UNE OBLIGATION LÉGALE

L'ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005, dite sur les téléservices, prévoit que « toute demande, déclaration ou production de documents adressée par un usager à une autorité administrative par voie électronique ainsi que tout paiement opéré dans le cadre d'un téléservice fait l'objet d'un accusé de réception électronique et, lorsque celui-ci n'est pas instantané, d'un accusé d'enregistrement électronique ». Interrogée sur le champ d'application de ce texte, la direction générale de la modernisation de l'État a précisé que cette obligation ne concernait pas les courriers électroniques non sollicités (spams) mais uniquement les courriers d'usagers identifiés. La mise en œuvre effective de cette disposition est cependant conditionnée par la publication du référentiel général de sécurité, qui devra préciser les conditions techniques dans lesquelles est fourni l'accusé de réception. À ce jour, ce référentiel n'est toujours pas paru.