

# SUJET : rapport sur dossier

DURÉE : 3 HEURES

Rédacteur principal de 2<sup>e</sup> classe  
Concours externe, interne  
et 3<sup>e</sup> voie, session 2013

## Énoncé

Vous êtes rédacteur principal de 2<sup>e</sup> 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 (concours externe : 8 points ; concours interne et de 3<sup>e</sup> voie : 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 (concours externe : 12 points ; concours interne et de 3<sup>e</sup> voie : 8 points).



### NOTE DU FORMATEUR

Depuis la dernière session organisée en 2017, la répartition des points est identique pour les concours externe, interne et de 3<sup>e</sup> voie : 10 points pour la partie « synthèse », 10 points pour la partie « propositions ».

**Document 1** : « L'accueil en mairie : comment répondre aux attentes des habitants », *Courrier des maires*, n° 214, juin 2008.

**Document 2** : « Accessibilité : un facteur d'intégration sociale » (extraits), *La Gazette des communes*, 19 novembre 2012.

**Document 3** : « Démarche qualité, un levier de mobilisation pour les agents », Gaëlle Ginibrière, *La Gazette des communes*, 8 août 2011.

**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.

**Document 5** : Dossier « Améliorer la qualité de l'accueil en mairie » (extraits), *Maire de France*, juin 2008.

**Document 6** : Vieux-Vy-sur-Couesnon (Ille-et-Vilaine), 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.

**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), *Étude DICT-EUROPA*, Rapport d'expertise, avril 2007.

**Document 8** : « La gestion de la "relation citoyen" au cœur des TIC », Olivier Devillers, *Maires de France*, juin 2008.

## Document 1

### 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 REPENSÉE : 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](http://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), CHARGÉE 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 trimballer 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 Bertrand 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 Bourgen-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.

*Courrier des maires, n° 214, juin 2008.*

### Accessibilité : un facteur d'insertion sociale

**A**u moment où plusieurs rapports<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup> 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 dé-

ficiences 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 diplômés 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

**L**es 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 webmasters 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.

(...)

*La Gazette des communes*, 19 novembre 2012.

## Document 3

### Démarche qualité, un levier de mobilisation pour les agents

- 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. »

#### 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

#### 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.
- « Éléments de management public - Le management public par la qualité », Gilles Chevalier, Afnor éditions, 2009.

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

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

pas modifié les recommandations issues des groupes de travail. « Il était important de ne pas remanier les tâches des agents », avance le 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.**

Gaëlle Ginibrière, *La Gazette des communes*, 8 août 2011.

## Document 4

### Accès aux documents administratifs : législation (loi du 17 juillet 1978...), points-clés

• 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 gaulienne 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.

*Lexis-Nexis – JurisClasseur Administratif (extraits), mise à jour en novembre 2010.*



# 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 hôtesse 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

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...

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.**

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

**L'accueil général**  
comporte  
désormais quatre  
guichets séparés

# 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.

**E**n 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'acti-

tés, 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.

« 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.

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

## 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**

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 Daguene, 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](http://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. Être 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. »

Pénélope Puymirat, *La Gazette des communes*, 21 janvier 2013.

# 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

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 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).

*Étude DIACT-EUROPA, Rapport d'expertise, avril 2007.*

# 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

demandé par l'appelant. S'il ne connaît pas son interlocuteur, l'utilisateur 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](http://www.ville-saint-maurice.com) (rubrique Gestion de la relation citoyen).
- [www.issy.com](http://www.issy.com) (rubrique Cyber cité).

## 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

## → 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.

Olivier Devillers, *Maires de France*, juin 2008.

# Comment aborder le sujet

## a. Analyse du contexte et de la commande

Les règles de présentation peuvent être facilement honorées.

Commune de X Service Accueil et formalités administratives	Le (date de l'épreuve)
<b>RAPPORT</b> à l'attention de Madame la Directrice générale adjointe	
<b>Objet :</b> L'accueil du public	
<b>Références :</b> Loi du 17 juillet 1978 sur la communication des documents administratifs Loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 Ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005 sur les téléservices	

### ■ Les éléments contextuels

Le contexte est rapidement décrit, mais on y trouve des éléments qui vont orienter la rédaction du rapport demandé :

– La commune compte **12 000 habitants**. Si l'on compte 20 agents pour 1 000 habitants, fourchette basse dans une enquête de l'Insee réalisée voici une dizaine d'années, le nombre d'agents est de l'ordre de 250.

On sera attentif à cette donnée dans l'élaboration des propositions opérationnelles de la seconde partie du rapport et on s'efforcera d'exploiter avant tout, si elles existent, les expériences relatées dans le dossier correspondant à cette strate démographique.

– L'accueil doit être plus adapté et plus moderne. La notion d'adaptation renvoie à celle d'**accessibilité**, et la modernité est évidemment en lien avec les **nouvelles technologies**. Le concept de modernisation apparaît également dans la commande de la partie propositions opérationnelles.

– La réunion que la directrice générale adjointe entend organiser et dans la perspective de laquelle elle demande un rapport sur l'accueil associera **plusieurs services de la commune**. Une dimension importante à prendre en compte dans l'élaboration des propositions opérationnelles.

### ■ La commande

Comme le plus souvent dans ce type d'épreuve, les deux parties du rapport sont très nettement indiquées dans la commande :

– la première partie porte sur **l'accueil des usagers dans les collectivités territoriales**;

– la seconde partie doit proposer **un plan d'actions pour moderniser l'accueil**.

Il restera évidemment à trouver un plan pour structurer chacune de ces deux parties.

## b. Exploitation du sommaire et lecture de survol du dossier

La lecture de survol du dossier permet aisément de repérer les fondements juridiques du rapport, à mettre en valeur dans la zone facultative mais bienvenue des « références ».

### ■ Les sources des documents :

– La plupart des documents, extraits de la presse spécialisée « collectivités territoriales » (document 1 : *Courrier des maires*; documents 2, 3, 6 : *Gazette des communes*; documents 5 et 8 : *Maires de France*), ont un **caractère opérationnel** marqué et paraissent de nature à fournir des éléments pour la deuxième partie.

- Le dossier contient également un document de nature **juridique** dont les informations trouveront naturellement place en première partie : le document 4, portant sur les règles de communication des documents administratifs.
- Un document donne moins d'informations par sa source (document 7 : *Étude DIACT-EUROPA, Rapport d'expertise*, avril 2007) que par son titre : « Les TIC... », qui fait écho à celui du titre du document 8.

■ **La lecture des titres** des documents met en valeur des arguments à articuler autour des axes suggérés par le repérage des sources :

- **les contraintes** (accès aux documents administratifs, accessibilité);
  - **les principaux outils** (notamment les technologies de l'information et de la communication).
- Dans une fiche « Plan d'actions », on pourra relever au fil de l'exploitation du dossier les principales idées relevées dans celui-ci.

### c. Un plan préconçu ?

La lecture de survol du dossier permet de repérer des informations permettant d'alimenter et de préciser les différents thèmes précédemment repérés.

Le plan qui s'est dégagé de l'exploitation des sources et des titres paraît confirmé par cette lecture de survol, la sous-partie sur les opportunités s'enrichissant d'arguments autres que techniques empruntés aux différentes expériences relatées dans le dossier.

La structure de la seconde partie consacrée aux « solutions opérationnelles » attendues prendra, en stricte conformité avec la commande, la forme d'un plan d'actions.

L'organisation de cette seconde partie n'étant pas encore définitivement arrêtée, nous placerons dans une fiche provisoire « **Plan d'actions** » les arguments utiles que nous relèverons dans le dossier. Il conviendra ensuite de structurer les propositions opérationnelles : on pourra retenir un plan très classique du type **principales étapes / conditions de réussite**.

Nous ouvrons également a priori une fiche introduction que nous alimentons au fil du dossier.

### d. Exploitation du dossier à partir d'un plan préconçu

#### Introduction

L'accueil physique, téléphonique ou écrit est essentiel pour l'image d'une commune. Alors qu'une enquête de l'IFOP montre que 61 % des sondés tiennent pour prioritaire, parmi les missions essentielles du service public, la qualité du service rendu aux citoyens, un rapport de 2007 du médiateur de la République estime très insuffisant l'investissement public en termes d'accueil et d'information (*document 1*).

#### Les contraintes

La loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 dispose que, en 2015, tous les établissements recevant du public (ERP) doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap afin qu'elles puissent bénéficier de prestations adaptées.

Concernant l'information délivrée, la loi du 17 juillet 1978 reconnaît un large droit du public à obtenir communication des documents détenus par l'administration. En outre, la loi du 12 avril 2000 impose que toute personne puisse connaître le prénom, le nom et la qualité de l'agent qui l'informe et suit son dossier (*documents 1, 4*).



La loi du 11 février 2005 bénéficie à tous les usagers, visant l'accès de tous à tout au moyen de réponses adaptées assurant la meilleure qualité d'usage, quelles que soient les capacités ou les déficiences des personnes. Selon l'Insee, 42 % de la population, en raison au moins d'une déficience, se retrouve en situation de handicap. L'accessibilité requiert non seulement l'aménagement des locaux, mais aussi l'accessibilité de tous les moyens de transport. Toutes les formes de handicap doivent être prises en compte, qu'il s'agisse d'un handicap moteur, visuel, auditif, psychique, cognitif ou mental. Enfin, l'accessibilité s'applique tant aux locaux qu'aux informations et prestations qui y sont délivrées. Ainsi, tous les moyens de communication, communication en ligne, communication téléphonique doivent être accessibles à tous. Un décret du 14 mai 2009 fixe les règles d'accessibilité de l'internet et rappelle l'obligation de formation des personnels concernés et les sanctions en cas de non-respect du principe de mise en accessibilité. Un référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA), publié par arrêté du 29 octobre 2009, fixe, notamment pour les collectivités territoriales, les règles que doivent respecter les services de communication publique en ligne (*document 2*).

Le guichet unique virtuel, qui peut prendre la forme d'un portail Internet polyvalent, permet de mettre en réseau les services et les informations. Il convient cependant d'être attentif au fait que les personnes qui ne sont dotées ni du matériel informatique ni des compétences techniques nécessaires ne pourront accéder aux services offerts, et qu'un guichet unique virtuel peut ainsi aller à l'encontre de l'objectif d'accessibilité et de simplicité qui risque de demeurer théorique, surtout lorsque les demandes sont complexes. Si les guichets virtuels s'ajoutent aux guichets physiques traditionnels, le coût supplémentaire risque alors d'être inopérant (*document 7*).

L'ordonnance n°2005-1516 du 8 décembre 2005 sur les téléservices prévoit que « toute demande, déclaration ou production de documents adressés 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 », à condition toutefois qu'un référentiel général de sécurité ait été publié (*document 8*).

### Les principaux outils (moyens)

Il convient d'adapter les horaires d'ouverture aux rythmes de vie de la population. Il faut également être attentif à la qualité de l'accueil, qui passe par l'empathie des agents, la pertinence des informations délivrées, l'accessibilité, la propreté et l'éclairage, un aménagement permettant la confidentialité.

Les relais services publics ou points multiservices peuvent permettre aux administrés de trouver en un seul lieu des informations et d'y effectuer des démarches relevant de plusieurs administrations. Dans la même logique, l'instauration de guichets uniques permet à l'utilisateur d'effectuer une multiplicité de démarches dans un seul lieu. La polyvalence des agents est indispensable à la réussite de tels projets.

Internet constitue également un excellent moyen d'améliorer l'accueil : la création d'un portail permet de télécharger des formulaires et d'effectuer des démarches, notamment de payer des factures en ligne. Un intranet peut permettre que les demandes téléphoniques portant sur de petits désordres de l'espace public fassent l'objet sans délai d'une fiche d'intervention adressée au service concerné.

Un processus de certification des services peut constituer un bon outil pour mobiliser tous les services autour de l'amélioration continue de leur qualité (*document 1*).

Plusieurs référentiels sont proposés aux collectivités, comme le label Marianne (certification Afnor) consacré à l'accueil et aux relations avec les usagers. Spécifique aux communes, le label 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. La démarche qualité constitue également un outil bienvenu de reconnaissance du travail des agents et peut créer une saine émulation entre les services (*document 3*).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent un potentiel important, en permettant que toute information numérique, quels que soient les moyens d'accès, les contenus et les modes de consultation, soit accessible à tous (*document 2*).

Une redéfinition de la répartition des tâches entre les services et l'accueil peut permettre de régler les problèmes de files d'attente et de circulation des usagers dans la mairie : une fois définies les tâches transférées à l'accueil, celui-ci doit être étoffé et réorganisé (*document 5*).

Les indicateurs de performance définis par l'Afnor définissent des critères précis de qualité de l'accueil (répondre au courrier avant 15 jours ouvrés, décrocher le téléphone avant la cinquième sonnerie, répondre aux courriels avant 5 jours ouvrés) (*document 6*).

### Un plan d'actions

- Un sondage sur les horaires des services au moyen d'une enquête dans le journal local.
- La formation des agents à l'accueil, aux publics en difficulté, à la gestion des conflits.
- Le souci de la qualité de la relation à l'habitant doit s'étendre à tous les services. Une démarche qualité transversale doit être engagée.
- Obtenir l'adhésion des services nécessite une impulsion et des arbitrages au plus haut niveau.
- Cinq conseils pour assurer un meilleur service : un diagnostic initial / un diagnostic permettant de définir des objectifs suivis par un comité de pilotage, avec un responsable qualité rattaché au DGS / une implication des agents (fiches questions-réponses utilisées à l'accueil) / une formation des agents / une évaluation (suivi des indicateurs, enquêtes de satisfaction auprès du public) (*document 1*).
- Un diagnostic effectué par un cabinet de consultants permettre de repérer les tâches transférables des services vers l'accueil (*document 5*).
- L'écriture des procédures, par exemple dans le cadre d'une procédure de certification ISO 9001, constitue un bon moyen d'éviter notamment la déperdition des savoirs au sein de la mairie (*document 5*).

## Corrigé



### NOTE DU FORMATEUR

Le corrigé ci-après contient quelques précisions en italiques à visée pédagogique qui ne figurent évidemment pas dans une copie de concours (« entrée en matière », « contexte », « problématique », « annonce de plan », etc.).

Rappelons également que la copie ne doit contenir aucun signe distinctif sous peine d'annulation par le jury du concours pour rupture d'anonymat : il convient donc d'être particulièrement attentif à ne faire figurer dans le timbre aucune mention ne figurant pas dans la commande (n'utilisez pas de nom de collectivité réel ou fictif autre que « commune de X », ni de numéro d'enregistrement du rapport, etc.). De même, gardez-vous bien de porter un paraphe ou une signature en fin de copie.

Commune de X  
Service Accueil et  
formalités administratives

Le (date de l'épreuve)

## RAPPORT

à l'attention de Madame la Directrice générale adjointe

**Objet :** L'accueil du public

**Références :** Loi du 17 juillet 1978 sur la communication des documents administratifs  
Loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005  
Ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005 sur les téléservices

### *Entrée en matière (accroche)*

L'accueil physique, téléphonique ou écrit est essentiel pour l'image d'une commune. Alors qu'une enquête de l'IFOP montre que 61 % des sondés tiennent pour prioritaire, parmi les missions essentielles du service public, la qualité du service rendu aux citoyens, un rapport de 2007 du Médiateur de la République estimait très insuffisant l'investissement public en termes d'accueil et d'information.

### *Contexte (cadre juridique et contexte territorial)*

L'évolution du droit depuis la fin des années 1970 rejoint ces attentes, en obligeant les administrations, notamment communales, à davantage de transparence et à une accessibilité de leurs services à tous les administrés. Dans un contexte de crise économique, nombreux sont aujourd'hui les administrés dont la vie quotidienne est largement déterminée par la qualité des informations et des services délivrés par les services communaux. De plus, la crise des finances publiques rend aujourd'hui les citoyens particulièrement attentifs à l'efficacité des services financés par l'impôt.

### *Problématique*

Dans ce contexte, le maire de X entend proposer aux habitants un accueil en mairie plus adapté et moderne et il convient de prendre la mesure des obligations qui pèsent sur la commune avant d'envisager les mesures permettant d'améliorer l'accueil.

### *Annnonce de plan*

Ce rapport présentera donc les contraintes et les outils de l'optimisation de l'accueil (I) avant de proposer un plan d'actions adapté au contexte local (II).

## **I. Une obligation juridique et des outils adaptés**

### *Chapeau introductif*

Des dispositions juridiques convergentes s'imposent à la commune de X (A), qui peut utiliser de nombreux outils pour améliorer l'accueil (B).

### **A. Des obligations légales et réglementaires déterminent l'accès à l'information**

De nombreuses dispositions légales et réglementaires déterminent les évolutions des services administratifs, et notamment de l'accueil. Elles pèsent tant sur les services qui y sont délivrés que sur les moyens d'y accéder.

Concernant l'information délivrée, la loi du 17 juillet 1978 reconnaît un large droit du public à obtenir communication des documents détenus par l'administration. En outre, la loi du 12 avril 2000 impose que toute personne puisse connaître le prénom, le nom et la qualité de l'agent qui l'informe et suit son dossier.

S'agissant des modalités d'accès, la loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 dispose que, en 2015, tous les établissements recevant du public (ERP) doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap afin qu'elles puissent bénéficier de prestations adaptées.

Cette loi bénéficie à tous les usagers, visant l'accès « de tous à tout » au moyen de réponses adaptées assurant la meilleure qualité d'usage, quelles que soient les capacités ou les déficiences des personnes. Selon l'Insee, 42 % de la population, en raison au moins d'une déficience, se retrouve en situation de handicap. L'accessibilité requiert non seulement l'aménagement des locaux, mais aussi l'accessibilité de tous les moyens de transport. Toutes les formes de handicap doivent être prises en compte, qu'il s'agisse d'un handicap moteur, visuel, auditif, psychique, cognitif ou mental. Enfin, l'accessibilité s'applique tant aux locaux qu'aux informations et prestations qui y sont délivrées. Ainsi, tous les moyens de communication, communication en ligne, communication téléphonique doivent être accessibles à tous. Un décret du 14 mai 2009 fixe les règles d'accessibilité de l'internet et rappelle l'obligation de formation des personnels concernés et les sanctions en cas de non-respect du principe de mise en accessibilité. Un référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA), publié par arrêté du 29 octobre 2009, fixe, notamment pour les collectivités territoriales, les règles que doivent respecter les services de communication publique en ligne.

Le guichet unique virtuel, qui peut prendre la forme d'un portail Internet polyvalent, permet de mettre en réseau les services et les informations. Il convient cependant d'être attentif au fait que les personnes qui ne sont dotées ni du matériel informatique ni des compétences techniques nécessaires ne pourront accéder aux services offerts, et qu'un guichet unique virtuel peut ainsi aller à l'encontre de l'objectif d'accessibilité et de simplicité qui risque de demeurer théorique, surtout lorsque les demandes sont complexes. Si les guichets virtuels s'ajoutent aux guichets physiques traditionnels, le coût supplémentaire risque alors d'être inopérant.

Enfin, l'ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005 sur les téléservices prévoit que « toute demande, déclaration ou production de documents adressés 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 », à condition toutefois qu'un référentiel général de sécurité ait été publié.

### ***B. Les expériences conduites par d'autres collectivités permettent d'identifier des outils diversifiés d'amélioration de l'accueil***

Il convient d'adapter les horaires d'ouverture aux rythmes de vie de la population. Il faut également être attentif à la qualité de l'accueil, qui passe par l'empathie des agents, la pertinence des informations délivrées, l'accessibilité, la propreté et l'éclairage, un aménagement permettant la confidentialité.

Les relais services publics ou points multiservices peuvent permettre aux administrés de trouver en un seul lieu des informations et d'y effectuer des démarches relevant de plusieurs administrations. Dans la même logique, l'instauration de guichets uniques permet à l'usager d'effectuer une multiplicité de démarches dans un seul lieu. La polyvalence des agents est indispensable à la réussite de tels projets.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent un potentiel important, en permettant que toute information numérique, quels que soient les moyens d'accès, les contenus et les modes de consultation, soit accessible à tous. La création d'un portail Internet permet ainsi de télécharger des formulaires et d'effectuer des démarches, notamment de payer des factures en ligne. Un intranet peut également permettre que les demandes téléphoniques portant sur de petits désordres de l'espace public fassent l'objet sans délai d'une fiche d'intervention adressée au service concerné.

De plus, un processus de certification des services peut constituer un bon outil pour mobiliser tous les services autour de l'amélioration continue de leur qualité. Plusieurs référentiels sont proposés aux collectivités, comme le label Marianne (certification Afnor) consacré à l'accueil et aux relations avec les usagers. Spécifique aux communes, le label 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. Les indicateurs de performance

définis par l'Afnor définissent des critères précis de qualité de l'accueil : répondre au courrier avant 15 jours ouvrés, décrocher le téléphone avant la cinquième sonnerie, répondre aux courriels avant 5 jours ouvrés.

La démarche qualité constitue également un outil bienvenu de reconnaissance du travail des agents et peut créer une saine émulation entre les services. Enfin, une redéfinition de la répartition des tâches entre les services et l'accueil peut permettre de régler les problèmes de files d'attente et de circulation des usagers dans la mairie : une fois définies les tâches transférées à l'accueil, celui-ci doit être étoffé et réorganisé.

#### *Phrase de transition*

Il est ainsi déterminant que la ville de X parvienne à transformer une contrainte forte en opportunité, grâce à une action concertée et structurée de l'ensemble des services.

## **II. La mise en œuvre d'un plan d'action adapté au contexte local**

La politique d'amélioration et de modernisation de l'accueil repose sur une mobilisation des différents acteurs concernés (A) préalable à l'élaboration d'un plan d'action rigoureusement phasé (B).

### **A. La réussite de la mutation de l'accueil impose la participation concertée de nombre d'acteurs de la ville de X**

Il paraît essentiel que le projet, s'il relève incontestablement de la compétence de la direction générale adjointe dont dépend le service Accueil et formalités administratives, soit porté politiquement afin de ne pas être perçu comme un dossier technique mais comme un projet qui mobilise tous les agents de la ville de X, quel que soit leur niveau de responsabilité. Il est donc proposé que le lancement du projet soit officialisé par un examen de ses principaux axes par le bureau municipal puis par une présentation à l'ensemble du conseil municipal. Tous les élus pourront ainsi, dans l'exercice quotidien de leur responsabilité électorale, être attentifs à ce que la problématique de l'amélioration et de la modernisation de l'accueil soit bien prise en compte. Cette présentation au conseil devra insister sur la condition de réussite essentielle que constitue la prise en compte de la problématique de l'accueil par l'ensemble des services de la commune. L'accueil est un service essentiel mais trop souvent négligé, alors qu'il est indispensable que les services délivrent aux agents d'accueil les informations nécessaires à l'exercice de leur mission et que les services soient informés des principales questions posées afin de pouvoir décider du niveau pertinent de réponse et adapter à ces demandes les supports d'information qu'ils réalisent. Les élus devront être également sensibilisés au coût de la modernisation de l'accueil, qui, selon les options qui seront retenues, pourra comprendre à la fois des coûts de personnel en hausse, des frais d'équipement si la configuration des locaux est revue et si un portail Internet est développé.

La définition du mode de gestion du projet et des personnes qui prendront part à sa conduite s'avère également stratégique : le positionnement des personnes dans la hiérarchie et leur service d'appartenance traduisent l'importance du projet et garantissent la transversalité de l'approche indispensable à sa réussite. Dans ce contexte, une gestion en mode projet s'impose, dans la mesure où elle garantit une approche transversale dépassant les relations hiérarchiques entre ses participants : le comité de pilotage sera constitué de l'adjoint au maire chargé des ressources humaines, du directeur général des services, de la directrice générale adjointe. Le groupe projet comprendra le chef du service secrétariat général, sous la responsabilité duquel l'accueil est placé, le chef du service des ressources humaines, le directeur des services techniques ainsi que le chef du service informatique.

Ce groupe projet pourra en cas de besoin se scinder en plusieurs sous-groupes qui s'adjoindront des personnes-ressources complémentaires.

### **B. Construire un plan d'actions cohérent constitue également le gage de la réussite**

Afin que le projet soit porté par l'ensemble de l'encadrement, le plan d'actions fera l'objet d'un lancement officiel par le comité de pilotage et le groupe projet lors d'une réunion spécifique de

l'ensemble des chefs de service de la commune. Les chefs de service, encadrants de proximité, apparaissent en effet comme des acteurs essentiels du projet grâce à la sensibilisation de leurs agents à la dimension stratégique de l'accueil.

Ce plan d'actions pourra être calqué sur la procédure préalable à une certification de l'accueil. S'il est sans doute prématuré d'engager dès à présent une procédure de certification, très contraignante, alors que les contours de la réforme de l'accueil n'ont pas encore été tracés, la démarche mise en œuvre par des communes qui ont mené à bien un processus de certification de leurs services pourra inspirer le plan d'actions de la commune.

Celui-ci requiert d'abord un diagnostic initial de l'accueil qui pourra notamment être mis en œuvre au moyen d'une enquête de satisfaction auprès des usagers, portant tant sur les horaires d'ouverture de la mairie que sur les informations demandées et la pertinence des réponses apportées. Il paraît judicieux que le questionnaire permettant cette évaluation comporte des questions ouvertes permettant aux usagers de formuler des suggestions sur les moyens d'optimiser l'accès à l'information, l'accomplissement de formalités administratives et la satisfaction de différentes demandes concernant la vie quotidienne de chacun. Ce questionnaire pourra être diffusé tant à l'accueil qu'au moyen du bulletin d'information municipal. Il convient toutefois de mesurer que le taux de réponse aux enquêtes est généralement faible. Un autre diagnostic, qui pourra être confié à un cabinet spécialisé, pourra porter sur la répartition de la délivrance des informations et de l'accomplissement des formalités administratives entre les différents services de la commune et l'accueil, sur les moyens existants permettant aux services de délivrer des informations à l'accueil et à l'accueil de transmettre des informations et demandes aux services.

Ces diagnostics permettront au comité de pilotage de tracer les axes stratégiques de la modernisation de l'accueil, et de déterminer notamment si un intranet facilitant les relations entre les services et un portail Internet dédié à l'information des usagers et à l'accomplissement des démarches administratives peuvent constituer des outils pertinents. Une phase d'observation et de recueil d'informations auprès d'autres collectivités d'importance démographique comparable pourra aider à la détermination de ces grands axes. Le repérage de ces collectivités pourra être opéré en prenant l'attache d'organismes de certification, tout comme, plus simplement, en repérant des expériences relatées dans *La Gazette des communes, des départements, des régions*.

Les évolutions retenues devront être accompagnées d'une formation de tous les acteurs concernés, non seulement les agents de l'accueil mais aussi tous les agents qui, dans les services, sont destinataires d'informations en provenance de l'accueil ou producteurs d'informations à destination de l'accueil, prescripteurs de démarches administratives.

Il conviendra de veiller également à ce que l'aménagement de l'accueil ne soit pas mis en œuvre de manière prématurée au regard des évolutions technologiques qui seront proposées, mais que les nouveaux usages et les nouveaux outils soient définis préalablement aux aménagements proposés.

Lorsque les principaux axes de la modernisation de l'accueil auront été arrêtés par le groupe projet et validés par le comité de pilotage, le plan d'action pourra être présenté à l'ensemble des chefs de service afin de prendre en compte leurs éventuelles remarques et suggestions, avant adoption par le bureau municipal.

Une évaluation fondée tant sur des indicateurs précis que sur une enquête de satisfaction auprès des services permettra de poursuivre si nécessaire avec de nouveaux moyens la politique de modernisation de l'accueil.

### *Conclusion*

Le chantier transversal de l'accueil ne pourra aboutir sans une forte sensibilisation et mobilisation de l'ensemble des services. Si l'accueil n'était pas considéré par chacun comme un service stratégique, qui doit être à même de délivrer les informations les plus pertinentes, de faciliter les démarches des usagers et de sensibiliser les services sur les améliorations souhaitables, la modernisation risquerait de produire peu d'effets au regard des efforts consentis.