



## CONCOURS EXTERNE / INTERNE D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL

SESSION 2020

Note de synthèse et de propositions ayant pour objet de vérifier l'aptitude du candidat à l'analyse d'un dossier portant sur une conduite de projet et soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale

### EPREUVES N° 11 & 12

Durée : 5 h  
Coefficient : 4 / 5

#### SUJET :

Vous venez d'être nommé(e), chargé(e) de mission « politiques transversales », auprès du directeur général des services au sein d'une collectivité départementale qui, bien après la grande vague des certifications de services publics, souhaite en tirer les enseignements pour rénover la fonction essentielle de l'accueil et engager la collectivité dans une démarche « qualité accueil » certifiée dans l'ensemble des sites de l'institution associée à une intention managériale forte.

*Dans une première partie*, vous rédigerez une note de synthèse à partir du dossier joint à l'attention du Président du conseil départemental.

*Dans une seconde partie*, le directeur général des services vous demande, après avoir identifié les enjeux en termes d'amélioration de l'accueil et fait une analyse critique d'une éventuelle labellisation, de lui présenter des propositions visant à mettre en œuvre une démarche qualité de l'accueil dans les sites déconcentrés (hors hôtel du département) et en apportant un éclairage particulier à l'organisation et la gestion managériale de ce projet de grande ampleur tant dans son périmètre que dans ses objectifs de transformation des méthodes de travail ; en n'omettant pas d'y intégrer certaines des nouvelles préconisations en matière de protection sanitaire à long terme et son impact managérial.

#### Barème de notation :

- Synthèse : 10 points
- Propositions : 10 points

## DOCUMENTS JOINTS

Document n°1	Services publics : s'engager sur la qualité du service Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'État Extrait du Guide méthodologique – Février 2001	Page 1
Document n°2	La politique qualité à Sceaux Service communication de la Ville de Sceaux	Page 8
Document n°3	La démarche qualité appliquée aux services publics Carrières-publiques.com – Mai 2010	Page 9
Document n°4	« Fiche démarche qualité dans les collectivités : Accueil et qualité de service – Qualiville et autres référentiels » - Delta S.I	Page 11
Document n°5	« Continuité des services publics locaux dans le cadre de l'urgence sanitaire » ? Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales	Page 13
Document n°6	Outils et méthodes pour transformer Portail de la Transformation de l'Action Publique Un nouveau référentiel Marianne pour améliorer la qualité des services aux usagers – 29.09.2016	Page 23
Document n°7	« Collectivités responsables, affichez vos ambitions » Fiche AFNOR Certification accueil Administrations et collectivités	Page 28
Document n°8	Démarche qualité accueil du département des Bouches-du-Rhône - Site internet de l'institution	Page 30
Document n°9	« ISO 9001 - L'ADT du Tarn certifié » Site internet <a href="http://www.qualite-destination.com">www.qualite-destination.com</a>	Page 33
Document n°10	« Démarche qualité dans l'administration - Service public et qualité : une contradiction ? » Luc Henzig, Associé, et Christophe Mazand, Superviseur expert Lëtzebuerger Land, 15 avril 2005	Page 36
Document n°11	« Nouveaux engagements de service Marianne : 9 engagements pour un service public proche, efficace et simple » Portail de la Transformation de l'Action Publique 03.12.19	Page 40
Document n°12	Communiqué de presse gestion COVID dans la fonction publique – Olivier DIUSSOPT Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'action et des comptes publics– 16 mars 2020	Page 45
Document n°13	« Fonction accueil : deux exemples de management réussi » La lettre du cadre site web - 5-9-2016	Page 47
Document n°14	« La GEPEEC » CDG35, portail de la FPT d'Ille et Vilaine 7-9-2017	Page 51
Document n°15	« Le label QualiParis revalorise la fonction d'accueil et sert d'outil méthodologique » La gazette 03.01.2013	Page 54
Document n°16	« Charte d'accueil des usagers » - Ville de Montpellier	Page 55

Document n°17	Extrait « Décret n° 2020-663 du 31 mai 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire »	Page 56
Document n°18	« Qualiville : villes certifiées et benchmark, coûts services, stratégie » Qualité Territoriale : le blog pour améliorer l'organisation et optimiser les compétences - 06.03.2015	Page 60

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.



## DOCUMENT n° 1

### Partie 2 : Les différents types d'engagements

---

Il est difficile de dresser une typologie rigoureuse des engagements. Le nombre d'entreprises et de services publics qui en ont formulé est encore trop limité pour pouvoir en dégager les grandes tendances.

Ces engagements sont, pour la plupart, construits selon plusieurs logiques concomitantes, même si on retrouve des éléments qui les structurent et leur donnent une cohérence d'ensemble, et permettent toutefois de repérer des grandes catégories d'engagements.

Mais avant de détailler ces différents types d'engagements, il est nécessaire de revenir sur la notion de service.

**Le service, c'est la mise à disposition de compétences et/ou de moyens pendant un temps déterminé afin de satisfaire les besoins d'un bénéficiaire.**

Une autre définition identifie la notion de service à la situation de contact entre le prestataire de service et son bénéficiaire.

Le service est un résultat pour le bénéficiaire. La prestation de service est le processus que le fournisseur met en œuvre pour fournir le service requis.

Outre leur caractère non tangible, les services se distinguent des produits par quelques spécificités :

- la simultanéité entre production et consommation du service, car on ne peut stocker des services (et il faut gérer les périodes d'affluence) et on ne peut éliminer les services défectueux comme on met au rebut des produits non conformes,
- une part importante de communication avec le client,
- une part de coproduction avec le client.

L'offre de service est la cartographie de l'ensemble des activités d'une organisation en lien avec ses bénéficiaires.

Cette cartographie clarifie l'ensemble des missions d'une organisation. Elle permet d'effectuer des choix stratégiques (de développement par exemple) sur les missions / prestations. Elle permet par conséquent également le choix des missions / prestations sur lesquelles faire porter des engagements.

#### *Le service de base et le service associé*

Il peut être utile de distinguer deux types de services : le service de base et le service associé. Cette distinction a essentiellement une valeur pédagogique.

Pour des entreprises privées, sur un marché concurrentiel et pour un service de base équivalent, la différence se fera sur le service associé. C'est le cas par exemple des compagnies aériennes qui, sur des distances et des tarifs identiques, vont conquérir des parts

de marché en valorisant le confort et l'accueil.

Il faut tout de suite préciser que le service associé n'est pas pour autant secondaire. Il peut même être déterminant : certains organismes considèrent que leur service de base est ce qui est proposé ici comme service associé. Les définitions proposées clarifient ces deux notions.

**Le service de base** : c'est la prestation de service centrale, la vocation première :

- Obtenir ce que l'on est en droit d'obtenir et qui correspond à la raison d'être de l'organisation en question.
- La fourniture du service dans le temps.

**Le service associé** : il peut porter sur :

- l'accès,
- la relation et l'accueil,
- l'information,
- les conseils,
- le suivi,
- l'environnement matériel.

La qualité du service associé améliore très souvent la perception du service de base.

*Quelques exemples de services de base et services associés dans le secteur privé et dans l'administration*

Service de base dans le secteur privé	Service associé dans le secteur privé
Transport des passagers	Mise en place de "navettes"
Diagnostic médical	Cabinet médical confortable Ponctualité dans les heures de rendez-vous
Mise à disposition d'un compte bancaire	Consultation du compte 24h/24h par téléphone
Restauration	Livraison à domicile

Service de base dans l'administration	Service associé dans l'administration
Délivrance d'une carte grise ou d'un passeport	Délivrance en temps réel
Recouvrement de l'impôt	Mensualisation de l'impôt
Protection du citoyen face aux agressions	Accueil personnalisé dans les commissariats de police

## 1. L'engagement peut porter sur le service de base ou sur le service associé

Les engagements peuvent porter sur le service de base, c'est-à-dire sur le "cœur" de mission de l'administration, mais également sur les services associés.

Ainsi à la CNAV, l'engagement n°1, dans sa formulation ("Nous conservons la mémoire de votre carrière") porte sur le service de base, le cœur de métier de la CNAV. Dans sa caractéristique ("Nous vous faisons parvenir sur simple demande le relevé de carrière sous 14 jours. Gratuitement. A tout âge."), porte sur un service associé. Il est intéressant de noter enfin que cette caractéristique (un délai précis) peut varier selon les caisses régionales. Il s'agit ici de la formulation de la CRAM du Centre. Pour l'Île de France, ce délai est différent, de 15 jours à partir de 1997.

Les engagements sur le conseil, sur les réponses au courrier, sur la facturation, sur la courtoisie, sur l'accueil, pour n'en citer que quelques-uns, sont des engagements sur le service associé.

Le plus souvent, pour un même organisme, on va retrouver des engagements des deux types. Il faut bien garder à l'esprit que les engagements ont, entre autres, pour fonction de décliner l'image de l'organisme qui les publie.

C'est souvent au niveau des engagements sur les services associés que l'on retrouve quelques engagements qui prêtent à sourire par l'énoncé de belles évidences comme : "Nous nous engageons à vous fournir des conseils pertinents".

## 2. L'engagement peut porter sur les résultats ou sur les moyens

A EDF GDF Services, l'engagement de dépannage électricité en 4 heures, est un engagement de moyens (EDF GDF Services précise : "nous nous engageons à faire intervenir notre équipe de dépannage au maximum dans les 4 heures qui suivent votre appel". L'engagement porte ainsi sur l'intervention de l'équipe de dépannage et non sur le rétablissement de l'électricité (la panne pouvant être plus grave et nécessiter une longue intervention).

En revanche, l'engagement de mise en service dans les 2 jours est un engagement de résultat. EDF GDF Services précise : "nous nous engageons à mettre en service le compteur existant dans les 2 jours ouvrés seulement".

L'engagement sur le résultat est, bien évidemment, plus intéressant pour le client. A ses yeux, il constitue un engagement plus important et de plus haut niveau qu'un simple engagement de moyens.

Mais, pour l'organisation, un engagement de résultat est en général plus exigeant qu'un engagement de moyens.

Pour que l'organisation puisse s'engager sur des résultats, il faut réunir au minimum deux

conditions : une excellente maîtrise du processus correspondant à l'engagement et une faible participation du client ou du bénéficiaire dans ce processus.

### 3. L'engagement peut préciser un niveau de qualité

Il s'agit ici de tous les engagements assortis d'un critère mesurable par le bénéficiaire. Ces critères sont variables. Ils peuvent concerner par exemple (illustrations fictives) :

- une durée maximale : "nous nous engageons à vous délivrer une prestation dans les 24 heures" ;
- une tranche d'horaire précise : "nous nous engageons à venir vous voir dans un créneau horaire de 2 heures", "nous sommes ouverts entre 9 et 19 heures" ;
- un coût ;
- une norme précise et mesurable : "nous nous engageons à couper l'herbe au bord des routes à une hauteur de 40 centimètres".

Tous ces engagements avec des niveaux traduisent des objectifs explicites. Ils supposent que l'organisation est à même de les tenir. Car comme ils sont facilement mesurables par les bénéficiaires, ils peuvent rapidement être dénoncés en cas de non-respect.

Une Direction Départementale de l'Équipement affiche des engagements de service sur ses prestations de déneigement. Ces engagements précisent des niveaux de service :  
Sur certains types de route, la DDE s'engage à déblayer la neige pour permettre une utilisation quasi normale en x heures,  
Sur d'autres routes, ces délais seront différents.

### 4. L'engagement peut être assorti d'une contrepartie ou non

La contrepartie a pour fonction principale de montrer au bénéficiaire que l'organisation "s'engage à tenir ses engagements" mais qu'elle accepte le risque qu'ils puissent exceptionnellement ne pas être tenus. Dans ce cas, elle en assumera la responsabilité.

Il s'agit essentiellement d'apporter au bénéficiaire une **garantie complémentaire** du sérieux de l'engagement et de la volonté de respecter cet engagement.

Dans cette logique, on trouve différents niveaux de contrepartie :

A France Télécom, certains engagements sont assortis d'une contrepartie sous forme d'abonnement gratuit pour deux mois (contrepartie économique).

A EDF GDF Services, la contrepartie est au cœur de la notion d'engagements. Tous les engagements sont assortis d'une contrepartie financière en cas de non-respect. Ce qui fait que la communication se fait sur le thème de "La garantie des services".

Les contreparties proposées peuvent être financières (un chèque de 150 francs, 2 mois

d'abonnement gratuit, ...) ou non (des bons d'achat...).

### Qu'est ce que la contrepartie coûte à l'entreprise ?

La contrepartie proposée limite aussi les réclamations en offrant une compensation standardisée. La plupart du temps, les entreprises passent consigne en interne de proposer la contrepartie si les délais n'ont pas été tenus. Il ne s'agit pas de se focaliser sur quelques minutes. "L'esprit, c'est de payer". On est proche de la logique "satisfait ou remboursé".

Les entreprises proposant des contreparties considèrent que le coût des contreparties versées est mineur par rapport au bénéfice d'image que leur apporte ce niveau d'engagement.

Certaines entreprises ont mis en place des numéros verts permettant de traiter les réclamations liées aux engagements. Dans la logique des engagements, on retrouve les mêmes effets que pour le traitement des réclamations des clients insatisfaits, à savoir qu'une réclamation bien traitée fidélise fortement un client.

Si certaines entreprises, y compris de service public, se sont lancées dans une logique de contreparties financières, la question se pose de la transposition d'une telle démarche dans les administrations. Il est difficile d'apporter à cette question une réponse générale dans la mesure où les prestations délivrées par l'administration le sont le plus souvent à titre gratuit, rendant dans ce cas impossible une diminution du « prix » payé par le bénéficiaire en cas d'engagement non tenu.

**Les administrations peuvent trouver d'autres manières de traiter ces contreparties ou ces compensations :**

- maîtriser les processus pour que les engagements soient tenus,
- quand un engagement n'est pas tenu :
  1. réagir pour traiter en priorité le dysfonctionnement qui n'a pas permis de tenir l'engagement,
  2. communiquer au bénéficiaire les excuses du service et les actions correctives mises en place.

## 5. Les engagements peuvent être segmentés par famille de clients

Dans beaucoup de cas, les engagements sont différents selon les types de publics. Ils sont présentés différemment, et portent souvent sur les spécificités des services apportés à chacun. Cette adaptation ne remet pas en cause les principes d'équité et d'égalité du service public. Elle montre simplement que les prestations sont adaptées aux besoins des bénéficiaires. Elle permet aussi de cibler certains types de populations, comme les plus défavorisés comme le rappelle le CIRE du 12 octobre 2000.

A France Télécom, les engagements sont différents selon les trois types de clientèle qui structurent par ailleurs l'organisation de l'entreprise : particuliers, professionnels et entreprises. A noter que les engagements destinés aux particuliers concernent tous les clients de France Télécom, les professionnels bénéficient en plus des engagements qui leur sont destinés, et les entreprises, outre ces deux premiers types d'engagements, bénéficient aussi d'engagements qui leur sont spécifiquement destinés.

## 6. Les engagements peuvent être individuels ou collectifs

La plupart des engagements concernent des clients qui sont des individus. Mais, dans quelques cas, les engagements impliquent simultanément un grand nombre de bénéficiaires. C'est le cas notamment des engagements destinés aux bénéficiaires des transports en commun (SNCF, RATP).

Dans de tels cas, le suivi et la mesure de la satisfaction sont différents. Un seul incident peut avoir des effets sur un nombre beaucoup plus important de bénéficiaires.

## 7. Les engagements peuvent être évolutifs, avec une date de valeur

Certains ont choisi d'annoncer des engagements avec une date de valeur : l'engagement ne peut être tenu actuellement, mais on annonce une date à partir de laquelle il sera effectif. L'intérêt est de montrer que l'entreprise est engagée dans une dynamique de progrès au service de ses clients et qu'elle met en œuvre les moyens d'y parvenir. Le risque est ici de troubler le message, et qu'il ne soit perçu que comme une simple déclaration d'intention.

## 8. Les engagements peuvent être inter services ou interministériels

Dans certaines entreprises des contrats de partenariat peuvent être assimilés à des engagements entre services.

De plus en plus d'organisations qui sont amenées à travailler ensemble sur un chantier établissent entre elles des engagements, qui la plupart du temps ne sont pas communiqués au public, ou alors organisés autour de publics spécifiques (jeunes, créateurs d'emplois...).

Une Direction Départementale de l'Équipement, EDF et France Télécom ont signé des engagements réciproques concernant la pose de câbles souterrains.

Il y a ici de nombreuses pistes qui concernent les ministères et leurs multiples actions interministérielles. Les bénéficiaires ont des demandes importantes de coordination à ce niveau qui pourraient faire l'objet d'engagements interministériels.

## 9. L'articulation des engagements entre le niveau local et national

Les engagements peuvent être formulés au niveau national (valables pour toute une organisation) ou au niveau local. Ainsi les engagements EDF concernent toute l'entreprise, sur toute la France. La SNCF, si elle a formulé des engagements nationaux, a permis par ailleurs à chaque région et à chaque gare de formuler ses propres engagements. Ces engagements locaux peuvent donc varier d'une région à l'autre, et porter sur des prestations de nature très différente. Enfin, une alternative a été développée par la CNAV : un corps commun d'engagements est national, par contre, ces engagements peuvent être déclinés au niveau local

(sous forme de délais ou de dispositifs particuliers).

L'articulation national/local correspond en fait davantage à un choix à effectuer plutôt qu'à un "type" d'engagement. Cet aspect sera ainsi traité avec plus de détail dans la suite de ce chapitre.

## 10. La formulation des engagements

La façon de formuler l'ensemble de ses engagements crée également des types d'engagements différents en terme de communication. La structure du message peut en effet considérablement varier d'un organisme à un autre. Certains organismes comme la SNCF utilisent la même syntaxe pour tous leurs engagements. De même EDF GDF Services structure l'ensemble de ses engagements en précisant les délais pour chacun d'entre eux.

Toutefois, si certains organismes souhaitent avoir un message cohérent sur l'ensemble de leurs engagements, d'autres privilégient une diversité attrayante de tous leurs engagements, regroupés pêle-mêle.

A noter que parfois, il n'existe qu'un seul engagement. Cela renforce son impact, c'est un message fort qui correspond à un produit ou service d'appel majeur. Attention toutefois aux astérisques (\*) qui l'accompagnent parfois, et qui renvoient à certaines clauses restrictives selon lesquelles l'engagement ne vaut plus...

Enfin, le ton adopté par la formulation des engagements peut également varier. Tout dépend du degré de complicité voulu avec la cible du message. Certains s'adressent directement au bénéficiaire, en l'interpellant, tandis que d'autres expliquent de façon plus pédagogique leurs engagements.

### Des engagements formulés différemment en externe et en interne

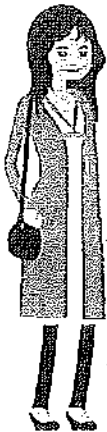
Dans certains cas, le même engagement peut être formulé différemment en externe et en interne. En effet un même engagement a une signification différente selon qu'il est lu par un agent chargé de mettre en œuvre les opérations permettant la tenue de cet engagement, ou par un bénéficiaire de cet engagement. Il s'agit bien du même engagement, mais il tendra à préciser davantage, en interne, le pourquoi et le comment.

# LA POLITIQUE QUALITÉ À SCEAUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DES USAGERS, NOTRE PRIORITÉ !

## LA VILLE À L'ÉCOUTE DES USAGERS

La ville de Sceaux est profondément attachée à garantir un service public adapté aux besoins de ses habitants. Aussi, depuis 8 ans, elle mène une politique Qualité ambitieuse et performante qui contribue à la satisfaction des usagers et à l'amélioration continue des prestations délivrées.

La Ville se dote des moyens nécessaires pour parvenir aux objectifs concrets et vérifiables du référentiel Qualiville qui est délivré par l'AFNOR pour la direction de la Relation au citoyen (service Sceaux info mairie et Population et citoyenneté) et la direction des Finances (service Finances/facturation).



### ► POUR LES USAGERS

**OBJECTIFS : MAINTENIR  
LA PROXIMITÉ ET FACILITER  
LE PARCOURS DE L'USAGER**

- Accueillir avec attention et courtoisie
- Simplifier les démarches
- Accompagner les usagers
- Répondre efficacement et rapidement

### ► POUR LES AGENTS MUNICIPAUX

**OBJECTIF : PROFESSIONNALISER  
POUR MIEUX SERVIR**

- Valoriser le savoir-faire et le savoir-être en développant la « polycompétence »
- Former les agents régulièrement pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles technologies
- Améliorer l'efficacité des services par une dynamique interne globale
- Prendre en compte le bien-être au travail



### ► QUELS SONT LES MOYENS DÉPLOYÉS ?

La direction générale des services porte la démarche Qualité depuis 2011 et impulse une dynamique d'amélioration continue auprès des services. Elle a confié le pilotage de la démarche à un responsable Qualité qui doit veiller à la cohérence et l'homogénéisation de la démarche.

Les moyens déployés sont :

- Une équipe d'auditeurs internes, ambassadeurs de la démarche Qualité auprès des agents
- Des sensibilisations à la démarche Qualiville organisées pour les encadrants et les agents
- Des formations sur mesure sur l'accueil et la qualité de service
- Un site Internet pratique, responsive et ergonomique
- Une dématérialisation progressive des démarches administratives



## LE MOT DU MAIRE

Des services de qualité pour tous, telle est l'ambition de la ville de Sceaux. Avec l'appui de ses agents, la Ville s'engage et innove pour faciliter la vie des Sceauxiens. Placer l'utilisateur au cœur du service public, telle est la préoccupation constante de nos équipes d'accueil pour répondre aux attentes des usagers.

Sceaux est engagée avec les services Sceaux.info mairie, Population et citoyenneté et Finances /facturation dans la certification Qualiville, label qui valorise la qualité des actions déployées. Ainsi, la Ville reste à l'écoute de ses usagers pour maintenir un haut niveau de qualité de service.

# La démarche qualité appliquée aux services publics

mai 2010

Afin de moderniser l'action publique et pour tendre vers une plus grande efficacité des services publics, les services des trois fonctions publiques mettent en oeuvre des démarches qualité qui vont parfois jusqu'à la certification.

Cette démarche peut faire l'objet de questions dans le cadre des épreuves écrites ou orales des différents concours des filières techniques.

## Une question préalable : comment définir la notion de "qualité" ?

La gestion de la qualité est l'ensemble des techniques d'organisation qui concourt à l'obtention d'une conformité à un standard dans le cadre du pilotage de la production de biens ou de services. La notion de qualité est une notion a priori subjective.

Dans le service public, il existe toutefois une certaine objectivité dans une mise en conformité par rapport à des standards (des normes). Le concept de gestion de la qualité est un concept du management au coeur de l'action publique dont l'objet est la gestion des services et des études. Un service qualité est donc un service support aux autres services de l'administration.

Ainsi, la gestion de la qualité est partie prenante de l'efficacité du service rendu au public.

## Et que mettre sous le terme de la démarche qualité ?

Une démarche qualité se définit comme le processus mis en oeuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, au sens figuré, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001.

## À quoi correspond la norme ISO 9001 ?

Cette norme est relative au management de la qualité. Elle fournit un ensemble d'exigences pour un système de management de la qualité, et ce indépendamment du domaine d'activité, de la taille et du statut juridique de l'entreprise (publique ou privée). L'obtention de la certification Iso 9001 atteste que l'entreprise ou l'administration a mis en place une politique qualité et une démarche de satisfaction du client ou de l'utilisateur qu'elle fait vivre et qui sont contrôlées par un organisme tiers. Elle repose actuellement sur la norme ISO 9001, dont la certification fait l'objet d'une visite annuelle par un auditeur. Elle concerne les fonctions suivantes : stratégie ; ressources humaines, organisation, gestion des compétences ; maintenance des ressources matérielles (locaux, moyens de communication, moyens de transport...) ; gestion des projets ; communication interne et externe ; planification de la production et des services ; structuration de la fonction étude ; gestion des

informations provenant des usagers ; maîtrise des fournisseurs ; étalonnage ; mesure satisfaction des usagers ; audits internes ; amélioration continue.

## Quelles actions l'administration peut-elle mener pour obtenir une certification ISO 9001 ?

L'objectif est de faire du management par la qualité, le vecteur de la modernisation de l'action publique. Si la maîtrise des risques technologiques reste une préoccupation de la sphère publique, les questions de "satisfaction des citoyens", "d'efficacité" et plus récemment de "développement durable" et "de maîtrise de la dépense publique" ont amené les pouvoirs publics à développer un management de l'amélioration continue qui s'appuie sur les techniques qualité : "simplification", "réingénierie des processus", "engagement de service", "revue de projet ou de politique" et converge avec les techniques de la "démocratie locale", de "l'évaluation des politiques publiques", du "contrôle de gestion"...

## Et comment mettre en oeuvre une démarche qualité appliquée aux services publics ?

Un processus qui se déroule en six phases distinctes :

**Première phase :** le diagnostic et le contrôle Disposer d'un état des lieux suffisamment solide pour identifier clairement les principaux dysfonctionnements, ce qui permettra d'en éviter les conséquences et de prévenir leur réapparition. À noter que le système de contrôle, pour être fiable, combine autocontrôle, contrôle spécialisé, contrôle hiérarchique, contrôle externe... qu'il n'y a pas de contrôle sans référentiel ni compétence spécifique.

**Deuxième phase :** l'écoute Avoir le point de vue des bénéficiaires et des agents sur l'utilité et la mise en oeuvre de l'action publique grâce à un dispositif d'écoute et de dialogue et réduire réellement les dysfonctionnements en agissant sur leurs causes...

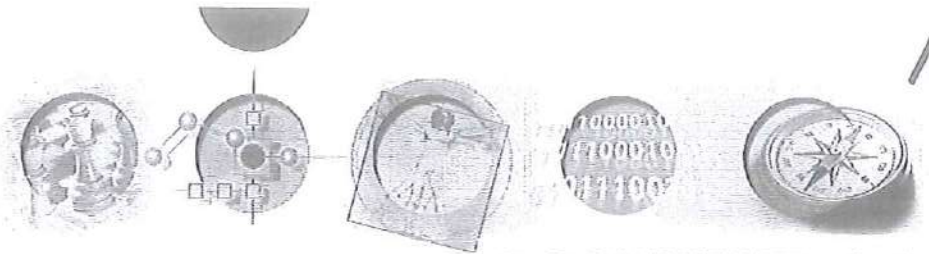
**Troisième phase :** l'engagement Prendre à témoin les bénéficiaires de la qualité de l'action publique et s'y tenir en réduisant les dysfonctionnements puis monter progressivement le niveau d'exigences des engagements. Le référentiel d'engagement doit être élaboré avec les parties prenantes (agents, chefs de services, etc.). Il peut donner lieu à une charte sans contrainte de résultats ou à une certification.

**Quatrième phase :** le processus Mettre en place un système de management des processus permettant leur amélioration continue : cartographie des processus et par processus : identification des bénéficiaires, des données de sortie et d'entrée, définition des étapes permettant d'obtenir le résultat, points à risque...

**Cinquième phase :** la certification Assurer la qualité et la performance et pour cela en faire vérifier de l'extérieur le résultat ou/et la mise en oeuvre des exigences par un certificateur dûment habilité.

**Sixième phase :** l'excellence Rechercher l'excellence sur tout le système de management en mesurant sa progression d'année en année et en se comparant aux autres.

Laurent MARTIN



# Démarches qualité dans les collectivités

## Accueil et qualité des services Qualiville® et autres référentiels



Delta S.I, cabinet conseil en stratégie et management des organisations, impulse une véritable dynamique dans 5 domaines d'expertise :

### • Réflexion stratégique

• Organisation et management par les processus et la qualité

• Accompagnement de la performance des ressources humaines

• Elaboration et mise en œuvre de systèmes d'information

• Réalisation de systèmes de pilotage et décisionnels

### • Les collectivités face au défi de l'excellence

Les réformes structurelles initiées par la DGME\*, l'augmentation croissante de la responsabilité juridique des élus, les exigences nouvelles des citoyens en termes d'environnement et de services, les attentes des agents quant à leur métier ou leur carrière, rendent indispensables les démarches d'amélioration continue de la qualité au sein des collectivités locales et territoriales.

### • Le citoyen au cœur de vos préoccupations

Totalement adaptées au fonctionnement d'une collectivité moderne, cautionnées par des acteurs majeurs de la fonction publique territoriale (CNFPT, AMF, etc.), les démarches qualité rendent vos services plus performants et plus visibles, favorisent l'écoute des usagers, mobilisent vos équipes autour d'un projet commun dynamisant. Elles structurent vos efforts au bénéfice des citoyens.

### • De l'amélioration à la certification : des démarches adaptées à chaque type de besoin

Les démarches d'amélioration de la qualité s'appliquent à toutes les tailles de collectivités. Elles peuvent se traduire par une simple amélioration des processus de travail ou, pour encore plus de visibilité, peuvent être officialisées par une certification, notamment par l'AFAQ\*\*.

Ces démarches peuvent s'appliquer à des périmètres très précis, par exemple en mettant en application des normes AFNOR telles que NF Service : Service des établissements d'hébergement pour personnes âgées, Service des offices de tourisme et syndicat d'initiative ...

Depuis 2001, Delta S.I fournit un conseil opérationnel dans les démarches d'amélioration, touchant l'ensemble de la qualité de l'accueil et des services et vous accompagne à chaque étape de la mise en œuvre du référentiel adapté à votre besoin.

• **Label Marianne.** Il garantit votre capacité à accueillir et renseigner vos administrés dans les meilleures conditions de convivialité, d'écoute et d'efficacité quel que soit le canal de communication (physique, téléphonique, courriel, courrier) avec l'ensemble de vos services,

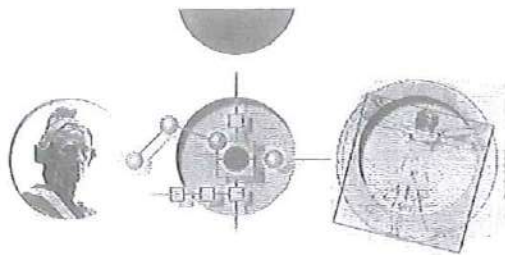
• **Qualiville® V2.** Il vous aide à optimiser les relations quotidiennes entre vos services et leurs clients. L'application de ce référentiel peut vous conduire jusqu'à la certification de la qualité de l'accueil et de votre efficacité dans la délivrance d'actes administratifs et de prestations, concrétisant ainsi la réalité de vos engagements à l'écoute et au service de la population,

• **ISO 9000.** Ce référentiel internationalement reconnu est déjà appliqué dans de nombreux établissements des trois fonctions publiques. Son application et la certification qui l'accompagne, marquent une étape supplémentaire dans la mise en place d'un véritable management par la qualité au sein de votre collectivité. Cela vous place alors au meilleur niveau des standards européens.

### • 5 bonnes raisons de mettre en œuvre une démarche qualité

- Répondre de façon optimale aux attentes de vos administrés et renforcer leur satisfaction,
- Valoriser le niveau de service de votre collectivité et rendre lisible votre démarche qualité,
- Optimiser l'efficacité de votre organisation et fiabiliser vos processus,
- Mobiliser et engager vos agents autour d'un projet fédérateur en valorisant leur savoir-faire,
- Véhiculer une image dynamique au travers d'une démarche de progrès.

Optimiser Améliorer Motiver Valoriser Écouter



12

# Démarches qualité dans les collectivités

## Accueil et qualité des services

Qualiville® et autres référentiels

### L'équipe

Des consultants expérimentés notamment dans les domaines de :

- l'accompagnement au changement,
- l'animation de groupe de progrès,
- la mise en oeuvre de démarche qualité et le référentiel Qualiville®,
- le management de projet.

### Vos contacts

- Bordeaux**  
Tél. +33 (0)5 57 99 04 96  
aquitaine@delta-si.fr
- Caen**  
Tél. +33 (0)2 35 34 20 95  
normandie@delta-si.fr
- Le Lamentin**  
Tél. +33 (0)2 47 25 84 72  
antilles-guyane@delta-si.fr
- Nantes**  
Tél. +33 (0)2 40 84 09 18  
bretagne-paysdeloire@delta-si.fr
- Paris**  
Tél. +33 (0)1 44 10 41 03  
iledefrance@delta-si.fr
- Rennes**  
Tél. +33 (0)2 99 55 74 14  
bretagne-paysdeloire@delta-si.fr
- Rouen**  
Tél. +33 (0)2 35 34 20 95  
normandie@delta-si.fr
- Toulouse**  
Tél. +33 (0)5 61 83 02 20  
midi-pyrenees@delta-si.fr
- Tours**  
Tél. +33 (0)2 47 25 84 72  
contact@delta-si.fr
- Sophia-Antipolis**  
Tél. +33 (0)9 61 37 27 32  
paca@delta-si.fr

### • Delta S.I, un cabinet conseil reconnu pour l'accompagnement qualité des collectivités

Spécialiste de la fonction publique territoriale (conseils régionaux, conseils généraux, mairies), Delta S.I dispose d'une expérience unique dans la conduite des démarches d'amélioration de la qualité au sein des collectivités. Plus d'un million d'usagers bénéficient aujourd'hui d'un service optimisé, impulsé par nos missions d'accompagnement auprès d'une vingtaine de communes, dont : Boulogne-Billancourt, Pamiers, Pessac, Rouen, Saint-Brévin-les-Pins, Toulouse, Yvetot, Villeneuve-sur-Lot ...

### • Delta S.I, une expérience sur laquelle capitaliser pour des résultats opérationnels

Bons connaisseurs des hommes et des organisations de la fonction publique, les consultants experts de Delta S.I conçoivent et animent vos démarches d'amélioration continue. Dans le strict respect des référentiels et de vos objectifs, ils valorisent votre existant, respectent vos spécificités, s'inscrivent dans la culture et l'évolution de vos métiers, pour obtenir des résultats concrets et durables.

### • Delta S.I, une démarche participative et progressive au service de vos objectifs

Notre approche transversale, notre capacité à animer des démarches participatives internes ou externes (enquêtes de satisfaction) favorisent l'appropriation du processus d'amélioration continue par vos personnels.

Structurée au sein d'une logique de projet souple mais rigoureuse, notre approche vous permet d'atteindre les niveaux de service et les engagements prédéterminés au travers d'un accompagnement modulaire qui prépare idéalement votre collectivité à la certification :

- diagnostic et enquêtes mystère,
- formations ciblées,
- accompagnement du changement,
- enquêtes de satisfaction,
- audit à blanc,
- pilotage.

### • Delta S.I, un cabinet conseil à l'écoute des évolutions des référentiels qualité

Attentif à adapter son intervention à chaque guide qualité que vous avez choisi (Marianne, Qualiville®, ISO, ...), Delta S.I anticipe leurs évolutions. Ce fut notamment le cas lors de la mise en place de la version 2 du référentiel Qualiville® qui le rapproche encore plus des standards ISO. Qualiville® V2 met ainsi l'accent sur :

- une approche plus globale et transverse de la qualité, dans la délivrance des actes et dans l'accueil du public,
- une description encore plus précise, guidant mieux les acteurs de la démarche qualité.

### • Delta S.I vous aide à pérenniser et enrichir votre démarche qualité

Chaque collectivité ayant mis en place un référentiel qualité avec Delta S.I capitalise et partage notre base de connaissances au moyen d'un outil informatique accessible par Internet. Vous accédez ainsi à un véritable club des utilisateurs de ce référentiel.

Organisation Changement Référentiel Satisfaction Valeur

Siège social Les Champs . 37380 Monnaie  
Tél. +33 (0)2 47 25 84 72 . Fax +33 (0)2 47 25 83 26 . contact@delta-si.fr

Pour en savoir plus [www.delta-si.fr](http://www.delta-si.fr)



MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES  
ET DES RELATIONS  
AVEC LES COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

13

## Continuité des services publics locaux dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire

Recommandations à l'attention des maires, des présidents de conseils  
départementaux, des présidents de conseils régionaux et des présidents  
d'établissements publics et de coopération intercommunale

de Madame Jacqueline GOURAULT, ministre de la Cohésion des territoires  
et des Relations avec les Collectivités territoriales

et de Monsieur Sébastien LECORNU, ministre en charge des Collectivités territoriales

---

Document en date 21 mars 2020

M

## Introduction

Comme l'a rappelé le Président de la République, la France est confrontée à « la plus grave crise sanitaire depuis un siècle ». Dans ce contexte inédit, les exécutifs des collectivités locales ont un rôle essentiel à jouer pour assurer la continuité des services publics essentiels à la Nation française, tout en protégeant leurs agents publics.

Des mesures nationales ont d'ores-et-déjà été prises (arrêté du ministre des Solidarités et de la Santé du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19 complété par les arrêtés des 15, 16 et 19 mars, décret du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus covid-19 etc.).

En complément, un projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 est en cours d'examen au Parlement. Il vise à donner une traduction législative aux mesures annoncées par le Président de la République et le Gouvernement pour faire face à la crise majeure que traverse notre pays au plan sanitaire, et comprend notamment une habilitation du Gouvernement à prendre différentes mesures pour assurer la continuité du fonctionnement des institutions locales et de l'exercice de leurs compétences, ainsi que la continuité budgétaire et financière des collectivités territoriales et des établissements publics locaux.

Les services publics doivent voir leur organisation adaptée en conséquence, tout en maintenant ceux qui sont essentiels à la vie de nos concitoyens. Il revient aux autorités locales, chargées de l'application des lois et règlements, de veiller à la bonne mise en œuvre de ces consignes, en les déclinant par arrêté au plan local, en fonction des équipements et services de leur commune, établissement public de coopération intercommunale (EPCI), département ou région.

Il revient également aux autorités locales, en lien avec les préfetures, de prendre les mesures qu'elles estiment indispensables pour assurer la continuité des services essentiels listés ci-dessous, protéger leurs agents et les usagers.

Aussi, vous trouverez ci-après un document d'aide à la prise de décision, qui précise les recommandations en vigueur en date du 21 mars 2020. Il est également mis à votre disposition sur le site internet du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les Collectivités territoriales ([www.cohesion-territoires.gouv.fr](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr)), où il sera régulièrement actualisé (notamment pour intégrer les mesures définitives du projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19). Le document est organisé comme suit :

1. **Recommandations générales pour endiguer la propagation de l'épidémie de covid-19,**
2. **Recommandations pour assurer la continuité démocratique dans des conditions adaptées,**
3. **Recommandations pour adapter la gestion des ressources humaines,**
4. **Recommandations générales pour adapter les services publics demeurant ouverts,**
5. **Recommandations formulées service par service.**

15

**Continuité des services publics locaux dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire**

**Recommandations en date du 21 mars 2020**

**1. Recommandations générales pour endiguer la propagation du Covid-19**

**a. Activer le plan communal de sauvegarde (PCS)**

Les communes qui disposent d'un PCS peuvent l'activer pour faire face à cette crise sanitaire inédite. Cela permet notamment de réorganiser les services administratifs et mettre en œuvre des mesures d'information du public, de continuité des services et de protection des personnes vulnérables prévues dans ce cadre.

**b. Informer la population et diffuser les bonnes pratiques**

Les collectivités territoriales sont incitées à mobiliser les différents vecteurs à leur disposition pour diffuser le plus largement possible les bonnes pratiques : campagnes d'affichage, messages sur le site internet, envois de SMS aux administrés, mobilisation du secteur associatif comme relais de transmission etc. L'objectif est de favoriser une appropriation systématisée par les citoyens des gestes barrières susceptibles de ralentir la propagation de l'épidémie.

**c. Veiller au respect des mesures de « confinement »**

Conformément au décret du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus covid-19, le déplacement de toute personne hors de son domicile est interdit, jusqu'au 31 mars 2020, sauf si cela est justifié par un motif prévu à l'article 1 dudit décret. Les personnes concernées doivent se munir d'un document justificatif et le présenter en cas de contrôle. Le projet de loi d'urgence permettra aux policiers municipaux, aux côtés des forces nationales, d'en assurer le respect.

Les déplacements, dans l'exercice de leurs fonctions, des exécutifs locaux (maires et leurs adjoints, présidents et vice-présidents d'EPCI, présidents et vice-présidents de conseils départementaux et régionaux) sont assimilés à des « déplacements professionnels insusceptibles d'être différés » au sens du 1° de l'article 1- du décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus covid-19, et à ce titre, sont autorisés. Les déplacements des élus locaux n'exerçant pas de fonction exécutive dans l'exercice de leur fonction sont également autorisés à ce titre, mais doivent toutefois être limités aux déplacements strictement nécessaires.

**2. Recommandations pour assurer la continuité démocratique dans des conditions adaptées**

**a. La réunion des assemblées délibérantes**

Les assemblées délibérantes ne pourront se réunir que si cela est justifié par un motif exceptionnel, en privilégiant une organisation spécifique qui doit assurer la sécurité sanitaire des membres. Des dispositions législatives seront prises dans le cadre du projet de loi d'urgence pour faciliter leur réunion.

**b. Le cas particulier des conseils municipaux d'installation**

Le projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 prévoit que les assemblées délibérantes élues en 2014 et leurs exécutifs verront leurs mandats et fonctions prorogés jusqu'à l'installation des nouveaux conseils municipaux.

Le projet de loi d'urgence prévoit que :

- **Pour les communes dont l'élection est « acquise » au 1er tour** : le conseil municipal et son exécutif seront installés au plus tard en juin. La date sera déterminée sur le fondement d'un rapport remis au plus tard le 10 mai 2020 par le Parlement au Gouvernement sur avis du conseil scientifique.
- **Pour les communes qui doivent organiser un 2nd tour de scrutin** : le conseil municipal et son exécutif seront installés à l'issue du 2nd tour des élections municipales qui aura lieu, conformément au projet de loi voté par le Sénat, en juin. La date dépendra du rapport du 10 mai 2020.

Il n'y a donc pas lieu de réunir de conseil municipal d'installation avant la publication du décret afférent en mai.

Par ailleurs, les mandats des conseillers communautaires seront également prorogés ainsi que leurs exécutifs.

### **3. Recommandations pour adapter la gestion des ressources humaines**

La fermeture de services administratifs ou la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) implique des mesures spécifiques à l'égard des agents publics territoriaux.

Les dispositions issues des notes d'information de la Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP), et notamment sa note intitulée « Situation des agents publics, Comparatif public-privé », sont applicables aux agents publics territoriaux (fonctionnaires et contractuels) moyennant les adaptations ci-dessous décrites.

**A noter** : les collectivités territoriales devront délivrer des justificatifs professionnels à leurs agents afin de leur permettre de se déplacer conformément au décret du 16 mars 2020.

#### **a. Le recours au télétravail**

Lorsque le télétravail est compatible avec le poste, l'autorité territoriale doit privilégier cette solution et en faciliter l'accès.

#### **b. Placement en autorisation spéciale d'absence (ASA)**

Le tableau figurant en page 2 de la note DGAFP précitée émet des recommandations relatives au placement en autorisation spéciale d'absence (ASA) des agents territoriaux selon les situations. Ainsi, dans les conditions précisées cette note, l'agent territorial demeure dans une position régulière. L'agent placé en ASA a droit au maintien de son plein traitement.

Compte tenu du caractère exceptionnel de la situation sanitaire et de son impact sur la situation individuelle des agents publics, les employeurs territoriaux sont invités à maintenir le régime indemnitaire des agents placés en ASA, y compris dans l'hypothèse où une délibération permettrait la suppression des primes en l'absence de service effectif.

L'agent n'étant pas placé en congé de maladie, aucune retenue au titre de la journée de carence ne peut lui être appliquée.

#### **c. Tout agent présentant un certificat médical peut être absent dans les conditions de droit commun**

L'agent territorial est placé en congé de maladie ordinaire dans les conditions de droit commun.

Suivant la situation de l'agent au regard de ses droits à congé de maladie ordinaire, il percevra son plein traitement ou son demi-traitement.

17

Concernant la retenue au titre de la journée de carence, une mesure du projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 devrait supprimer son application pendant la période d'état d'urgence sanitaire (cf. encadré).

*Dans le cadre de l'examen du projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 le 21 mars 2019 à l'Assemblée Nationale, le Premier Ministre a indiqué :*

*« Je crois nécessaire, pour la seule période de l'urgence sanitaire, de suspendre les dispositifs de jour de carence dans le secteur privé comme dans la fonction publique ».*

*Ces éléments seront précisés dès lors que les dispositions de la loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 seront définitives.*

Par principe, le maintien du régime indemnitaire, en cas de congé de maladie ordinaire, doit être expressément prévu par une délibération de la collectivité ou de l'établissement public.

Compte tenu du caractère exceptionnel de la situation sanitaire et de son impact sur la situation individuelle des agents publics, les collectivités sont invitées, le cas échéant, à délibérer afin de permettre le maintien du régime indemnitaire des agents territoriaux placés en congé de maladie ordinaire atteints du coronavirus. Ainsi une délibération ultérieure en ce sens pourra, à titre **exceptionnel**, revêtir un caractère rétroactif à compter du 1<sup>er</sup> février 2020.

- d. **En cas de défaillance d'un bien ou service, susceptible de remettre en cause un service public essentiel, le représentant de l'Etat dans le département pourra procéder à des réquisitions.**

En cas d'urgence, lorsque l'atteinte constatée ou prévisible au bon ordre, à la salubrité, à la tranquillité et à la sécurité publiques l'exige, les maires ou présidents de collectivités peuvent se rapprocher du préfet afin que celui-ci fasse usage, si la situation le justifie, de son pouvoir de réquisition de tout bien ou service nécessaire au fonctionnement du service prévu à l'article L2215-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

#### 4. Recommandations générales pour adapter les services publics demeurant ouverts

- a. **Mettre à jour et activer, en fonction des absences du service, un plan de continuité d'activité (PCA)**

L'objectif de ces PCA est d'organiser la réaction opérationnelle et d'assurer le maintien des activités indispensables.

A ce titre, le PCA détermine les agents devant être impérativement, soit présents physiquement, soit en télétravail actif avec un matériel adapté, que celui-ci soit attribué par le service ou personnel.

Il revient ainsi à chaque administration locale d'identifier un noyau dur de personnes qui continuera à assurer les fonctions vitales de la collectivité. Relevé régulièrement et constitué de plusieurs équipes en fonction des besoins de la collectivité, il travaillera en étant protégé au mieux pour limiter les risques de contamination. La mise en place de ce PCA doit concerner en priorité les missions mentionnées au point suivant (5.) comme devant être maintenues.

#### b. **Restreindre les modalités d'accueil du public**

1. **dans les services pour lesquels un accueil physique est jugé indispensable :** restriction des plages horaires d'accueil et réception sur rendez-vous, mise en place de gestion des flux pour assurer le respect des gestes barrières et notamment la distance physique d'un mètre entre chaque personne ;
2. **accueil téléphonique renforcé** à la place de l'accueil physique ;
3. **organisation d'un suivi à distance pour les rendez-vous individuels**, par téléphone, courriel ;

4. **maintien des visites à domicile strictement indispensables** pour l'évaluation des prestations pour les dossiers en cours d'instruction ou les demandes urgentes ;
  5. **ciblage des missions prioritaires** de celles qui le sont moins (missions de suivi, missions de contrôle etc.). Exemple : mise en place d'un circuit court de traitement des demandes de prestation de compensation du handicap (PCH) à domicile pour retour au domicile d'une personne accueillie en établissement ;
- c. **Maintenir les services de paie des agents, l'engagement des dépenses et le règlement des factures**
  - d. **Maintenir le fonctionnement des services de soutien économique aux entreprises**
  - e. **Maintenir les services supports indispensables afin d'assurer le bon fonctionnement des services publics prioritaires** (notamment : le service informatique, le service de logistique et de ravitaillement, le standard téléphonique, etc.).

#### 5. Recommandations formulées service par service

##### a. **La fermeture de services**

Doivent être fermés, conformément à l'arrêté ministériel du 15 mars 2020 et au décret du 16 mars 2020, les établissements recevant du public suivants, susceptibles de dépendre des collectivités locales :

- les salles polyvalentes, d'auditions, de conférences, de spectacles ;
- les bibliothèques et les musées, les salles d'exposition ;
- les établissements sportifs couverts et non couverts, y compris les piscines ;
- les chapiteaux, tentes et structures ;
- les spectacles de rues et fêtes foraines ;
- les établissements en plein air ;
- les établissements d'éveil, d'enseignement, de formation, centres de vacances, centres de loisirs sans hébergement.

Afin d'éviter tout regroupement de population, il est recommandé que soient également fermés :

- les parcs et jardins ;
- les aires de jeux ;
- les offices de tourisme.

Des services publics locaux facultatifs, jugés non essentiels, peuvent être fermés sur décision de l'autorité locale compétente, notamment :

- les accueils généraux d'information en mairie, hôtel de département ou de région ;
- les maisons de service au public et espaces « France services » ;
- les services chargés de recueillir les demandes d'autorisation d'urbanisme.

En outre, les services d'urbanisme pourront voir leur activité réduite dès lors que le projet de loi d'urgence prévoit une suspension du délai légal de traitement des autorisations d'urbanisme. Ainsi, l'inactivité d'un service ne générera pas, au cours de cette période, une décision implicite de la commune.

Concernant les services qui proposaient des relais territoriaux des MDPH ou autres services d'action sociale, l'information sur les nouvelles modalités d'accueil et de traitement des demandes doit être assurée auprès du public par tout moyen possible.

**b. La continuité de services communaux ou intercommunaux selon certaines modalités**

Une priorité doit être donnée aux services suivants qui doivent continuer à fonctionner, selon des modalités adaptées :

- Le service public de l'eau potable, de l'assainissement, de gestion des eaux pluviales (bloc communal), soumis à un Plan de Continuité d'Activité (PCA),
- Le service public de la collecte et du traitement des déchets, ainsi que toutes les activités nécessaires au maintien de la salubrité (bloc communal), soumis à un PCA,
- Le service public des énergies : chauffage urbain, distribution d'électricité et de gaz (bloc communal), soumis à un PCA,
- Le service des bains douches municipaux (bloc communal), dont la continuité est essentielle pour l'hygiène des personnes sans domicile fixe,
- Le service d'état civil, selon les instructions du ministère de la Justice du 19 mars 2020, reprises ci-après :

❖ *La tenue d'une permanence pour l'enregistrement des actes*

**Doivent pouvoir être établis dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi les actes de naissance, de reconnaissance, d'enfant sans vie et de décès.** En effet, l'enregistrement de ces actes de l'état civil est soumis à des délais (déclarations de naissance) ou doit intervenir sans délai au regard des impératifs de sécurité juridique, de salubrité ou au regard des démarches susceptibles d'être réalisées après leur établissement.

**Le cas échéant, tout ou partie des pièces annexes de ces actes de l'état civil pourraient être transmises par voie dématérialisée** (notamment par télécopie ou via la télétransmission telle que le pratiquent nombre d'opérateurs funéraires pour les déclarations de décès). Néanmoins, pour s'assurer de leur caractère authentique, les actes de l'état civil devraient être revêtus de la signature manuscrite des personnes requises (déclarant et officier de l'état civil) puis délivrés sous format papier. Afin de prévenir toutes difficultés ultérieures, il conviendrait de recueillir les coordonnées téléphoniques et les adresses mails des déclarants.

**Au contraire, les officiers de l'état civil pourraient ne pas assurer de permanence physique pour les autres types d'actes ou de demandes liés à l'état civil.** Ceux-ci pourraient être :

- reportés, lorsque les textes imposent la présence physique des intéressés : demandes de changement de prénom, déclarations conjointes de changement de nom ; démarches qui ne présentent pas un caractère d'urgence ;
- traités uniquement par voie dématérialisée ou par courrier, dans le respect des textes en vigueur (en particulier les dispositions du décret n° 2017-890 du 6 mai 2017 relatif à l'état civil) : demandes de copies intégrales ou d'extraits d'actes de l'état civil, mises à jour des actes de l'état civil et des livrets de famille, demandes de rectification des erreurs matérielles ou omissions d'actes de l'état civil, demandes de mise en concordance d'un nom de famille obtenu à l'état civil étranger (article 61-3-1 du code civil), etc.



Il est par ailleurs rappelé que la délivrance des copies intégrales et des extraits d'actes de l'état civil ne peut s'effectuer que par voie papier (en l'espèce par courrier), pour que les actes délivrés puissent valoir actes authentiques.

❖ *La célébration des mariages et l'enregistrement des pactes civils de solidarité (PACS)*

Au regard des mesures limitant les déplacements et le regroupement des personnes afin de lutter contre la crise sanitaire, la célébration des mariages et l'enregistrement des PACS doivent en principe être reportés.

Il peut toutefois être fait exception à cette règle pour des motifs justifiant qu'il y a urgence à l'établissement du lien matrimonial ou du partenariat (par exemple : mariage in extremis ou mariage d'un militaire avant son départ sur un théâtre d'opérations). Les officiers de l'état civil doivent préalablement solliciter les instructions du procureur de la République.

- Le service des pompes funèbres (bloc communal)
  - *L'inhumation et la crémation*

Des recommandations spécifiques seront publiées prochainement.

- *Les décès liés au covid-19*

**Pour les personnes décédées à la suite d'une contamination par le coronavirus, le Haut Conseil de la Santé Publique (HCSP) a émis des recommandations le 18 février 2020 que les opérateurs funéraires doivent respecter.**

Le mode de sépulture, inhumation ou crémation, retenu en fonction de la volonté du défunt ou de la « personne ayant qualité pour pourvoir à ses funérailles » doit être respecté. La mise en bière en cercueil simple autorise la crémation.

La prise en charge matérielle et financière des obsèques, en l'absence de famille, incombe à la commune. Dans ce cas, le défunt est juridiquement assimilé à une « personne dépourvue de ressources suffisantes » et le maire, ou à défaut le préfet de département, pourvoit d'urgence à son inhumation (article L. 2223-7 du CGCT).

L'autorisation de transport du corps d'une personne atteinte du coronavirus se fait selon les règles de droit commun, indépendamment des causes du décès. La contagiosité du corps d'une victime du covid-19, une fois mis en bière, n'est pas un sujet, qui plus est lorsque le cercueil est hermétique comme cela est obligatoire pour un transport international de corps (sauf pour l'Espagne). L'absence du certificat de non-épidémie délivré par les ARS n'est pas un frein juridique au transport international de corps, sauf si le pays de destination du défunt l'exige. Dans ce cas, le corps devra rester en France.

- Les crèches et les assistants maternels (communes, départements)

L'accueil en crèche est suspendu à compter du lundi 16 mars 2020, sauf pour accueillir les enfants du personnel soignant indispensable à la gestion de la crise sanitaire, conformément à la fiche « lignes directrices pour la garde des enfants des personnels indispensables à la gestion de la crise sanitaire ». Par exception, restent ouvertes les micro-crèches et les maisons d'assistants maternels lorsqu'elles accueillent au maximum 10 enfants.

Les assistants maternels employés par un particulier ou un établissement ou un service d'accueil familial (crèche familiale ou établissement multi-accueil familial) continuent à accueillir des enfants à leur domicile.

Les assistants maternels exerçant à domicile (salariées de particuliers employeurs ou de crèches) sont autorisées à accueillir jusqu'à 6 enfants de moins de trois ans à partir du 16 mars et jusqu'à nouvel ordre.

Pour celles qui sont employées par un établissement ou service, les regroupements sont suspendus à partir du 16 mars et jusqu'à nouvel ordre.

- Les écoles, collèges, lycées, universités (communes, départements, régions)

Ces établissements sont fermés à compter du lundi 16 mars 2020. Un service minimum doit être mis en place par l'éducation nationale en lien avec le maire (école maternelle et élémentaire), le président du conseil départemental (collège) et le président du conseil régional (lycée). Des directives spécifiques sont communiquées *via* les préfetures et le rectorat.

Par ailleurs, les communes et EPCI sont incités à établir un service minimum à destination du public prioritaire au titre de la compétence « activités périscolaires et extrascolaires », selon les besoins identifiés et les moyens disponibles localement. Les services de restauration scolaire ne sont pas considérés comme essentiels et peuvent donc être fermés. Si tel est le cas, il est demandé aux parents concernés de prévoir un panier-repas pour leurs enfants accueillis.

- Le service public de la voirie (bloc communal, départements) doit être maintenu, en priorisant l'entretien nécessaire notamment pour les ponts et ouvrages d'art et dans le respect des gestes barrières et des consignes de sécurité s'appliquant aux chantiers,
- Le service public de l'action sociale (bloc communal, départements) doit être maintenu, en tant qu'il permet de maintenir le lien avec les personnes vulnérables et de subvenir à leurs besoins (portage de repas à domicile, accompagnement médico-social ou psychologique adapté etc.),
- Les centres de protection maternelle et infantile (PMI) et les établissements, services et lieux de vie mettant en œuvre des mesures de protection de l'enfance (départements) doivent continuer à fonctionner et à exercer leurs missions de soutien, de protection et de prise en charge des mineurs, selon le PCA mis en place par la collectivité et conformément aux recommandations du ministère des Solidarités et de la Santé, en date du 20 mars.
- Les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) doivent assurer leurs missions conformément aux modalités définies conjointement par l'Etat et l'Assemblée des Départements de France (ADF), et avec l'appui de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA).
- Le versement des aides sociales des usagers telles que l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), le revenu de solidarité active (RSA), l'aide au logement etc. doit se poursuivre (départements).
- Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) (départements)

Une attention particulière, en lien avec les Préfets, doit être portée à leur bon fonctionnement, qui est soumis à un plan de continuité d'activité (départements).

- Le service public des mobilités, dans un esprit de limitation des déplacements au maximum hors déplacement domicile travail (bloc communal, régions)

En particulier :

- ✓ Les transports en commun en agglomération doivent être maintenus avec une offre adaptée conformément à l'arrêté du 14 mars 2020, pour permettre aux Français d'accomplir les déplacements strictement nécessaires, et aux personnels soignants d'accéder aux centres de soins.
- ✓ Les transports adaptés aux personnes à mobilité réduite doivent être maintenus ou mis en place pour permettre aux Français les plus fragiles d'accomplir les déplacements strictement nécessaires.
- ✓ Les déplacements interurbains de plus longue distance sont réduits de manière progressive, conformément aux orientations nationales (trafic TGV, Intercités et TER).

Par ailleurs, l'arrêté du 19 mars, complétant l'arrêté du 14 mars 2020 modifié portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19, précise dans son 7° différentes mesures s'appliquant aux opérateurs de transport public collectif routier, guidé ou ferroviaire de voyageurs (ci-après désignés par « l'entreprise ») :

- L'entreprise procède au nettoyage désinfectant de chaque véhicule ou matériel roulant de transport public au moins une fois par jour. Sauf impossibilité technique avérée, l'entreprise prend toutes dispositions adaptées pour séparer le conducteur des voyageurs d'une distance au moins égale à un mètre et en informer les voyageurs.
- Dans les véhicules routiers comportant plusieurs portes, l'entreprise interdit aux voyageurs d'utiliser la porte avant et leur permet de monter et descendre par toute autre porte. Toutefois l'utilisation de la porte avant est autorisée lorsque sont prises les dispositions permettant de séparer le conducteur des voyageurs d'une distance au moins égale à un mètre.
- L'entreprise communique aux voyageurs, notamment par un affichage à bord de chaque véhicule ou matériel roulant, les mesures d'hygiène et de distanciation sociale, dites « barrières », définies au niveau national, comportant notamment l'obligation pour les voyageurs de se tenir à au moins un mètre des autres voyageurs.
- La vente à bord de titres de transport par un agent de l'entreprise est suspendue. L'entreprise informe les voyageurs des moyens par lesquels ils peuvent se procurer un titre de transport.



## Outils et méthodes pour transformer

Un nouveau référentiel Marianne pour améliorer la qualité des services aux usagers

29.09.16



L'utilisateur, toujours plus connecté et pressé, veut avoir le choix du mode d'interaction avec l'administration. La nouvelle version du référentiel Marianne encourage les approches plurielles associant les canaux physique, téléphonique, courrier et Internet. Elle insiste également sur l'accompagnement des agents qui sont au contact du public pour améliorer la qualité des services rendus.

Les pratiques des usagers évoluent, le référentiel Marianne aussi. Ce socle d'engagement en matière de qualité d'accueil et de service a été entièrement refondu par l'ensemble des parties prenantes avec le concours du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) ([consulter le nouveau référentiel Marianne](#)). Lors de sa sortie en 2007, le référentiel était centré sur les modalités d'accueil physique, la réduction des délais de réponse par courrier ou courriel, la rapidité de mise en relation téléphonique avec un agent.

Internet était alors essentiellement considéré comme un outil d'information sur les autres canaux. Une décennie plus tard, la donne a changé. Huit foyers sur dix sont connectés, les sites web sont devenus interactifs et plus de la moitié des usagers effectuent désormais des démarches administratives en ligne, selon la [dernière édition du baromètre du numérique](#).

### De la charte Marianne au nouveau référentiel

•

**2003**

Etablissement d'une charte Marianne, démarche qualité visant à améliorer l'accueil des usagers dans les services publics

•

**2007**

Evolution de la charte vers un référentiel d'engagement et instauration d'un label, attribué par des autorités de certification indépendante

•

2013

Actualisation des engagements afin d'intégrer des bonnes pratiques émergentes, notamment liées à Internet

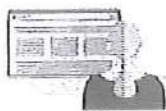
2016

Refonte du référentiel Marianne dans une logique d'accueil qui intègre les différents canaux d'interaction

### Promouvoir une approche d'accueil pluriel

La qualité de la relation entre l'administration et les usagers ne dépend plus aussi fortement que par le passé de l'accueil sur site. Elle s'appréhende de manière globale. « *La première version du référentiel a contribué à améliorer la réponse aux usagers sur chacun des canaux – physique, téléphonique, courrier, Internet – sans prendre en compte leurs interactions* », explique Nicolas Bénazet, chef du pôle relation de service au sein du SGMAP. *Sa mise à jour s'inscrit dans une logique "cross-canal" pour répondre aux attentes du public.* »

Les usagers veulent avoir le choix du mode d'interaction avec l'administration. Ils veulent pouvoir commencer une démarche en ligne et la compléter avec un agent s'ils sont bloqués. Ils veulent que l'agent qui les reçoit connaisse les informations échangées lors d'un contact précédent. Ces nouveaux modes d'interaction ne se substituent pas strictement aux anciens. Il est toujours être possible de contacter un service par téléphone ou de se rendre directement sur place quand une demande s'avère complexe ou nécessite de rassurer l'utilisateur en raison de son importance particulière.



**Engagement n°1 :** Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports

**Engagement n°2 :** Nous facilitons l'utilisation de nos services sur Internet et la réalisation de vos démarches en ligne

### S'adapter à la situation du moment de l'utilisateur

Cet accueil pluriel concerne tous les publics, y compris ceux qui sont a priori les plus à l'aise avec Internet. Un étudiant qui effectue une première demande d'allocation logement cherche bien souvent à s'informer des conditions d'obtention en s'entretenant avec un agent avant d'entamer une démarche en ligne, non parce qu'il ne maîtrise pas le numérique mais parce qu'il ne comprend pas la logique administrative qui la sous-tend.

Les engagements du nouveau référentiel visent à promouvoir des modalités d'accueil adaptées aux difficultés que présentent des événements de vie particuliers. Ils visent aussi à promouvoir une adaptation plus forte aux difficultés particulières, plus ou moins pérennes, de certains usagers.



**Engagement n°5 :** Nous facilitons l'accès aux démarches pour les personnes en situation de handicap

**Engagement n°6 :** Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté

### S'engager sur les délais de réponse

Les évolutions juridiques ont également contribué à faire évoluer le référentiel Marianne. Deux dispositions visant à simplifier les relations entre l'administration et les usagers, appuyées d'ailleurs par le SGMAP, ont été intégrées : le principe du silence vaut accord (loi du 12 novembre 2013 - lire l'étude BVA sur sa mise en œuvre) et le droit de saisine de l'administration par voie électronique (ordonnance du 6 novembre 2014).

Les engagements chiffrés, notamment en termes de délais de réponse, sont particulièrement appréciés des usagers, à condition qu'ils s'avèrent pertinents et qu'ils puissent être tenus. Ils constituent le cœur du référentiel et impliquent un travail d'organisation et d'équipement de la part des services.

### Engagement n°7 :



Nous répondons de façon claire et précise à vos demandes et à vos réclamations :

- dans un délai maximum d'une semaine lorsqu'elles sont adressées par voie électronique (courriels, formulaires de contact en ligne, téléprocédures)
- dans un délai maximum de deux semaines lorsqu'elles sont adressées par courrier

**Engagement n°8 :** Nous répondons à tous vos appels en limitant au maximum votre temps d'attente

### Impliquer les agents, les outiller et le faire savoir

La qualité de service ne se résume pas à une affaire de réactivité. D'autres facteurs, tout aussi concrets même s'ils sont moins aisément quantifiables, entrent en ligne de compte. L'amélioration de la relation à l'utilisateur nécessite d'accompagner les agents en contact direct avec le public dans l'évolution de leur rôle et d'adapter l'organisation pour leur donner les moyens de satisfaire des usagers de plus en plus pressés et exigeants.

Deux mesures ciblent le management interne des équipes. Elles sont désormais affichées au même titre que celles qui concernent directement la relation avec les usagers, à la demande de ces derniers. « *Le public accorde davantage de crédit aux engagements, s'il sait que l'administration fait l'effort*

de former et d'outiller son personnel », précise Icare Le Blanc, responsable national du référentiel Marianne.



**Engagement n°11 :** Nous formons nos collaborateurs et nous leur donnons les outils nécessaires pour leur permettre d'orienter et de faciliter les démarches des usagers

**Engagement n°12 :** Nous évaluons nos pratiques, nous impliquons nos collaborateurs et nous prenons en compte leurs retours pour améliorer la qualité de service

### La force du verbatim pour restituer la parole des ateliers



La nouveau référentiel Marianne, plus concentré mais non moins exigeant, compte 12 engagements contre 19 précédemment (consulter le référentiel). Son élaboration a été précédée d'un travail de co-construction qui a mobilisé pendant cinq mois des réseaux ministériels, des collectivités ainsi que des agents et des usagers. Ces derniers étaient invités à réagir aux propositions qui leur étaient faites et à en débattre entre eux dans le cadre d'ateliers participatifs.

> Lire aussi Qualité de service : une collectivité et une bibliothèque labellisées Marianne  
témoignent

La restitution du contenu de ces focus groupes n'a pas pris la forme de rapports classiques. « Ils ne sont plus lus, observe Leïla Boutamine, chef de projet écoute des usagers au sein du SGMAP. Il nous est apparu plus percutant d'utiliser un format vidéo [capture ci-contre] et la force des verbatims pour restituer les messages clés. » L'objectif a été atteint : la vigueur de certaines réactions a fait prendre conscience à tous des réticences que soulevaient telle ou telle proposition auprès des agents ou des usagers. Les engagements ont ainsi pu être revus et



formalisés à partir de leurs attentes.

27

Ces focus groupes ont également inspiré une présentation aux usagers des engagements, notamment à travers une animation vidéo que chaque administration pourra diffuser sur site :

### Des outils d'autoévaluation en ligne

« La version 2016 du référentiel compile les bonnes pratiques mises en œuvre au cours des dernières années par les ministères qu'a accompagnés le SGMAP », ajoute Nicolas Bénazet. Elle constitue un socle que chaque service public est libre d'enrichir en fonction de ses besoins et de son niveau de maturité. Les prochains mois seront consacrés à diffuser plus largement le référentiel, d'ores et déjà mis en œuvre dans près de 4 500 sites ouverts au public.

En parallèle, le SGMAP a fait évoluer le dispositif d'aide au déploiement. Un kit méthodologique entièrement rénové est mis à la disposition des administrations. Ainsi, le questionnaire d'autoévaluation en ligne donne accès à des pistes d'actions personnalisées en fonction des réponses. Ces propositions adaptées à chaque situation seront utiles pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à améliorer la qualité de service. Le numérique s'invite aussi plus largement dans le dispositif d'accompagnement à l'attention des agents publics.

The screenshot shows the 'Référentiel Marianne' online self-evaluation tool. At the top, it features the title 'RÉFÉRENTIEL MARIANNE' and the subtitle 'Les engagements qualité'. Below the title is a navigation bar with five numbered steps: 1, 2, 3, 4, and 5. Step 5 is highlighted, indicating the current position. Below the navigation bar are two buttons: 'Précédent' and 'Suivant'. The main content area displays the title '5 - Piloter et manager la démarche qualité' and a question: 'Question 1 / 11 : Un référentiel Marianne a-t-il été récemment développé par votre entité ?'. Below the question are two radio button options: 'Oui' and 'Non'. At the bottom of the page, there is a 'Continuer' button.

### Collectivités : défendez la qualité du service et de l'accueil

Vous souhaitez afficher vos engagements et changer le regard des usagers sur les services publics ?

Que ce soit pour démarrer en douceur sur la thématique de l'accueil avec le Label Marianne, pour faire reconnaître votre qualité de service avec la certification Qualiville, ou développer un système de management de la qualité avec la certification ISO 9001, AFNOR Certification accompagne votre projet avec des solutions adaptables et officiellement reconnues.

#### Qualiville, la certification de service la plus adaptée aux besoins d'une municipalité

La certification Qualiville couvre l'ensemble des relations aux usagers, en allant plus loin que le simple accueil, et garantit leur qualité. Cette démarche sur mesure et progressive vous permet d'étendre le champ de la certification Qualiville (accueil, orientation / information et état civil) à d'autres services municipaux (petite enfance, vie scolaire, urbanisme,...).

##### Une démarche dédiée aux mairies

Réelle opportunité pour renforcer le savoir-faire de votre personnel municipal, cette démarche vous permet de profiter de pistes de progrès pour un meilleur accompagnement des usagers dans leurs démarches. Vous offrez des services cohérents avec leurs attentes et évaluez leur satisfaction.

**Elles sont certifiées.** Palaiseau, Ambarès et Lagrave, Aire-sur-l'Adour, le Havre, Issy-les-Moulineaux, Pessac, Vertou...

Avec votre certificat valable 3 ans, obtenez la reconnaissance de vos efforts !

#### AFNOR Certification, votre partenaire qualité

Depuis plus de 20 ans, **AFNOR Certification accompagne près de 300 collectivités territoriales** pour faire reconnaître leurs démarches grâce à des prestations spécifiques et combinables entre elles.

Nos évaluateurs et auditeurs sont qualifiés et expérimentés dans les services publics pour vous apporter savoir-faire et expertise.

Les 13 délégations régionales du groupe AFNOR vous assurent une proximité et des échanges entre pairs sur des thématiques communes.



## Label Marianne, vos premiers pas dans une démarche qualité

Le référentiel Marianne est le premier niveau d'une démarche qualité, il s'adresse à toute structure chargée d'une mission de service public, recevant des usagers, quel que soit le point d'entrée - dans vos locaux, par téléphone, par email ou par courrier. C'est la référence commune en matière d'accueil et de services rendus aux publics.

### Pourquoi se faire labelliser ?

Après une évaluation sur site, la labellisation par AFNOR Certification atteste de la qualité de votre relation à l'usager.

A ce jour, 60 sites sont labellisés (tribunaux, mairies, préfectures, hôpitaux, directions départementale des affaires sanitaires et sociales, inspections académiques...).

## Pour aller plus loin, la certification de système de management ISO 9001

Avec la certification ISO 9001, vous placez la satisfaction des usagers au cœur de votre organisation. Elle constitue un outil de pilotage et de mesure de vos performances.

### Votre démarche d'amélioration continue

Vous harmonisez et valorisez vos pratiques pour répondre efficacement aux attentes de vos usagers/clients pour :

- optimiser votre fonctionnement et votre organisation,
- augmenter votre attractivité territoriale,
- véhiculer une image dynamique et moderne,
- conforter la confiance de vos administrés,
- développer les compétences de vos équipes et les impliquer autour d'un projet commun,
- faciliter le travail collectif entre élus et fonctionnaires.

**Des activités municipales certifiées :** accueil et services aux clients, production et distribution d'eau potable, réalisation de prestations administratives et d'informations relatives aux services à la population, activités de services des marchés publics...



Contactez-nous  
01 41 62 80 11  
certification@afnor.org

Site internet <https://www.departement13.fr/>



Premier contact et véritable point d'échange entre le citoyen et l'administration, l'accueil contribue en premier lieu à la qualité du service qui doit être rendu à l'utilisateur. C'est pourquoi le Département des Bouches-du-Rhône fait de la qualité de l'accueil une priorité permanente.

### **Une certification renouvelée en 2019**

Entré dès 2012 dans le cercle très fermé des collectivités territoriales certifiées "Accueil service public local », le Département des Bouches-du-Rhône obtenait en avril 2019 le renouvellement de sa certification. Délivrée par l'AFNOR, cette certification, obtenue pour la 3<sup>e</sup> fois depuis 2012, atteste du respect des engagements pris par le Département et prouve sa capacité à évoluer selon une démarche d'amélioration constante et continue. Le Département des Bouches-du-Rhône est la seule collectivité, millionnaire en nombre d'habitants, à l'avoir obtenue pour l'ensemble de ses sites, toutes politiques publiques confondues.

S'appuyant sur toute une série de procédures, d'audits de surveillance et de certification, le référentiel « Accueil Service Public Local » définit des engagements en matière d'accueil physique et d'accueil téléphonique. Il impose également à la collectivité d'appréhender continuellement les motifs d'insatisfaction et de les résoudre par de nouveaux dispositifs pour demeurer une administration innovante, performante et attentive aux attentes des usagers. Parallèlement, des audits internes, sorte d'auto-évaluations réalisées chaque année, contrôlent le maintien de la qualité face aux exigences croissantes des citoyens. En fin de cycle, un audit externe confirme ou non la reconduction de la certification.

### **Un signe extérieur de sincérité et de fiabilité**

Cette exigence qualitative engage le Département dans une démarche tant stratégique qu'opérationnelle, formalisée par un document de cadrage, qui définit quatre axes prioritaires :

31

- une meilleure accessibilité aux services,
- une amélioration de l'accueil en termes d'attention, de courtoisie, d'information,
- une réorganisation des espaces permettant un accueil confidentiel,
- une écoute permanente des suggestions d'amélioration.

Gage de qualité pour les usagers, cette certification récompense également les efforts quotidiens des agents départementaux. En effet, la mise en œuvre de procédures en faveur de l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur est un exercice difficile et exigeant. Personne ne ménage ses efforts, l'engagement est toujours perceptible et le professionnalisme de rigueur. C'est cette détermination qui permet, dans un premier temps, d'obtenir la certification puis de maintenir cette reconnaissance officielle d'un service public local de qualité.

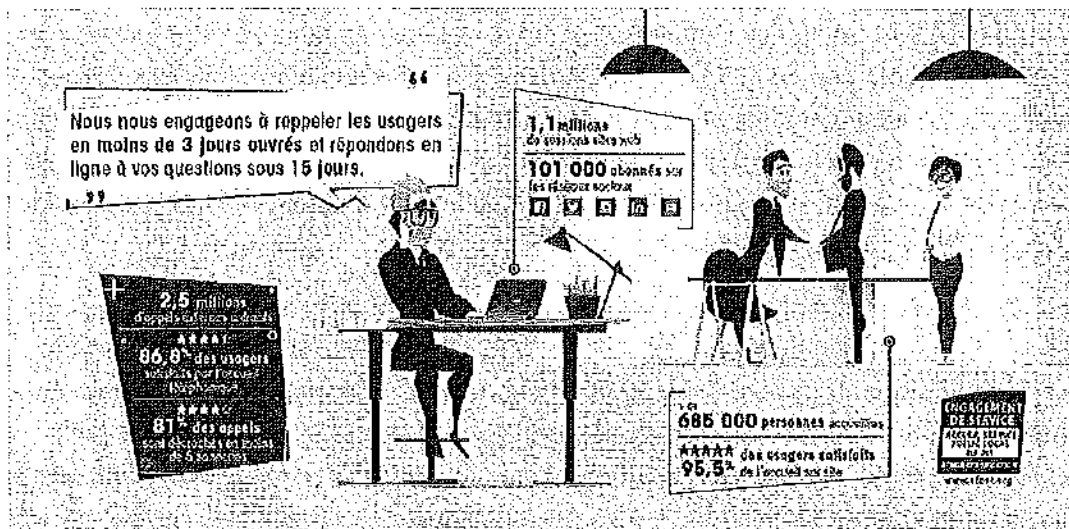
### La satisfaction des usagers au centre de nos préoccupations

Des indicateurs précis couplés à des audits réguliers et des enquêtes de satisfaction permettent de mesurer et d'améliorer continuellement notre niveau de qualité. Ainsi, le dernier audit réalisé au mois d'avril 2019 par l'AFNOR a constaté 20 points forts, 20 pistes de progrès et 2 points sensibles. Aucune non-conformité à la norme n'a été relevée. C'est donc un bilan positif qui souligne à la fois la disponibilité, la courtoisie, la capacité des agents à bien orienter les usagers et à leur apporter une réponse appropriée dans les meilleurs délais. C'est en cela que l'on peut dire qu'une démarche qualité est efficace et réussie.

### Un engagement quotidien auprès des usagers

Des Maisons de la solidarité au Musée départemental de l'Arles antique en passant par les Archives et Bibliothèque Départementales, les 56 sites gérés par la collectivité reçoivent au quotidien un public nombreux et très diversifié : en 2018, 685 000 visiteurs ont été accueillis, informés, orientés et 2,5 millions d'appels ont été réceptionnés par les services, sans oublier l'accueil virtuel en constante augmentation.

La



### qualité toujours au cœur de nos actions et de nos projets

Aujourd'hui, à mi-parcours du cycle de certification 2018-2021, la mise en place de notre stratégie digitale à la démarche qualité et le déploiement progressif des Maisons du Bel Age sur l'ensemble du territoire départemental apparaissent comme des leviers d'action qui vont permettre d'entraîner davantage encore la satisfaction des usagers vers le meilleur !

# QUALITÉ DE L'ACCUEIL

Département des Bouches-du-Rhône  
**CONSEIL DÉPARTEMENTAL DES BOUCHES-DU-RHÔNE**



Organisme certificateur :  
**AFNOR certification**

Numéro de certificat :  
**N° 2008/31497.6**

Référentiel :  
**REF-201-01**

Domaines d'application :  
Accueil physique et téléphonique des sites du  
Conseil départemental des Bouches-du-Rhône  
exécutant une activité administrative perman-  
nente en lien avec les usagers.

Sites :  
tous les lieux d'accueil permanent du public (59 sites)

Synthèse  
des engagements  
de services :

- Un accès plus facile à nos services.
- Un accueil attentif, courtois et efficace.
- Un accueil confidentiel, informatif et adapté.
- Une écoute permanente des suggestions d'amélioration.





[www.qualite-destination.com](http://www.qualite-destination.com)

La référence de la certification dans le Tourisme

## DOCUMENT n° 9

# ISO 9001 - L'ADT du Tarn certifié

Entretien avec Madame Patricia BRIQUET, Directrice du CDT du Tarn



Patricia Briquet

J'ai souhaité que cet accompagnement ISO 9001 nous permette d'identifier clairement qui sont nos clients au sens large du terme. Cela a suppose de s'interroger sur leurs attentes et sur les prestations que nous leur offrons. En effet, nous avons trois clients à satisfaire : les visiteurs/touristes, les élus (collectivités territoriales) et les prestataires.

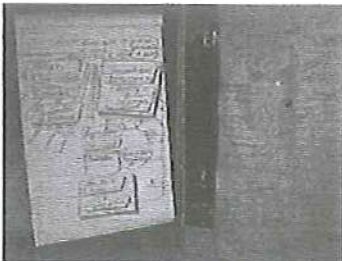
Je veux faire de nos clients, de véritables ambassadeurs de la destination Tarn. Nous devons devenir des acteurs incontournables de la destination.

J'ai toujours été convaincue par la démarche qualité, le travail en mode projet avec une planification, un suivi, une analyse des résultats.

Mon père, ayant été lui-même Responsable Qualité dans l'industrie, m'a sensibilisée très jeune à l'importance de la traçabilité et de cette démarche.

📎 Lettre recommandation.pdf (981.19 Ko)

## Selon vous est-ce que la certification va vous permettre de changer votre relation avec vos prestataires



Cela nous permet de clarifier nos missions à leurs yeux. Il faut développer la communication à leur égard et valoriser le travail que nous faisons pour les aider. Il faut leur expliquer que notre cœur de métier consiste d'abord à communiquer sur leurs prestations en utilisant une multitude de supports pour générer des retombées économiques : internet, papier, téléphone, etc... Cela permet d'expliquer le fait qu'avoir une information fiable et actualisée est important. La certification ISO 9001 nous apporte plus de crédibilité et nous permet d'impliquer davantage l'ensemble des prestataires dans un projet global de destination.

La certification ISO 9001 nous apporte également une certaine transparence vis-à-vis des élus, des collectivités territoriales. En effet, le cœur de métier de notre CDT est la gestion de l'information mais cela regroupe plusieurs activités qu'il faut valoriser : la promotion, la communication, les relations presse, etc ... C'est, en quelque sorte, apporter la preuve de notre professionnalisme auprès de nos élus. Ce dernier point est très important dans le contexte actuel : en effet, avec la nouvelle loi sur les collectivités territoriales, nous sommes dans l'expectative car nous ne savons pas précisément comment vont évoluer les CDT... Il est donc important de pouvoir démontrer clairement que le CDT contribue pour une part non négligeable au développement économique du département.

## **Pourquoi mettre en place un projet de certification ISO 9001 dans une contexte économique difficile ?**

Il y a longtemps que je voulais mettre en place une démarche ISO 9001 en interne. Cependant, il fallait trouver le bon moment : il y a d'abord eu le rapprochement du CDT avec le Loisirs Accueil, puis des restructurations. J'ai également attendu une certaine consolidation des équipes en place. Cette période semblait être l'année propice pour ce projet d'équipe. La loi sur les collectivités territoriales et les craintes qu'elle fait ressurgir n'a fait que renforcer ma volonté de mettre en place ce projet qualité.

## **Comment avez-vous sensibilisé votre personnel à ce projet de certification ?**

Au départ, c'est vrai qu'il y avait dans l'équipe certain réfractaire au projet qualité : certains avaient peur de procédures trop lourdes, d'autres voyaient le projet comme un moyen de contrôle sur leurs activités ... il a fallu expliquer et convaincre toute l'équipe ; je me suis également appuyée sur des personnes en interne qui travaillaient déjà de façon très formalisée avec des procédures claires et utilisables par tous. Le début de l'accompagnement avec Christophe COTTILLE et notamment la réunion d'ouverture a permis de remettre les choses à plat et d'expliquer que la certification ISO 9001 permettrait une meilleure organisation du travail, de l'anticipation et donc plus de fluidité. Il a fallu donner des exemples concrets et expliquer que dans une structure, si une personne est absente, il est primordial que ses collègues puissent prendre le relai sans stress !

Aujourd'hui toute l'équipe est très active sur ce projet ISO 9001, tous ont compris que l'enjeu qualité était commun.

# Quels sont vos autres attentes

**Le Tam**  
*schéma de vie*  
*réalisés d'attente*  
 www.tourisme-tam.com

www.tourisme-tam.com

Albi, le 19 Avril 2011

Objet : Lettre de recommandation

Madame, Monsieur,

Je soussignée, Madame Patricia Briquet, directrice du Comité Départemental du Tourisme du Tam, certifie par la présente être « très satisfaite » des prestations de la société :


COTTILLE Développement, 5, rue du Maréchal de Gassion - 44100 NANTES.

En effet depuis le début de notre collaboration en 2008, la société COTTILLE Développement ainsi que son consultant assurent des prestations de qualité pour les formations suivantes :


- *Accompagnement à la certification ISO 9001*
- *Prise en compte des exigences clients*
- *Remise en question de l'organisation*

J'ai à tout moment pu bénéficier d'un service rapide et de qualité qui me permettent de conduire mes activités en toute tranquillité. COTTILLE Développement est une société sérieuse et réactive.

Patricia BRIQUET



Directrice du Comité Départemental du Tourisme



COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME DU TAM  
 11, rue Pasteur - BP 142 - 81000 ALBI - FRANCE - FRANCE - Tél. 05 22 22 66 22 - Fax. 05 22 22 66 22 - www.comite-tourisme-tam.com

**Le Tam**  
 www.tourisme-tam.com

Albi, le 19 Avril 2011

Objet : Lettre de recommandation

Madame, Monsieur,

Je soussignée, Madame Patricia Briquet, directrice du Comité Départemental du Tourisme du Tam, certifie par la présente être « très satisfaite » des prestations de la société :

COTTILLE Développement, 5, rue du Maréchal de Gassion - 44100 NANTES.

En effet depuis le début de notre collaboration en 2008, la société COTTILLE Développement ainsi que son consultant assurent des prestations de qualité pour les formations suivantes :

- *Accompagnement à la certification ISO 9001*
- *Prise en compte des exigences clients*
- *Remise en question de l'organisation*

J'ai à tout moment pu bénéficier d'un service rapide et de qualité qui me permettent de conduire mes activités en toute tranquillité. COTTILLE Développement est une société sérieuse et réactive.

Patricia BRIQUET



Directrice du Comité Départemental du Tourisme



COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME DU TAM  
 11, rue Pasteur - BP 142 - 81000 ALBI - FRANCE - FRANCE - Tél. 05 22 22 66 22 - Fax. 05 22 22 66 22 - www.comite-tourisme-tam.com

## Démarche qualité dans l'administration - Service public et qualité : une contradiction ?

*Luc Henzig, Associé, et Christophe Mazand, Superviseur expert* **DOCUMENT n° 10**  
*d'Letzebuenger Land, 15 avril 2005*

**Les pouvoirs politiques, les entreprises, tout comme les citoyens ont des attentes de plus en plus importantes, et parfois différentes, à l'égard des administrations publiques. Education, autorisation de commerce, déclaration d'impôt, permis de conduire, .... Comment les organisations du secteur public peuvent-elles fournir des services conformes à la politique du gouvernement et aux obligations légales tout en répondant aux besoins des administrés ? Les citoyens sont devenus des « clients » avec des attentes au niveau de l'accueil, des horaires d'ouverture, du conseil, des services en ligne, ... Les enjeux sont donc stratégiques et économiques.**

Pour remédier à cette problématique, on a assisté à la fin des années 90 à une propagation des démarches qualité au sein des services publics, à la publication d'une nouvelle version de la norme ISO 9001 et à la présentation du modèle CAF « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques ». Ces démarches sont donc apparues comme un moyen de revoir l'organisation des administrations publiques, de standardiser leurs pratiques, de mutualiser leurs expériences, d'assurer l'interopérabilité et de mettre en avant l'intérêt des différentes parties intéressées.

### **Les approches et référentiels existants**

Un des référentiels les plus connus est le référentiel ISO 9001, dont la dernière mise à jour date de 2000. Il propose un modèle de management axé sur la qualité. Aujourd'hui, plus de 500.000 organisations sont certifiées dans le monde selon cette norme. Celle-ci a l'avantage d'inciter toute structure à revoir les bases de son organisation (responsabilité de la direction, management des ressources, analyse, mesure et amélioration) et nécessite 10 à 24 mois de préparation pour la mise en oeuvre.

A titre d'exemple, le service Equipement des collectivités de la Direction Départementale de l'Agriculture et des Forêts du Haut-Rhin (DDAF) – dépendant du Ministère français de l'Agriculture – a fait le choix de s'engager dans une démarche qualité ISO 9001. Pour Dominique Bemer, responsable du projet, il était indispensable que la norme soit considérée « comme un outil et non comme une finalité en soi, l'essentiel étant de s'interroger sur nos pratiques et de garder cet état d'esprit ». Certifiée ISO 9001 en 2004, la DDAF poursuit sa démarche qualité par une année « sécurité » en 2005 et est actuellement en lice pour le trophée de la qualité décerné annuellement par le Ministère de la Fonction publique en France (cf. [www.dusa.gouv.fr](http://www.dusa.gouv.fr)).

Cette expérience montre l'importance de définir de nouveaux axes de progrès même s'ils vont au-delà de la norme ISO 9001. Si l'administration publique souhaite mettre en avant son souci du respect de l'environnement, de la sécurité ou de l'hygiène au travail, elle ne trouvera pas de réponse dans la norme ISO 9001 et pourrait se tourner vers l'ISO 14001 ou une reconnaissance nationale : « Superdreckskschsch » pour l'aspect environnemental, OHSAS 18001 et « BS 8800 » pour l'aspect sécurité. Néanmoins, la démarche ISO permet d'entamer le changement de mentalité

nécessaire à un processus d'amélioration continue. Mais d'autres voies sont possibles.

Ainsi, les administrations, qui sont en contact direct avec le grand public et qui souhaitent s'engager plus fortement à son égard, ont opté pour une démarche « qualité de service » c'est-à-dire un engagement de résultat vis-à-vis de ses clients. Les « Assedic » en France ont ainsi demandé au certificateur SGS de développer un référentiel adapté à leur activité et de les certifier selon ce référentiel spécifique.

Une autre approche possible, beaucoup plus générale et ouverte, est celle proposée par la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM – European Foundation for Quality Management). Le modèle d'Excellence, créé en 1988 et revu en 2002, propose neuf critères offrant des pistes d'amélioration à tout type d'organisation. Ils tiennent compte des attentes et des besoins des cinq parties intéressées, à savoir : les clients ou bénéficiaires, le personnel, les fournisseurs ou partenaires, les actionnaires ou le pouvoir politique pour les administrations publiques, et la collectivité ou société civile. Il s'agit donc de management total par la qualité. Chaque année l'EFQM peut délivrer trois prix européens, dont un est réservé aux administrations publiques (cf. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Au Luxembourg, sous l'impulsion du Ministère de la Santé, les établissements hospitaliers ont retenu le modèle d'Excellence comme modèle de référence pour leur organisation. Des institutions européennes au Luxembourg ont également opté pour ce modèle depuis cinq ans.

Parallèlement au modèle d'Excellence EFQM, l'Institut Européen d'Administration Publique (European Institute of Public Administration, cf. [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)) a développé, sous l'impulsion des ministres responsables de l'administration publique au sein des Etats membres de l'Union européenne, le modèle CAF « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques » (repris en anglais sous le terme « Common Assessment Framework »). Cette approche, présentée en 2000, est inspirée du modèle d'Excellence et du modèle allemand Speyer. Elle propose neuf critères :

- Leadership (1) : comment la direction de l'institution parvient à créer un environnement de travail dans lequel le personnel peut pleinement s'impliquer ;
- Stratégie et planification (2) : comment l'institution établit et décline une stratégie en plans, objectifs et actions pragmatiques en tenant compte des attentes des administrés et des politiques ;
- Gestion des ressources humaines (3) : comment l'institution s'assure de la compétence, de la formation, du développement et de la motivation du personnel ;
- Partenariats et ressources (4) : comment les ressources financières, le « knowledge management », les relations avec les fournisseurs et partenaires sont gérées et optimisées ;
- Gestion des processus et du changement (5) : comment l'institution définit et gère son organisation par rapport aux services proposés aux citoyens. Cette approche « processus » implique un accompagnement du changement auprès du personnel et des administrés.

Les critères suivants traitent des résultats obtenus auprès des différentes parties intéressées :

- Citoyens-clients (6)

- Personnel (7)
- Société (société civile ou collectivité) (8)
- Enfin, résultats en termes de performances financières et non financières (9).

Ce cadre a l'avantage d'être parfaitement adapté au contexte du secteur public et de permettre à l'administration publique de définir elle-même le rythme et le niveau de progression : évaluer une situation donnée, définir les domaines prioritaires, entreprendre les actions d'amélioration tout en maintenant la motivation du personnel. En outre, ce modèle permet une comparaison avec d'autres organisations et propose une structure du système de management.

### **L'auto-évaluation : élément clé**

Contrairement à la certification ISO 9001 qui met en avant l'audit qualité comme outil de mesure et d'amélioration, un des outils clés de l'approche CAF (ou EFQM) est l'auto-évaluation. Il s'agit d'une évaluation de l'organisation par les acteurs mêmes. Pour éviter des dérives réelles de cet outil puissant (sous-estimation tout comme surestimation de ses points forts ou faibles), une démarche rigoureuse doit être respectée afin d'auto-évaluer une organisation. Selon le degré de maturité de celle-ci, une évaluation pourra être réalisée chaque année ou tous les deux ou trois ans. Cette démarche doit permettre d'identifier les points forts et les points faibles, et de décider des actions d'amélioration à entreprendre pour l'année ou les années à venir. Dans le modèle CAF, une échelle, allant de 1 à 5, est proposée pour évaluer les neuf critères et les sous-critères correspondants. Une méthode efficace consiste à demander à une première équipe de personnes de collecter les informations, puis de les soumettre au management pour l'évaluation. Cette approche participative permet de faire progresser l'administration au rythme souhaité.

En conclusion, les démarches qualités sont des outils permettant de faire évoluer les administrations publiques. Mener la « révolution qualité », c'est se donner l'objectif d'une administration conciliant efficacité, maîtrise des coûts, qualité de réponse au public, motivation des agents et reconnaissance du travail bien fait. Et pour atteindre cet objectif, le modèle CAF est, sans conteste, un outil efficace pour une démarche participative et gagnante.

Plus encore que le référentiel choisi, c'est le fait de se remettre en cause et de mettre en œuvre un projet d'amélioration continue qui importe. Ceci doit être fait dans un cadre où les besoins des « clients » des administrations ont été clairement identifiés. Le projet d'amélioration continue doit en définitive assurer une évolution des services vers une satisfaction des besoins exprimés par les « clients ». Service public et qualité vont alors de pair.

### **A propos de PricewaterhouseCoopers**

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) est un prestataire de services de révision, d'assistance fiscale, et de conseil privilégiant une approche sectorielle, destinés aux entreprises du secteur public et privé. Plus de 122 000 personnes mettent en commun dans 144 pays idées, expérience et solutions afin d'établir des rapports de confiance et de contribuer à la création de valeur ajoutée pour les clients et leurs

partenaires. Au Luxembourg, PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com/lu](http://www.pwc.com/lu)) rassemble plus de 900 spécialistes originaires d'une vingtaine de pays différents.

("PricewaterhouseCoopers" désigne le réseau des sociétés membres de PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'elles constituant une entité

j  
u  
r  
i  
d  
i  
q  
u  
e

a  
u  
t  
o  
n  
o  
m  
e

e  
t

i  
n  
d  
é  
p  
e  
n  
d  
a  
n  
t  
e  
.

2022

**Nouveaux engagements de service Marianne : 9 engagements pour un service public proche, efficace et simple**

03.12.19



Le service public s'engage  
auprès des usagers pour  
améliorer la qualité de service.

## Les nouveaux engagements de service

La démarche Marianne est entrée dans une nouvelle étape de son développement avec la décision du Comité interministériel à la transformation publique (CITP) de juin 2019 de généraliser les engagements de service Marianne à tous les services publics en relation avec l'utilisateur à compter de 2020. Cette généralisation est lancée avec de nouveaux engagements de service co-construits avec les administrations au cours du dernier trimestre 2019 et présentés le 3 décembre dernier.

Le déploiement de ces nouveaux engagements de service Marianne est à la main des administrations. Une première mesure du respect de ces engagements, organisée et prise en charge par la DITP, sera réalisée fin 2020.

L'ambition in fine à travers les nouveaux engagements de service Marianne est de faire progresser de manière concrète la qualité du service rendu dans tous les services publics et de développer au sein des administrations une culture de la relation à l'utilisateur.

La présentation de ces nouveaux engagements en décembre 2019 constitue le point de départ de la généralisation à venir à l'ensemble des administrations accueillant du public, prévue à compter du 1er janvier 2020.

Un échantillon des administrations en relation avec le public a été invité à participer à l'élaboration de ces nouveaux engagements dans le cadre de deux groupes de travail qui se sont réunis dans trois ateliers entre septembre et novembre 2019 à l'initiative de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique. Les agents mobilisés, issus de services déjà membres du réseau Marianne ou sur le point de le rejoindre à partir de janvier 2020, ont identifié les irritants en se mettant "à la place" des usagers des services publics et se sont projetés sur les engagements concrets sur lesquels

les administrations pourraient se positionner. L'enjeu était de proposer des engagements communs et réalisables par chacune des administrations concernées.

Par ailleurs, les groupes de travail inter-administrations ont permis d'initier des échanges qui sont amenés à se développer à terme dans les territoires autour des enjeux de la relation usager.

Le référentiel Marianne évolue notamment pour mieux prendre en compte la transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics, dont les résultats peuvent être consultés par les usagers sur le site [www.resultats-services-publics.fr](http://www.resultats-services-publics.fr), et la relation de confiance entre l'Etat et ses usagers (Loi ESSOC).

**Les nouveaux engagements de service Marianne**

Les nouveaux engagements mettent l'accent sur plusieurs thématiques qui sont ressorties fortement des propositions des ateliers de co-construction et qui rejoignent les attentes des usagers : la personnalisation de la relation à l'utilisateur et de l'accompagnement proposé, l'orientation de l'utilisateur comme un enjeu de coordination entre administrations, la proactivité des services publics envers les usagers, la prise en compte de l'avis de l'utilisateur et la bienveillance de l'administration envers les usagers. Les attentes fortes des usagers en termes d'efficacité, de réponse apportée dans les délais annoncés, d'information sur l'avancement du dossier et de joignabilité des services publics ont été intégrées.

9 nouveaux engagements ont ainsi été mis en place :

**Un service public proche**

- 1. Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et **bienveillance** et vous avez le droit à l'erreur\*
- 2. Nous sommes **joignables** par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne
- 3. Vous bénéficiez d'un **accompagnement** adapté à votre situation personnelle

**Un service public efficace**

- 4. Nous vous **orientons** vers la personne compétente pour traiter votre demande
- 5. Vous recevez une **réponse** à vos demandes dans les **délais annoncés** et vous êtes **informés** sur l'avancement de votre dossier
- 6. Vous avez accès à nos **résultats** de qualité de service

**Un service public simple**

- 7. Vos **avis** sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches
- 8. Afin de vous offrir un service de qualité, nous développons en permanence nos **compétences**
- 9. Nous sommes **éco-responsables**

\* *Sauf exceptions prévues par la Loi*

42

Chaque engagement fait l'objet d'une fiche précisant le contenu de l'engagement, la réglementation applicable, les canaux de contacts concernés lorsque nécessaire, et leur déclinaison en actions réalisées par les administrations le cas échéant.

### **3 priorités pour les nouveaux engagements de service :**

#### **Mettre en œuvre la stratégie de transformation de l'action publique**

Les engagements contribuent à la mise en œuvre des orientations prioritaires du gouvernement, un service public efficace, proche et simple, et participent ainsi à la réussite du déploiement du programme de transformation publique.

#### **Mettre l'utilisateur au cœur de nos services publics**

La confiance des citoyens envers les institutions repose en grande partie sur la qualité de services qui leur est rendue. Lors du 3<sup>ème</sup> Comité Interministériel de la Transformation Publique (juin 2019) a été pris l'engagement de mettre les usagers au cœur, et le nouveau référentiel Marianne permet d'y concourir.

#### **Impulser et entretenir l'amélioration continue de la qualité de service**

S'engager dans Marianne, au-delà du respect et de l'affichage des engagements, c'est lancer une nouvelle dynamique de la qualité de service, portée par la mise en place d'une démarche d'amélioration continue.

### **4 nouveaux lauréats pour le Prix Marianne KANTAR de la relation usager**

03.12.19



Décerné pour la 2<sup>ème</sup> fois par la DITP et KANTAR, le prix Marianne KANTAR de la relation usager vient distinguer des actions particulièrement exemplaires d'amélioration de la qualité de service mises en œuvre par des services publics en relation avec des usagers. Une nouveauté cette année, toutes les administrations accueillant du public pouvaient candidater au Prix !

Alors que les nouveaux engagements Marianne ont été dévoilés à l'occasion de l'édition 2019 de la Semaine de l'Innovation Publique, 4 projets lauréats ont été distingués pour leur créativité, leur engagement et leur capacité à motiver et à entraîner leurs pairs en vue d'améliorer la relation entre les services publics et leurs usagers sur le terrain.

### **Le Groupement de gendarmerie départemental de la Somme pour le projet "CLAP - Cellule de Lutte contre Les Atteintes aux Personnes"**

Composé de trois militaires (deux femmes et un homme), le projet « CLAP - Cellule de Lutte contre les Atteintes aux Personnes » vise à mieux accueillir les victimes, principalement de violences sexuelles, mais aussi de violences physiques dont les violences intra familiales.

Le projet permet d'uniformiser et de standardiser une prise en charge de qualité des victimes de violences. Il s'appuie notamment sur une centralisation des procédures sur un seul service avec la saisine de la cellule dès le dépôt de plainte; la dépersonnalisation des procédures et la spécialisation des enquêteurs ; une exclusivité de traitement des procédures qui lui sont confiées; une mobilité de l'équipe (les enquêteurs vont vers les victimes pour recueillir leur parole ainsi que celle des témoins); une mixité qui permet une approche différente et partagée des dossiers; enfin, un point d'ancrage territorial et des bureaux dédiés, impératif pour le partage de l'information.

En créant un espace d'accompagnement spécifique pour les victimes de violences sexuelles, la CLAP a amélioré la qualité de la prise en charge, en particulier en termes de délais puisque le délai de traitement d'une procédure était de 34 jours en moyenne en 2018 contre parfois plusieurs mois auparavant.

### **La Ville de Pau pour le projet "Pau Partage"**

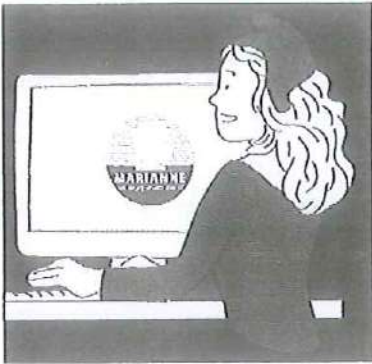
La Ville de Pau s'est dotée, en 2019, d'un dispositif visant à lutter contre l'isolement des personnes âgées. Porté en préfiguration avec les services de la Direction interministérielle du numérique (DINUM), il consiste à mettre en relation des bénévoles prêts à partager deux heures par semaine avec des personnes âgées.

Un premier objectif est d'accompagner 60 personnes d'ici la fin 2019 pour ensuite organiser un déploiement plus large. L'action s'inscrit dans une logique de démarche qualité puisqu'elle est organisée par phases test.

### **Pôle emploi de Grasse pour le projet "l'agence de demain à Grasse"**

L'agence Pôle emploi de Grasse a souhaité réinventer son accueil en positionnant l'humain au coeur de sa relation de service. L'objectif du projet est ainsi de sortir d'une relation de guichet matérialisé. Le déploiement est orienté sur 3 axes : les ressources humaines, une offre de service innovante et plus humaine et des locaux ouverts sur l'économie locale.

A partir de juillet 2018, conseillers, employeurs, demandeurs d'emploi et partenaires ont réfléchi en format "lab" pour réinterroger chaque étape de l'accueil. Dès octobre 2018, des phases test ont débuté, donnant à tous les moyens de s'exprimer sur les points positifs et les axes d'amélioration de l'accueil rénové. Au terme de l'aménagement conduit, la perception de l'accueil par les usagers s'est considérablement améliorée et les verbatim font état d'un accueil moins anxiogène. Enfin, la perception de la Qualité de Vie au Travail par les collaborateurs du site s'est accrue de 20 points en deux ans.



La Caisse d'allocations familiales de la Dordogne pour le projet "Démarche globale d'accès aux droits et de lutte contre le non-recours".

44

Entre 2018 et 2019, la stratégie de la Caf de Dordogne a évolué dans le but de simplifier et de faciliter l'accès aux droits des usagers. Cette approche s'est matérialisée par la création d'un pôle relation de service regroupant des conseillers en prestations familiales et des travailleurs sociaux accompagné par la traduction des supports de communication en "Facile à lire et à comprendre", la formation de l'ensemble des agents en lien avec le public à l'accueil des personnes déficientes intellectuelles ainsi que la création d'une nouvelle signalétique pour l'accueil situé au siège.

Les actions issues de cette nouvelle organisation ont offert aux usagers une meilleure approche des prestations versées par la Caf et des services proposés. Par des supports plus simples et des méthodes de communication revues et adaptées, les usagers ont dans un premier temps pu mieux s'orienter puis mieux s'informer. D'autre part, la possibilité de rencontrer un agent polyvalent dès le premier contact a facilité le parcours des usagers en réduisant les réorientations inutiles et en raccourcissant le délais des démarches. La Caf de Dordogne est l'une des rares Caf à être certifiée Iso.

### **Marianne : des nouveaux engagements pour mesurer la qualité d'accueil dans les services publics**

**Le référentiel Marianne évolue avec 9 nouveaux engagements définis en 2019, en remplacement du référentiel existant, afin de préparer le déploiement du référentiel à l'ensemble des services publics à partir de 2020.**

Les nouveaux engagements mettent l'accent sur plusieurs thématiques qui sont ressorties fortement des propositions des ateliers de co-construction et qui rejoignent les attentes des usagers : la personnalisation de la relation à l'utilisateur et de l'accompagnement proposé, l'orientation de l'utilisateur comme un enjeu de coordination entre administrations, la proactivité des services publics envers les usagers, la prise en compte de l'avis de l'utilisateur et la bienveillance de l'administration envers les usagers. Les attentes fortes des usagers en termes d'efficacité, de réponse apportée dans les délais annoncés, d'information sur l'avancement du dossier et de joignabilité des services publics ont été intégrées.



OLIVIER DUSSOPT

Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Action et des Comptes publics

Communiqué de presse

Communiqué de presse

www.economie.gouv.fr

Paris, le 16 mars 2020  
N°989 bis

**Communiqué de presse**  
**Gestion du Covid-19 dans la fonction publique**  
**16 mars 2020**

A la suite des décisions du Premier ministre, samedi 14 mars, et des recommandations sanitaires édictées par le Haut conseil de la santé publique, M. Olivier DUSSOPT, Secrétaire d'Etat auprès de M. Gérard DARMANIN, Ministre de l'Action et des Comptes publics, a réuni les organisations syndicales et les employeurs des trois versants de la fonction publique afin d'adapter les modalités d'organisation du travail permettant d'assurer la mobilisation et la protection des agents publics.

**1. Le télétravail devient la règle impérative pour tous les postes qui le permettent**

Le moyen le plus efficace pour lutter contre la diffusion du Covid-19 est de limiter les contacts physiques. Chaque employeur public contribue à lutter contre cette diffusion, en mettant systématiquement en place le télétravail, lorsque le poste le permet.

En cas d'impossibilité de télétravailler, l'agent est placé par son employeur en autorisation spéciale d'absence (ASA).

Seuls les agents publics participant aux plans de continuité de l'activité en présentiel, se rendent effectivement sur leur lieu de travail.

**2. Depuis le 15 mars, des plans de continuité de l'activité (PCA) sont mis en place dans chaque ministère et/ou structure publique**

L'objectif de ces PCA est d'organiser la réaction opérationnelle et d'assurer le maintien des activités indispensables pour les ministères, les services déconcentrés, les collectivités territoriales et les établissements hospitaliers et médico-sociaux.

Le PCA détermine les agents devant être impérativement, soit présents physiquement, soit en télétravail actif avec un matériel adapté, que celui-ci soit attribué par le service ou personnel.

Dans le contexte de pandémie de Covid-19, certains agents sont exclus d'un travail en présentiel – ces agents ne relèvent pas d'un PCA ou doivent être remplacés. Une liste de 11 critères pathologiques a été définie par le Haut conseil de la santé publique (HCSP), à savoir :

- les patients présentant une insuffisance rénale chronique dialysée, insuffisance cardiaque à un stade défini ;
- les malades atteints de cirrhose au stade B au moins ;
- les patients aux antécédents cardiovasculaires : hypertension artérielle, accident vasculaire cérébral ou de coronaropathie, chirurgie cardiaque ;
- les diabétiques insulinodépendants ou présentant des complications secondaires à leur pathologie ;
- les insuffisants respiratoires chroniques sous oxygénothérapie ou asthme ou mucoviscidose ou toute pathologie chronique respiratoire susceptible de décompenser lors d'une infection virale ;
- les personnes avec une immunodépression médicamenteuse (ex : chimiothérapie anti cancéreuse), liée à une infection du VIH non contrôlé, consécutive à une greffe d'organe solide ou de cellules souche hématopoïétiques, atteint d'hémopathie maligne en cours de traitement, présentant un cancer métastasé ;
- les personnes présentant une obésité morbide.

Les agents présentant une ou plusieurs pathologies précitées se rendent sur le portail de la CNAMTS afin de déposer une déclaration, et enclencher ainsi la procédure dédiée aux plus vulnérables face au Covid-19.

45

Si les femmes enceintes ne présentent pas de sur-risque, il convient néanmoins de prendre toutes les précautions nécessaires pour la mère et pour l'enfant. Ainsi un travail à distance est systématiquement proposé par l'employeur. A défaut, en cas d'impossibilité de télétravailler, une autorisation spéciale d'absence est délivrée par le chef de service.

Ub

### 3. Les agents assurant la continuité de l'activité doivent respecter les gestes barrières et les règles de distanciation au travail de façon impérative

Les agents appliquent les consignes barrières suivantes : se laver les mains régulièrement ; tousser ou éternuer dans son coude ; utiliser des mouchoirs à usage unique ; saluer sans se serrer la main et éviter les embrassades.

Une distance d' 1 mètre doit être respectée entre les agents et avec les usagers.

Les employeurs publics sont invités à repenser leur organisation afin de :

- limiter au strict nécessaire les réunions - la plupart peuvent être organisées à distance, les autres devant être organisées dans le respect des règles de distanciation ;
- limiter les groupements d'agents dans des espaces réduits ;
- annuler ou reporter tous les déplacements non indispensables ;
- éviter tous les rassemblements, séminaires, colloques.

### 4. Restauration administrative

Les restaurants administratifs restent ouverts. Ils doivent être aménagés pour laisser un mètre de distance entre les personnes à table, ou privilégier les repas à emporter.

### 5. Les solutions pour les parents d'enfants de moins de 16 ans

Les principes de solidarité et de responsabilité s'appliquent plus que jamais : des solutions d'entraide pour la garde des enfants -hors publics fragiles et personnes de plus de 70 ans- sont à inventer et à organiser localement.

Un système de garde est mis en place exclusivement pour les personnels soignants, dans l'école où sont scolarisés leurs enfants ou dans une école à proximité. Afin de prendre en charge les enfants de moins de trois ans, les crèches hospitalières bénéficient d'un régime dérogatoire de façon à rester ouvertes et à accueillir les enfants, en appliquant les mesures de sécurité sanitaire adaptées. Par ailleurs, le nombre d'enfants susceptibles d'être gardés par une assistante maternelle agréée est accru : il est désormais porté de 4 à 6 enfants.

Pour les autres agents publics, le télétravail est la solution préconisée. En cas d'impossibilité de télétravail et d'absence de solution de garde pour les enfants de moins de 16 ans, l'agent peut demander à bénéficier d'une autorisation spéciale d'absence, sans délai de carence, et valable le temps que durera la fermeture de la structure d'accueil de son enfant.

### 6. Les concours sont ajournés dans leur ensemble

Les nouvelles dates d'organisation des concours seront précisées ultérieurement.

#### **Contact presse :**

Secrétariat du chef de cabinet : 01 53 18 45 75 / [chefcab.semacp@cabinets.finances.gouv.fr](mailto:chefcab.semacp@cabinets.finances.gouv.fr)



Cliquez ici si vous souhaitez ne plus recevoir d'emails de notre part

DU GUICHET À LA VITRINE

## Fonction accueil : deux exemples de management réussis

05/09/2016 | par Rémi Uzan | Management

47



Le conseil départemental du Val-de-Marne et la ville de Vincennes sont réputés pour la qualité de leur fonction accueil. Deux mots-clefs pour la réussite de ces projets : la création d'une culture commune et la montée en compétences des agents.

- Pas de commentaire
- 

Article publié le 18 avril 2016

« Avant, se retrouvaient à l'**accueil** les agents dont on ne savait pas quoi faire. Des personnes appelées à permettre aux visiteurs d'accéder aux sites en appuyant sur un bouton » se souvient Isabelle Boudra, en charge de l'équipe **accueil physique** sites centraux du conseil départemental du Val-de-Marne, qui accueille 11 000 personnes chaque année. Or, poursuit-elle, « le chargé d'accueil est le premier contact des visiteurs sur une collectivité ».

C'est pourquoi les élus se sont intéressés de près à la fonction. En 2012, l'exécutif départemental a créé une direction des relations à la population. En son sein, le service des accueils et de l'information des publics qui comprend l'**accueil physique** et l'**accueil téléphonique** (la plateforme a été créée en 2006).

### À ÉVITER

- Se servir du service **accueil** comme d'un cimetière des éléphants. C'est-à-dire ne pas manager les personnes reclassées qui y atterrissent.
- L'isolement des personnes dans un bâtiment.
- Dévaloriser la fonction.
- Disperser les agents sans rencontres régulières.

## Cohésion d'équipe

« La première ambition est de créer une culture commune. Nous avons donc créé une **équipe des chargés d'accueil**. Les réunions mensuelles ont permis une cohésion de groupe et l'harmonisation des pratiques, détaille Isabelle Boudra, qui ajoute : nous avons mis en place des procédures pour chaque site, avec des points communs ».

Pour Laetitia Henry, responsable du service accueil à la mairie de Vincennes, « le management est très important sur le travail en équipe. C'est la cohésion de l'équipe des **agents d'accueil** qui donne la crédibilité face à l'utilisateur ».

Nous répondons à 67 % des appels directement. Les personnes ne sont plus proménées de service en service.

« L'objectif est de permettre à chaque agent d'accueil de donner un premier niveau d'information : nous travaillons donc l'information transmise » souligne Isabelle Boudra.

### Lire aussi : Intercommunalités : pourquoi elles doivent se réapproprier leur communication

Du côté de la plate-forme téléphonique du Val-de-Marne qui reçoit de 600 à 700 appels par jour : « Nous développons la réponse directe, nous ne sommes plus simplement un standard téléphonique » explique Véronique Lebaud, sa responsable. Ainsi « nous répondons à 67 % des appels directement. Les personnes ne sont plus proménées de service en service ». Donnée importante : « Nous avons passé des partenariats avec des services qui nous ont donné l'accès en consultation à leurs logiciels métiers ». Ainsi « nous pouvons indiquer par exemple où en est le remboursement de la carte de transport d'un usager ».

### À FAIRE

- Former ses **agents d'accueil**.
- Organiser des réunions régulières avec l'équipe des agents d'accueil.
- Faire du management participatif.
- Revaloriser le métier de l'accueil.
- Former les agents d'accueil.
- Travailler sur la cohésion de groupe des agents.

## La réponse par le service reste l'exception

La ville de Vincennes est allée plus loin. Elle souhaite qu'en **accueil, physique comme téléphonique**, « la réponse du conseiller accueil soit la règle, et le transfert au service l'exception », rappelle Laetitia Henry.

Pour faire muer une hôtesse ou un hôte d'accueil en **conseiller d'accueil**, le temps et la formation sont les meilleurs alliés. Ainsi Vincennes a mis deux ans pour organiser un accueil centralisé qui gère quasiment toutes les demandes du public. Composé de 18 agents, l'**accueil** permet de réaliser les démarches administratives, d'encaisser les prestations, gérer la relation citoyenne (demande de rendez-vous avec le maire...).

Les agents ont été formés sur six mois, le mot-clef étant de leur permettre d'acquérir la « multi ou polycompétence ».

Seuls les actes de mariage et les contrats de crèche lui échappent. Il a fallu mener des études de faisabilité, négocier avec chaque service le partage des rôles avec le **service accueil**, passer des marchés informatiques. Les agents ont été formés sur six mois, le mot-clef étant de leur permettre d'acquérir la « multi ou polycompétence ». C'est le prix à payer pour disposer d'un accueil capable de répondre aux questions de plus en plus complexes des usagers. Sachant que les élus ont de plus en plus conscience qu'un usager satisfait, c'est aussi un électeur content.

**TÉMOIGNAGE – Pivoine Brelet, conseillère formation sur la fonction accueil au CNFPT- Première Couronne d'Ile-de-France : « La question de la professionnalisation de la fonction accueil est évidente »**

*Les formations ayant pour thème l'accueil sont-elles en fort progrès ?*

Oui, effectivement, la demande de formation sur ce thème est en augmentation. En chiffres absolus, nous avons dispensé 256 stages en 2015, avec une moyenne de 14 personnes par session.

*Quelles sont les raisons de cette hausse ?*

Les élections municipales de 2014 ont peut-être eu une incidence sur cette forte augmentation. En effet la personne à l'accueil est la vitrine de la collectivité. Si la personne reçoit mal, n'est pas aimable, a l'air de prendre beaucoup de pauses... S'il faut appeler 6 ou 7 fois au téléphone pour obtenir la communication avec quelqu'un, l'image de la collectivité va en pâtir.

*Existe-t-il également des causes organisationnelles ?*

De plus en plus de collectivités adoptent le guichet unique ou l'accueil unique en Petite-Couronne d'Ile-de-France. Pour rappel, le guichet unique, c'est la prise en compte de la demande des usagers avec une base informatique unique réunissant les données des usagers. C'est cela qui amène de la valeur pour l'utilisateur.

*Les attentes et les profils des usagers changent aussi ?*

Les usagers sont de plus en plus exigeants et ont de moins en moins de temps. Les collectivités reçoivent tous les usagers, citoyens, adhérents... toutes les demandes, quelle que soit la thématique.

*D'où ce besoin de montée en compétences ?*

Chargé d'accueil est aujourd'hui un métier, difficile et complexe. Il ne s'agit plus des « hôtesse d'accueil » qui orientaient simplement l'utilisateur vers les services. Aujourd'hui, on demande à l'agent

d'accueil de donner une réponse de premier niveau. Sachant également que la réponse « Je ne sais pas » n'est plus admissible.

La professionnalisation, c'est également s'adapter à la situation particulière de certains usagers : personnes en situation d'illettrisme, de handicap, de cultures différentes ou présentant des troubles psychologiques importants. Ou bien encore les personnes sans domicile fixes : comment fait-on avec elles ?

*Quelle palette de formations proposez-vous ?*

Il y a trois niveaux de formation pour les agents. Le premier niveau, ce sont les fondamentaux : les techniques de communication : écoute active, reformulation, positionnement, remettre du sens et de l'envie. Le deuxième niveau, ce sont les spécificités du public comme cité précédemment. Enfin, le troisième niveau, c'est le stress et la gestion des situations qui comprennent de l'agressivité. L'agent peut faire face à des personnes en souffrance et en détresse.

*Et pour les cadres ?*

Nous proposons plusieurs formations. L'une pour s'engager dans une démarche qualité pour les managers, sans forcément aboutir à une certification. La seconde, c'est la méthodologie de passage au guichet unique, en lien avec toutes les directions. Nous souhaitons faire prendre conscience que la mise en place d'un guichet unique est un projet qui demande du temps. Le guichet unique ne se met pas en place en trois mois. Enfin, nous proposons des formations de management de la fonction accueil. Avec l'accompagnement des agents accueillant des publics difficiles ou la régulation des situations conflictuelles.

*Comment voyez-vous l'avenir de l'accueil ?*

Ce qui se développe, c'est l'e-accueil. À terme, on peut émettre l'hypothèse que ne viendront à l'accueil physique que des administrés qui n'auront pas réussi à faire les démarches en ligne – ils seront sans doute un peu agacés – ainsi que toutes les personnes qui souffrent de la fracture numérique.

## DOCUMENT n° 14

## La GPEEC

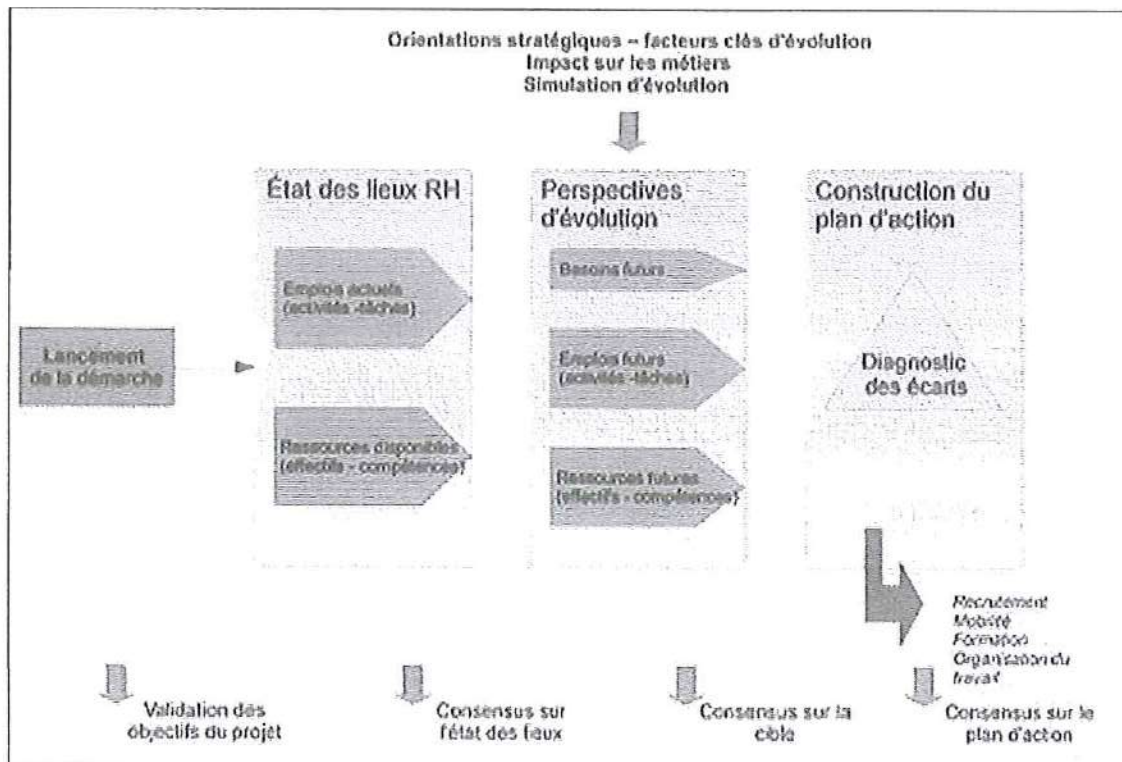
Selon la définition la plus communément retenue (celle proposée par l'association Développement et Emploi), la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des Effectifs et des Compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plan d'action cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la collectivité, tant en termes d'effectifs que de compétences ;
- en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyens termes bien identifiés ;
- et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle.

## La démarche

S'inscrire dans une démarche de GPEEC suppose donc de respecter certaines étapes :

- Formaliser la démarche stratégique (définitions des orientations stratégiques, projets ou simulation d'évolution de la collectivité).
- Réaliser un état des lieux des besoins (emplois actuels) et des ressources disponibles (effectifs et compétences).
- Identifier les perspectives d'évolution (besoins futurs).
- Mesurer les écarts entre l'existant et ce vers quoi on tend (diagnostic).
- Construire le plan d'action de la politique de gestion des ressources humaines.



## Les outils

On retrouve généralement les mêmes **outils d'analyse nécessaire à la construction et à la mise en œuvre de la démarche GPEEC** : le référentiel des métiers et des compétences, les fiches métiers, les fiches de poste (pour l'analyse qualitative, ou encore la pyramide des âges, les flux des entrées et des sorties pour l'analyse quantitative).

## Les moyens d'adaptation

La GPEEC est en lien évident avec les **processus RH** suivants :

- la formation (plan de formation en rapport avec la stratégie d'emploi et les évolutions des métiers et des compétences).
- la mobilité : (internes ou externes).
- l'évaluation.
- le recrutement (les besoins en recrutement sont identifiés en terme de volume et de compétences clés).

## Les acteurs

Pour fonctionner et être mise en œuvre, la GPEEC suppose l'implication et l'adhésion des différents acteurs de la collectivité depuis les élus et la direction générale, jusqu'aux agents, en passant par les partenaires sociaux. Sans eux, la démarche ne pourra aboutir et répondre aux évolutions stratégiques des collectivités.

### L'autorité territoriale et la direction

- fixent les tendances d'évolution
- assurent la promotion de la démarche GPEEC
- préparent l'ensemble des acteurs aux enjeux à venir
- donnent du sens aux actions mises en place

### L'encadrement

- s'approprié les enjeux
- organise le travail au quotidien pour favoriser le développement des compétences
- utilise des outils pragmatiques pour accompagner chaque agent dans son développement professionnel, repère les besoins en compétences, évalue les compétences et les potentiels des agents.

### Le Comité technique

- émet un avis sur les parcours et les formations, adaptées aux besoins de la collectivité et des agents.

### Les agents dans leur ensemble

- développent leurs compétences et leur employabilité.
- bénéficient des actions de la GPEEC pour se développer professionnellement?

## La direction des ressources humaines

53

- partenaire et support de la dynamique des acteurs.

## En savoir plus

07/09/2017 - Accompagnement des démarches de GPEEC PDF / 499.2 Ko

Fiche "Solutions RH du CDG 35" sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

Paris • 55 000 agents • 2,24 millions d'hab.

# Le label « Qualiparis » revalorise la fonction d'accueil et sert d'outil méthodologique

Environ cinq cents sites de la ville de Paris sont actuellement labellisés « Qualiparis », un titre décerné pour trois ans par l'Association française de normalisation qui certifie un service de qualité en matière d'accueil, d'écoute, d'accès et d'information. L'espace Paris adoption ayant été la première structure à être homologuée, en mai 2011. « Ce label vient couronner une réflexion de plusieurs années », précise Sylviane Julien, directrice de la section du 9<sup>e</sup> arrondissement du centre d'action sociale de la ville de Paris, site pilote de l'expérience. « Nous avons conçu notre propre label, indique-t-elle. Tout était à inventer et à formaliser. Avec différents responsables de sites, nous nous sommes lancés dans la rédaction de l'ensemble des référentiels et des procédures, un important travail de mise à plat de nos pratiques réalisé dans un esprit de décloisonnement. »

### Large consultation

Si le label profite directement aux Parisiens et concourt à donner une autre image de l'administration, il s'avère également être un bon outil de management. « Il nous

**PARISIENS**  
Afnor, branche certification (labels « Marianne », « Qualipref », « Qualiville »...).

**PARISIENS**  
Julia Perret, email: julia.perret@paris.fr

permet de repérer beaucoup plus facilement de possibles dysfonctionnements », explique Sylviane Julien. Consultés à l'occasion de l'élaboration de Qualiparis, les agents ont fait remonter des Informations de terrain qui ont été prises en compte. Par exemple, l'installation de boîtes aux lettres destinées aux personnes qui viennent simplement déposer un dossier et qui n'ont donc pas besoin de s'entretenir avec un agent. « Grâce à cette expérience, la fonction d'accueil a largement été valorisée. Nous avons proposé à certains agents demandeurs de se spécialiser dans une fonction particulière : affichage, gestion des brochures, etc. » ajoute la directrice. A terme, l'ensemble des sites parisiens (mairies d'arrondissement, antennes « logement », parcs et jardins...) a vocation à être labellisé Qualiparis. *Sophie Le Gall*



**JULIA PERRET**, directrice générale adjointe chargée des services à la population et de la qualité, à la mairie du 19<sup>e</sup> arrondissement

### « Une feuille de route stimulante »

« Depuis que nous sommes engagés dans le processus d'obtention du label "Qualiparis", qui nous a été délivré en novembre 2011, je remarque différents changements positifs : une émulation entre services, l'instauration d'un esprit d'échange de bonnes pratiques – pour une situation donnée, les agents vont chercher à savoir comment procède une autre mairie –, et une programmation plus régulière des réunions de services ou entre DGA. Le projet a été particulièrement profitable à nos agents recevant du public en leur apportant un soutien méthodologique. Ceux-ci peuvent maintenant se référer à un document écrit et validé par leur hiérarchie là où, avant, ils s'appuyaient sur des notions transmises oralement. »

### Communication

#### L'Aquitaine fête ses managers

La faculté de droit de Bordeaux (Gironde) accueillera, le 31 octobre, les directeurs généraux des services de collectivités d'Aquitaine, dans le cadre d'un partenariat avec le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales. Près de 250 cadres de haut niveau sont attendus qui évoqueront l'impact de l'acte III de la décentralisation sur l'organisation de leurs services. Le CNFPT est associé à la réunion.

### Insertion

#### Valence se tourne vers les emplois d'avenir

La ville de Valence (Drôme) a décidé d'accueillir 17 emplois d'avenir dans les services « tournés vers la population ». L'action complète deux autres chantiers en faveur des jeunes lancés depuis 2008 : le développement de l'apprentissage et l'accueil d'emplois saisonniers. La communauté d'agglomération – dirigée par le même élu – pourrait également recruter des emplois d'avenir.

### Gestion des RH

#### Un guide de la DGAFP

La direction générale de l'administration et de la fonction publique a mis en ligne un bilan 2012 des « Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines ». Il s'agit de la 6<sup>e</sup> édition de ce guide qui recense les actions innovantes présentées par des ministères à l'occasion d'un cycle annuel de conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Site Internet : [www.fonction-publique.gouv.fr/publications](http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications) outils de la GRH

# CHARTRE

## DOCUMENT n° 16

# D'ACCUEIL DES USAGERS

LA VILLE DE MONTPELLIER S'ENGAGE AUPRÈS DE SES USAGERS POUR LEUR ASSURER UN SERVICE DE QUALITÉ QUELLES QUE SOIENT LES MODALITÉS D'ÉCHANGE CHOISIES (PHYSIQUE, TÉLÉPHONIQUE, COURRIER, COURRIEL ET INTERNET [www.montpellier.fr](http://www.montpellier.fr)).

ELLE SOUHAITE GARANTIR À TOUT USAGER DU SERVICE PUBLIC : PROXIMITÉ, ÉCOUTE, COURTOISIE, TRANSPARENCE, PROFESSIONNALISME ET FIABILITÉ.

LA PRÉSENTE CHARTE VISE À GARANTIR UN HAUT NIVEAU DE QUALITÉ ET À METTRE EN ŒUVRE UNE AMÉLIORATION CONTINUE DU SERVICE D'ÉCOUTE DES USAGERS.

### LA VILLE S'ENGAGE AVEC SES AGENTS À :

#### → VOUS ACCOMPAGNER

- En vous informant de façon complète et fiable sur les horaires d'ouverture physiques et téléphoniques des services, les périodes d'affluence et de pics d'appel, les documents indispensables au traitement de votre dossier, les modalités d'accès à nos services...
- En vous apportant assistance et conseil pour vous orienter et vous aider dans vos démarches et en vous indiquant toutes les modalités de réalisation des prestations (sur place, par téléphone, par courrier, par courriel ou par internet).

#### → VOUS RECEVOIR

- En vous accueillant, au plus proche de chez vous, dans des locaux accessibles, bien signalés, propres, suffisamment éclairés et offrant des services associés.
- Dans un esprit de respect mutuel que nous nous engageons à faire valoir en toutes circonstances, grâce à un personnel disponible ayant le sens de l'écoute.
- En nous organisant pour nous adapter à vos besoins et limiter votre temps d'attente.
- En assurant la confidentialité des échanges afin d'instaurer une relation de confiance.

#### → VOUS RÉPONDRE

- De manière personnalisée, en vous permettant d'identifier votre interlocuteur, quelles que soient les modalités de nos échanges.
- De manière professionnelle en analysant votre besoin par des agents formés, compétents et mobilisés, appliquant des procédures de travail.
- En prenant le temps de traiter votre demande en étant précis et en utilisant des termes clairs et compréhensibles.
- En respectant les délais annoncés ou en vous informant d'un retard éventuel.

#### → VOUS ÉCOUTER

- En vous permettant de nous faire connaître vos suggestions et réclamations que nous étudierons de manière attentive.
- En mettant en place des enquêtes de satisfaction dont nous vous communiquerons les résultats.

VILLE DE MONTPELLIER  
 Direction Organisation Études Évaluation  
 1, place Georges Frêche  
 34267 Montpellier Cedex 2  
 Tél. 04 67 34 70 00



[montpellier.fr](http://montpellier.fr)

**PHILIPPE SAUREL**  
 MAIRE DE MONTPELLIER  
 PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE



**Décret n° 2020-663 du 31 mai 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire**

56

NOR: SSAZ2013547D

Version consolidée au 11 juin 2020

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre des solidarités et de la santé,

Vu la Constitution, notamment son article 21 ;

Vu la directive (UE) 2015/1535 du Parlement européen et du Conseil du 9 septembre 2015 prévoyant une procédure d'information dans le domaine des réglementations techniques et des règles relatives aux services de la société de l'information, notamment la notification n° 2020/329/F ;

Vu le code de l'action sociale et des familles, notamment ses articles L. 214-1, L. 227-4, L. 312-1 et L. 424-1 ;

Vu le code civil, notamment ses articles 515-9 et 515-10 ;

Vu le code général des collectivités territoriales, notamment ses articles R. 1424-1 et R. 2513-5 ;

Vu le code de la consommation, notamment ses articles liminaire et L. 120-1 ;

Vu le code de la construction et de l'habitation, notamment son article R. 123-12 ;

Vu le code de la défense, notamment son article R. 1321-19 ;

Vu le code de l'éducation, notamment ses livres IV et VII ;

Vu le code général des impôts, notamment le K bis de son article 278-0 bis ;

Vu le code monétaire et financier, notamment son article D. 712-1

Vu le code de la route, notamment son livre II ;

Vu le code rural et de la pêche maritime, notamment son article L. 811-8 ;

Vu le code de la santé publique, notamment ses articles L. 3131-15 et L. 3136-1 ;

Vu le code de la sécurité intérieure, notamment son article D. 321-13 ;

Vu le code de la sécurité sociale, notamment ses articles L. 162-5, L. 162-9, L. 162-12-2, L. 162-14-1, L. 162-32-1 et L. 221-1 ;

Vu le code du sport, notamment ses articles L. 322-1 et L. 322-2 ;

Vu le code du tourisme, notamment son article R. 233-1 ;

Vu le code des transports, notamment ses articles L. 1231-1, L. 1231-3, L. 2000-1, L. 2241-1, L. 2241-3, L. 3132-1, L. 3133-1 et L. 5222-1 ;

Vu la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19, notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 2020-546 du 11 mai 2020 prorogeant l'état d'urgence sanitaire et complétant ses dispositions, ensemble la décision n° 2020-800 DC du 11 mai 2020 du Conseil Constitutionnel ;

Vu le décret n° 84-810 du 30 août 1984 modifié relatif à la sauvegarde de la vie humaine en mer, à la prévention de la pollution, à la sûreté et à la certification sociale des navires ;

Vu les avis du comité de scientifiques prévu à l'article L. 3131-19 du code de la santé publique en date des 20 et 24 avril 2020 ;

Vu les avis du Haut Conseil de la santé publique en date des 24 avril, 27, 30 et 31 mai 2020 ;

Vu l'avis conjoint de l'Agence européenne de la sécurité aérienne et du centre européen de prévention et de contrôle des maladies en date du 20 mai 2020 ;

Vu l'information du Conseil national de la consommation,

Décrète :

Titre 1er : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

## Article 1

I. - Afin de ralentir la propagation du virus, les mesures d'hygiène définies en annexe 1 au présent décret et de distanciation sociale, incluant la distanciation physique d'au moins un mètre entre deux personnes, dites « barrières », définies au niveau national, doivent être observées en tout lieu et en toute circonstance.

II. - Les rassemblements, réunions, activités, accueils et déplacements ainsi que l'usage des moyens de transports qui ne sont pas interdits en vertu du présent décret sont organisés en veillant au strict respect de ces mesures.

## Article 2

Dès lors que, par nature, le maintien de la distanciation physique n'est pas possible entre la personne en situation de handicap et la personne qui l'accompagne, cette dernière met en œuvre les mesures sanitaires de nature à prévenir la propagation du virus.

Les obligations de port du masque prévues au présent décret ne s'appliquent pas aux personnes en situation de handicap munies d'un certificat médical justifiant de cette dérogation et qui mettent en œuvre les mesures sanitaires de nature à prévenir la propagation du virus.

## Article 3

I. - Tout rassemblement, réunion ou activité sur la voie publique ou dans un lieu ouvert au public, mettant en présence de manière simultanée plus de dix personnes, est interdit sur l'ensemble du territoire de la République. Lorsqu'il n'est pas interdit par l'effet de ces dispositions, il est organisé dans les conditions de nature à permettre le respect des dispositions de l'article 1er.

II. - L'interdiction mentionnée au I n'est pas applicable :

1° Aux rassemblements, réunions ou activités à caractère professionnel ;

2° Aux services de transport de voyageurs ;

3° Aux établissements recevant du public dans lesquels l'accueil du public n'est pas interdit en application du présent décret ;

4° Aux cérémonies funéraires organisées hors des établissements mentionnés au 3°.

III. - Les rassemblements, réunions ou activités mentionnés au I et qui sont indispensables à la continuité de la vie de la Nation peuvent être maintenus à titre dérogatoire par le préfet de département, par des mesures réglementaires ou individuelles, sauf lorsque les circonstances locales s'y opposent.

IV. - Le préfet de département est habilité à interdire ou à restreindre, par des mesures réglementaires ou individuelles, les rassemblements, réunions ou activités ne relevant pas du I lorsque les circonstances locales l'exigent. Toutefois, dans les collectivités de l'article 74 de la Constitution et en Nouvelle-Calédonie, le représentant de l'Etat est habilité à prendre des mesures d'interdiction proportionnées à l'importance du risque de contamination en fonction des circonstances locales, après avis de l'autorité compétente en matière sanitaire.

V. - Aucun événement réunissant plus de 5 000 personnes ne peut se dérouler sur le territoire de la République jusqu'au 31 août 2020.

## Article 4

Pour l'application du présent décret, le territoire des départements et des collectivités de l'article 73 de la Constitution est classé en zone verte ou orange au regard de leur situation sanitaire, déterminée notamment en fonction du taux d'incidence de nouveaux cas quotidiens cumulés sur sept jours, du facteur de reproduction du virus, du taux d'occupation des lits de réanimation par des patients atteints par le covid-19, du taux de positivité des tests recueillis trois jours auparavant et du nombre de tests réalisés, ainsi que de la vulnérabilité particulière des territoires concernés. Le classement figure à l'annexe 2 du présent décret.

(...)

#### Titre 4 : DISPOSITIONS CONCERNANT LES ÉTABLISSEMENTS ET ACTIVITÉS

##### Chapitre 1er : Dispositions générales

###### Article 27

I.- Dans les établissements relevant des types d'établissements définis par le règlement pris en application de l'article R. 123-12 du code de la construction et de l'habitation et qui ne sont pas fermés, l'exploitant met en œuvre les mesures de nature à permettre le respect des dispositions de l'article 1er. Il peut limiter l'accès à l'établissement à cette fin.

Il informe les utilisateurs de ces lieux par affichage des mesures d'hygiène et de distanciation mentionnées à l'article 1er.

II. - Lorsque, par sa nature même, une activité professionnelle, quel que soit son lieu d'exercice, ne permet pas de maintenir la distanciation entre le professionnel et le client ou l'utilisateur, le professionnel concerné met en œuvre les mesures sanitaires de nature à prévenir les risques de propagation du virus.

III. - Toute personne de onze ans ou plus porte un masque de protection dans les établissements de type L, X, PA, CTS, Y et S, ainsi que, s'agissant de leurs espaces permettant des regroupements, dans les établissements de type O, sans préjudice des autres obligations de port du masque fixées par le présent décret. Il peut être rendu obligatoire par l'exploitant dans les autres types d'établissements.

IV. - Sans préjudice du V de l'article 3, l'exploitant d'un établissement de première catégorie au sens de l'article R. 123-19 du code de la construction et de l'habitation, relevant du type L, X, PA ou CTS, souhaitant accueillir du public en fait la déclaration au préfet de département au plus tard soixante-douze heures à l'avance. Le préfet peut faire usage des dispositions de l'article 29.

Le préfet peut fixer un seuil inférieur à celui mentionné au présent IV lorsque les circonstances locales l'exigent.

###### Article 28

Les établissements relevant des types d'établissements définis par le règlement pris en application de l'article R. 123-12 du code de la construction et de l'habitation et qui sont fermés peuvent toutefois accueillir du public, dans des conditions de nature à permettre le respect des dispositions de l'article 1er, pour :

1° L'organisation d'épreuves de concours ou d'examens ;

2° L'accueil d'enfants scolarisés et de ceux bénéficiant d'un mode d'accueil en application de l'article L. 227-4 du code de l'action sociale et des familles dans des conditions identiques à celles prévues à l'article 36 ;

3° La célébration de mariages par un officier d'état-civil ;

EXTRAIT

4° L'accueil des services des espaces de rencontres prévus à l'article D. 216-1 du code de l'action sociale et des familles ainsi que des services de médiation familiale prévus aux deuxième alinéa de l'article 373-2-10 du code civil ;

5° L'organisation d'activités de soutien à la parentalité relevant notamment des dispositifs suivants : lieux d'accueil enfants parents, contrats locaux d'accompagnement scolaire et réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents ;

6° L'organisation d'activités d'information, de consultation ou de conseil conjugal et familial des établissements mentionnés à l'article R. 2311-1 du code de la santé publique.

Article 29

Le préfet de département est habilité à interdire, à restreindre ou à réglementer, par des mesures réglementaires ou individuelles, les activités qui ne sont pas interdites en vertu du présent titre.

Le préfet de département peut, par arrêté pris après mise en demeure restée sans suite, ordonner la fermeture des établissements recevant du public qui ne mettent pas en œuvre les obligations qui leur sont applicables en application du présent décret.

(...)

Fait le 31 mai 2020.

Edouard Philippe

Par le Premier ministre :

Le ministre des solidarités et de la santé,

Olivier Véran

La ministre de la transition écologique et solidaire,

Elisabeth Borne

Le ministre de l'économie et des finances,

Bruno Le Maire

Le ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse,

Jean-Michel Blanquer

Le ministre de l'intérieur,

Christophe Castaner

La ministre des outre-mer,

Annick Girardin

6 mars 2015 par tous en reseau !

DOCUMENT n° 18

## Qualiville : villes certifiées et benchmark \_ coûts, services, stratégie

Ci-dessous des actualités de villes certifiées Qualiville, afin de pouvoir réaliser un premier benchmark.

- Une idée du coût (investissement)
- Les services audités
- Des éléments de stratégie mise en place par ces communes



### La ville de Saint Benoit

En 2010, un budget de 125 000 euros sur 3 ans est voté. Objectif : améliorer le service aux administrés. Saint Benoit est la seule commune d'Outre-Mer à avoir obtenu cette certification. A ce titre elle a été récompensée en 2013 dans le cadre de la troisième édition du concours national des villes.

### La Ville de Villeneuve sur Lot

Cinq nouveaux services de la mairie de Villeneuve-sur-Lot : direction des services à la population, cabinet du maire, direction des ressources humaines, direction des affaires culturelles, direction des sports et de la vie associative, direction enfance-jeunesse ont été certifiés Qualiville

### La ville de Pamiers

Après les services : accueil/standard, état civil, élections, cimetière et la maison des associations c'est au tour de l'office du commerce et des entreprises d'obtenir la certification «Qualiville». L'équipe de l'office du commerce et des entreprises s'est lancée dans la démarche de certification dès janvier 2013. et avec succès puisqu'après 6 mois de travail, pour constituer, nourrir le précieux dossier, le label a été décroché.

### La ville de Saint Denis de la Réunion

La certification qualité de l'accueil des citoyens, a été remis aux services suivants : accueil, état-civil, urbanisme et logement social.

## La ville de La Madeleine

La démarche a été initiée en 2011, en s'attaquant à l'accueil de la mairie et au service état-civil. De gros travaux avaient été engagés dans le hall de la mairie pour améliorer le lieu, pour dissocier accueil physique et téléphonique... En 2012, c'est la piscine qui a bénéficié de toutes les attentions avec une mise aux normes de l'accueil pour les personnes à mobilité réduite Cette année, ce sont 30 000 € qui ont été injectés pour la réorganisation du service urbanisme

## Qualiville : Saint Benoit, de la Réunion, et La Roche-sur-Yon labelisées

La ville de Saint Benoit, à la Réunion "développer la polyvalence pour répondre de façon efficace aux demandes des usagers" Pierre Grange, chargé de mission développement durable "Les collaborateurs sont très fiers d'être les premiers en outre-mer à avoir obtenu ce label" Un projet porté de façon volontariste par...

Dans "Démarches Qualité"



## Trophées Qualité Accueil et Relations Usagers

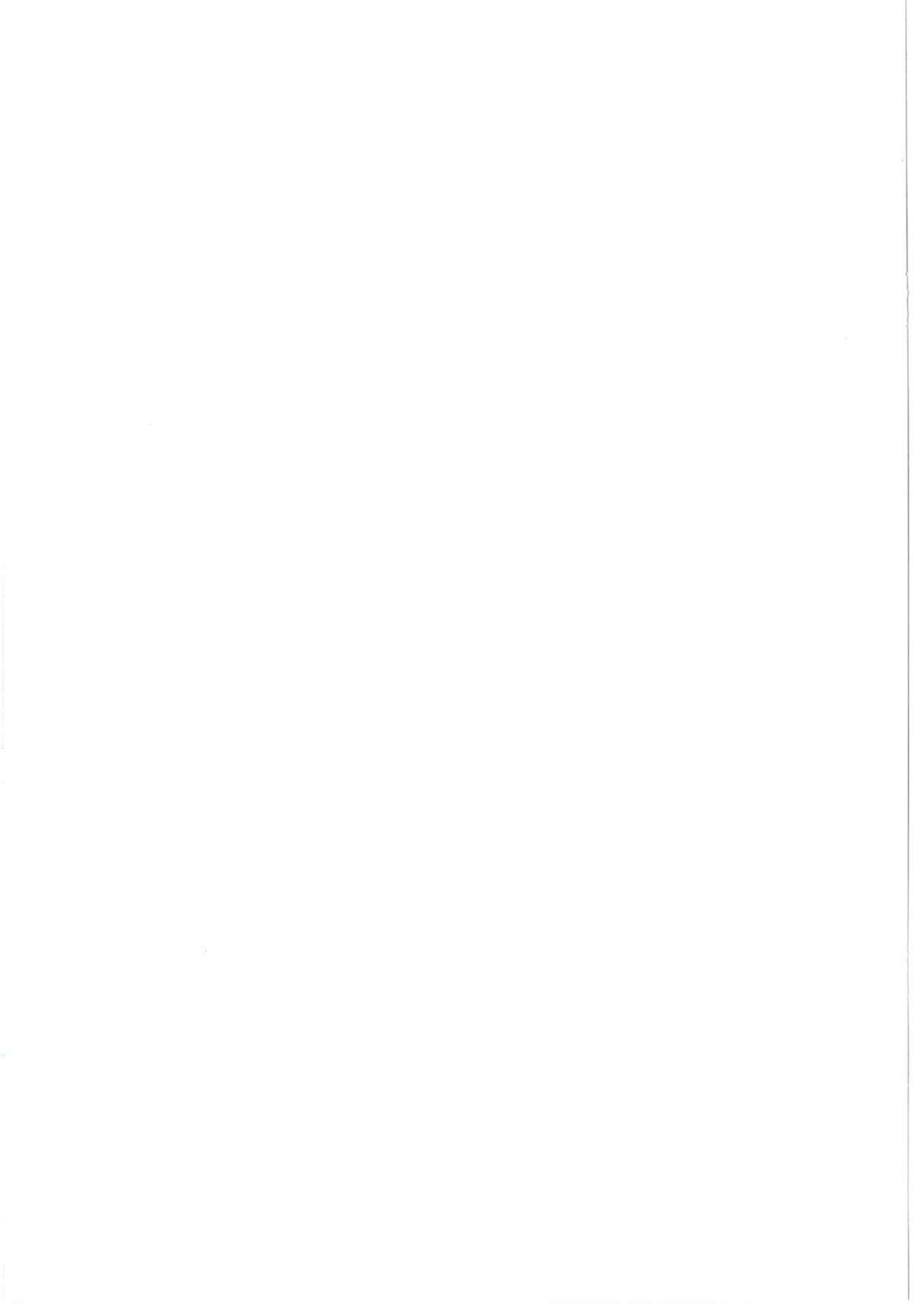
Début 2012, un baromètre Qualité a été réalisé auprès de 80 collectivités environ, basé sur les critères de qualité d'accueil des référentiels Qualiville et Marianne. Cette évaluation fut réalisée par des «citoyens mystère ». Télécharger le baromètre Le 19 juin 2012, des Trophées, organisée avec La Gazette des Communes,...Dans "Acteurs de la Qualité"

Commune	Label	Date	Statut
La Roche-sur-Yon	Qualiville	2012	Labelisée
Saint Benoit	Qualiville	2012	Labelisée
La Madeleine	Qualiville	2012	Labelisée
La Roche-sur-Yon	Marianne	2012	Labelisée
Saint Benoit	Marianne	2012	Labelisée
La Madeleine	Marianne	2012	Labelisée

## Optique client et sens du service public

L'optique client Roselle Cros dans son ouvrage « La qualité dans les collectivités territoriales », 2001, présente la notion de « l'optique client ». « L'optique client » a pour effet, d'ajouter à la notion de service public le complément «au service du public». La notion de serviabilité vient alors compléter celle...







ÉPREUVES  
N°11 & N°12