



Aude FOURNIER

aude.fournier@administrateur-inet.org



Laurent ZAKRZEWSKI

laurent.zakrzewski@administrateur-inet.org



Naaïma MEJANI

naaïma.mejani@administrateur-inet.org

EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG



**VIVRE ENSEMBLE
AU SEIN DU SERVICE
PUBLIC : DÉMARCHE
DE CONCERTATION DES
AGENTS ET DES USAGERS**

Le responsable du projet

→ Yves AUBERT

Directeur général adjoint Délégation cohésion sociale et développement éducatif et culturel

Spontanéité, convivialité et progressivité - Tels sont les trois ingrédients de la démarche participative mise en œuvre à Strasbourg dans deux services tests.

Elle vise à donner la parole aux agents et aux usagers des services municipaux. L'objectif: faire des propositions simples pour améliorer au quotidien leur relation et donc garantir le bon fonctionnement du service public. À terme, elle a vocation à être déployée dans l'ensemble de la collectivité pour dégager un socle de valeurs communes.

1

UNE DÉMARCHE QUI CONTRASTE AVEC LES INITIATIVES PRÉCÉDENTES

À Strasbourg, un récent rapport de la Chambre Régionale des Comptes, relayé par les médias, a jeté l'opprobre sur les agents résultant en l'apparition de souffrances au travail et une crispation des relations entre administration et citoyens. Le deuxième mandat de Roland Ries se caractérise notamment par un engagement de réduire la masse salariale de 10 % dans le cadre d'une feuille de route « *Avenir du service public local* ».

Plusieurs démarches de concertation ont été menées en externe et en interne. Suite aux événements de janvier 2015, le maire a également lancé une démarche de concertation citoyenne baptisée « **Ouvrons la !** ». En parallèle, un « **dialogue interne** » a été ouvert au sein de l'administration. Enfin, un projet de charte du « **vivre ensemble** » figure au rang des objectifs stratégiques du mandat.

C'est dans ce contexte mouvant que s'inscrit la commande de la ville et l'eurométropole de Strasbourg. Son postulat est que la qualité de la relation entre les agents et les usagers est garante du bon fonctionnement du service public. Aussi est-il pertinent de créer des espaces de débats et d'échanges afin que l'action publique ne soit pas déconnectée des attentes et des besoins du citoyen. Créer les conditions d'une rencontre, c'est aussi permettre une meilleure connaissance et une meilleure compréhension, par les citoyens, du fonctionnement des services publics et des contraintes qui y sont liées. C'est battre en brèche les idées reçues, casser les stéréotypes de part et d'autre.

Mais pour atteindre cet objectif, la connaissance mutuelle doit être basée sur l'objectivité des faits et sur l'expression directe des acteurs et non sur la subjectivité des représentations. C'est le fondement de la démarche qui a été proposée par les élèves administrateurs à partir de l'expérimentation dans deux services tests de la ville et l'Eurométropole de Strasbourg.

2

UNE DÉMARCHE QUI PERMET AUX AGENTS ET AUX USAGERS DE SE RENCONTRER DANS UN CADRE DIFFÉRENT

Cette démarche test ne vise pas à évaluer la qualité du service public mais à faciliter la rencontre des acteurs autour des principes du vivre ensemble.

Pour le commanditaire, les objectifs affichés étaient de :

- ➔ Valoriser le service public comme élément structurant du vivre ensemble, au-delà de sa seule consommation.
- ➔ Établir un cadre de référence pour un usage partagé des services de la collectivité par le plus grand nombre : trouver un sens commun.
- ➔ Valoriser l'image des agents publics auprès des usagers et plus largement de leurs concitoyens.

Par une méthode mêlant convivialité et créativité, l'équipe projet a cherché à libérer la parole de chaque participant quelque soit son vécu personnel et professionnel. Sur la base de leur expertise d'usage, ils sont ainsi amenés à proposer des actions concrètes visant à améliorer le vivre ensemble dans le service public.

Pour les agents, il s'agit d'un temps de respiration, d'une opportunité de se questionner positivement sur leurs missions et de redonner du sens à leurs activités quotidiennes. Pour les usagers, il s'agit de mieux appréhender le fonctionnement du service public et de comprendre les contraintes des agents. Pour tous, c'est une occasion de faire partager leurs idées et de mieux se connaître.

La méthode employée se veut simple et exportable à tous les contextes et situations. Elle est fondée sur la succession de trois ateliers d'une durée de deux heures chacun.

- ➔ Le premier atelier regroupe un panel d'agents, choisis avec l'aide du responsable du service, sur la base du volontariat. Le panel doit être le plus représentatif possible de l'équipement concerné (âge, sexe et catégories administratives).
- ➔ Le second atelier fait travailler un panel d'usagers, majoritairement choisis par l'intermédiaire des agents. Une fois encore, la représentativité et la diversité du panel sont à rechercher.
- ➔ Le troisième atelier (dit mixte) fait interagir la moitié du panel agents et la moitié du panel usagers ; là aussi sur la base du volontariat.

Les deux premiers ateliers permettent aux participants de réfléchir entre pairs, à la relation agents usagers et de formuler des propositions simples et concrètes pour l'optimiser. Pour ce faire, ils sont déclinés en trois séquences identiques pour chacun des panels.

- ➔ La première séquence a pour objectif d'amener les participants à imaginer et à qualifier la relation idéale entre agents et usagers ; puis à l'inverse la relation chaotique.
- ➔ La seconde invite les participants à se positionner pour qualifier leur relation, entre la situation idéale et chaotique.
- ➔ La dernière vise à dégager des actions simples et concrètes pour atteindre la situation idéale.

Le troisième atelier mixte vise à dégager des valeurs communes et à élaborer conjointement des propositions d'actions. Pour aboutir à ce résultat, deux séquences sont nécessaires. La première permet de choisir les principales qualités à promouvoir sur la base de celles dégagées lors des ateliers 1 et 2. La seconde séquence a pour objet de choisir parmi les propositions des agents et des usagers, celles qui seront à mettre en œuvre prioritairement.

La méthode a été testée au sein de la collectivité selon deux approches :

- ➔ Une approche thématique avec le service funéraire.
- ➔ Une approche territoriale autour de la maison de HautePierre, récemment inaugurée. Les services concernés sont le Centre Médico-Social (CMS), la mairie de quartier, la médiathèque et la direction de proximité.

Les six ateliers ont réuni une quarantaine de personnes. Les retours ont été positifs tant du point de vue des agents que des usagers.

3

DES RÉSULTATS CONCRETS ET STRUCTURANTS POUR LA VIE DES SERVICES

Les résultats sont présentés sous la forme simple d'une « affiche », un document de synthèse validé par tous les participants. Le haut de l'affiche regroupe les qualités à promouvoir (exemples : respect, dialogue, accueil de qualité) et le bas, les propositions écrites sous forme « d'engagements » des usagers, des agents et des deux parties (exemples : les agents s'engagent à prendre plus de temps pour accompagner l'utilisateur ; l'utilisateur s'engage à respecter le règlement ; les deux s'engagent à plus de politesse).

Les agents et les usagers ont participé de manière active et constructive. Tous ont souligné le caractère hautement convivial des ateliers et la simplicité de l'expression et du dialogue. Il a d'ailleurs été noté un réel besoin de s'exprimer, de la part de tous les participants.

La diversité des personnes présentes (agents techniques et administratifs, personnes individuelles, entreprises et associations) prouve le caractère opérant de la méthode et son adaptabilité à des contextes différents.

Au rang des difficultés rencontrées, sont à noter les délais contraints pour recruter les participants qui ont compliqué la constitution de panels d'usagers plus variés. Un délai minimum de quinze jours à un mois entre l'atelier agents et l'atelier usagers semble donc pertinent pour permettre aux agents de promouvoir leur propre expérience de la méthode auprès des usagers. Enfin, de fortes attentes ont logiquement émergé quant aux suites à donner, dans un contexte où beaucoup de démarches sont restées au milieu du gué. Les propositions sont le fruit d'un travail collectif et progressif fondé sur l'expérience et le vécu des participants. La discussion doit maintenant être engagée au niveau hiérarchique adapté sur la base des résultats présentés lors d'un comité de pilotage. Chaque service dispose d'une feuille de route pour leur mise en œuvre.

4

LA DÉMARCHE « VIVRE ENSEMBLE LE SERVICE PUBLIC » EST TRANSFÉRABLE ET MODULABLE.

À l'issue de sa mission, le groupe projet laisse une boîte à outils détaillée et complète pour décliner la méthode dans tout service volontaire. La méthode est largement modulable pour être utilisée à l'appui de diverses problématiques, par-delà la relation agents usagers.

En effet, dans de nombreux domaines, une démarche fondée sur des ateliers conviviaux et originaux incite au dialogue et permet de libérer la créativité des participants.

Cette démarche permet de :

- Faciliter les relations humaines au sein des services publics.
- Favoriser la connaissance entre agents et usagers.
- Recueillir les idées des agents et des usagers pour faire des propositions **ensemble**.
- Contribuer aux démarches de qualité de service et aux projets de directions.