



Anne CANDELIER

anne.candelier@administrateur-inet.org



Pierre JOSEPH

pierre.joseph@administrateur-inet.org



Sandra RIGONI

sandra.rigoni@administrateur-inet.org



Célia SIMON

celia.simon@administrateur-inet.org

VILLE DE SAINT DENIS



**UNE HISTOIRE
D'ACCUEIL...**

Tuteur au sein de la collectivité

→ José MORENO

Directeur général adjoint

« MIEUX ACCUEILLIR », AU BÉNÉFICE DES AGENTS ET DES USAGERS

Saint Denis, 110000 habitants, fait face à un fort dynamisme démographique qui génère une importante demande administrative dans une mairie historiquement considérée comme la « Maison du peuple », alors même que de nombreux acteurs publics restreignent leur offre d'accueil. Si des réformes ont largement amélioré la qualité de l'accueil des Dionysiens ces dernières années, beaucoup reste à faire :

l'offre d'accueil reste cloisonnée et atomisée dans différents étages et bâtiments de la Ville et dans des locaux souvent inadaptés. Les démarches sont parfois complexes, et l'usage du numérique reste très peu développé. Tout cela génère des délais importants, mais aussi des tensions pour les usagers et les agents. **La Mairie souhaite désormais simplifier les parcours usagers, améliorer la qualité du service tout en facilitant le travail des agents.** Sur la base d'une étude ergonomique menée début 2016, la Ville a choisi de concentrer au rez-de-chaussée et au premier étage les flux d'usagers les plus importants. Dans ce cadre, **l'objectif de cette mission a été de proposer un schéma d'organisation de l'accueil des usagers et d'initier une dynamique de changement**, en répondant aux objectifs suivants :

- Analyser la faisabilité d'un regroupement des accueils au rez-de-chaussée et au 1er étage du centre administratif,
- Identifier les impacts en termes d'organisation, de ressources humaines et de systèmes d'information,
- Associer les services à la réflexion sur la nouvelle organisation des accueils,
- Approfondir la question des outils et pratiques numériques.

DENIS ET LES AUTRES...

Un changement pour et avec les agents

La méthodologie mise en œuvre a été en grande partie inspirée d'un constat, renforcé au fil de l'avancement de la mission : la mise en place d'un nouveau schéma d'accueil implique des changements majeurs au sein des services, dépassant l'organisation du front office. Ces changements concernent en effet non seulement les agents d'accueil mais aussi toute la chaîne de production du service public. Ils concernent les méthodes liées à l'accueil mais aussi l'organisation des services, les ressources humaines, les procédures ou encore les systèmes d'information.

a. Une démarche participative

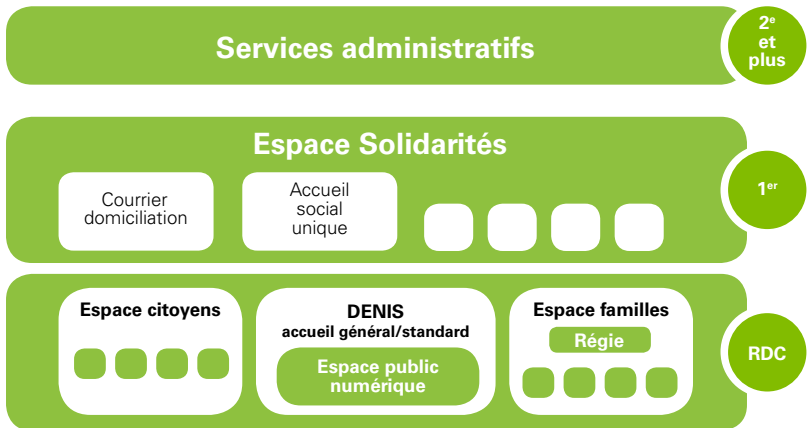
L'ampleur des mutations envisagées impliquait d'identifier les positions des acteurs et de les associer au changement. Des **entretiens avec 25 cadres et 7 élus** ont permis de poser les bases du schéma. Un atelier de travail avec les directeurs et chefs de service a été l'occasion de recueillir avis et propositions sur des pistes d'évolution. **Six ateliers de travail ont été menés avec les agents de proximité**, permettant d'**échanger avec 50 agents** au total, et de mieux appréhender leur « vécu » en termes d'accueil. Une première série d'ateliers visait à analyser les démarches les plus courantes et identifier les bonnes pratiques et axes d'amélioration. Une seconde série d'ateliers a permis de proposer des évolutions, recueillir les réactions et identifier les conditions à réunir pour réussir le changement.

b. Une exigence de précision

Pour produire un schéma opérationnel, il a fallu **décortiquer les principaux processus dans leurs différentes étapes**, en examinant également le mobilier d'accueil, les circuits de validation des actes administratifs ou encore les logiciels de gestion de file d'attente. Cette précision s'est traduite par l'élaboration d'histogrammes de procédures co-élaborés avec les agents ou encore par un benchmark exigeant auprès d'autres collectivités et organisations.

Un accueil plus lisible et mieux organisé

Schéma général de l'accueil Répartition spatiale



a. DENIS : Un accueil généraliste, porte d'entrée unique pour les usagers

L'utilisateur sera reçu à un accueil généraliste, au rez-de-chaussée, porte d'entrée unique dans la Mairie (mais non filtrant) offrant informations et services de premier niveau :

- Communication de renseignements divers (démarches, réunions, date d'événements), au moyen d'une base de connaissance et d'une base documentaire,

- ➔ Distribution de la liste des pièces justificatives et formulaires toutes démarches,
- ➔ Prise de rendez-vous pour les démarches qui le nécessitent (carte d'identité...),
- ➔ Remise de documents administratifs : CNI, passeport, livret de famille...

Il est proposé de nommer ce service « DENIS » (Démarches – Espace Numérique – Informations – Services), lui donnant une identité forte. Cœur de la relation de la Ville aux citoyens, vitrine de la Mairie, DENIS sera adossé à des outils TIC (base de connaissance, gestion des agendas) et à un Espace public numérique (EPN) permettant d'accompagner les usagers dans leurs démarches en ligne. Il réalisera aussi un accueil téléphonique, courrier et mail, offrant une réponse globale aux demandes. Un agent remonte-file permettra de gérer les flux d'usagers en cas d'affluence.

b. Trois pôles d'accueil pour répondre à la diversité des demandes

A/Un espace Citoyens recentré sur les démarches complexes offrira, dans des boxes individuels, au rez-de-chaussée du bâtiment administratif, des services similaires à ceux proposés aujourd'hui dans l'espace Etat-civil, citoyenneté et démarches administratives. La principale évolution est la séparation entre le front et le back-office, placé à un étage supérieur, qui implique des évolutions telles que l'informatisation d'un maximum de dossiers et de démarches. La présence d'un cadre dédié au front office, le développement des e-démarches et la mise en place d'une GED - gestion électronique des documents, constituent pour l'espace Citoyen des axes d'amélioration majeurs.

B/L'espace Familles permettra à l'utilisateur de réaliser dans un même espace, au rez-de-chaussée et en boxes, **les démarches concernant le scolaire, le périscolaire, les séjours de vacances, les sports et les services à la petite enfance**. Ce nouveau service serait rattaché à la direction de l'accueil et serait prestataire de services pour les autres directions (Enfance-loisirs, Vie scolaire,

Sports), des conventions inter-services précisant les attentes réciproques des deux parties.

À terme, les agents seront polyvalents sur l'ensemble des démarches. Leur montée en compétences sera organisée avec un plan de formation individualisé. Les agents en boxes « Petite enfance » resteront dans un premier temps spécialisés sur les démarches relatives aux modes de garde, jugées plus techniques et plus longues, et donc rattachés hiérarchiquement à la direction Petite enfance. Des services en ligne pourront être développés au sein du portail Familles, tels que la pré-inscription à l'école, aux crèches ou aux vacances scolaires. D'autres mesures de simplifications sont envisageables, telles que l'alignement du quotient familial sur celui de la CAF, dont la faisabilité mérite d'être réexaminée.

La future régie unique devra quant à elle être située non loin de cet espace, la majorité des factures étant liée à ces démarches.

La coordination entre DENIS, l'espace Citoyens et l'espace Familles sera un critère clé de réussite de la nouvelle organisation. C'est pourquoi ces espaces seront regroupés au sein d'une même direction renommée Direction de la relation aux usagers.

C/L'espace Solidarités regroupera dans un même lieu l'ensemble des services réalisant des accueils sociaux. La mise en place d'un pré-accueil social unique est la principale évolution proposée par rapport à l'organisation actuelle, en remplacement des cinq pré-accueils sociaux : pôle social du CCAS/domiciliation/ Maintien à domicile (MAD)/ Service social municipal (SSM)/ Service municipal du logement (SML). L'usager y trouvera à minima les services suivants : renseignements sur toutes les démarches sociales, mise en contact avec les agents des différents services sociaux, remise des documents réalisés par les services sociaux, vérification rapide de la complétude des dossiers remis par les usagers afin d'éviter un temps d'attente inutile en cas de dossier incomplet. Le pré-accueil social sera donc un espace destiné à recevoir rapidement les usagers puis à les orienter au CCAS et au SSM, via un passage en box, pour toute demande nécessitant un échange plus approfondi. Le pré-accueil social unique pourra

être effectué par les agents du CCAS, ce dernier étant alors « prestataire » d'accueil pour les autres services, avec une relation à formaliser dans une convention.

Affiner, préparer, mettre en œuvre le changement

Le nouveau schéma implique des changements majeurs, qu'il faudra accompagner :

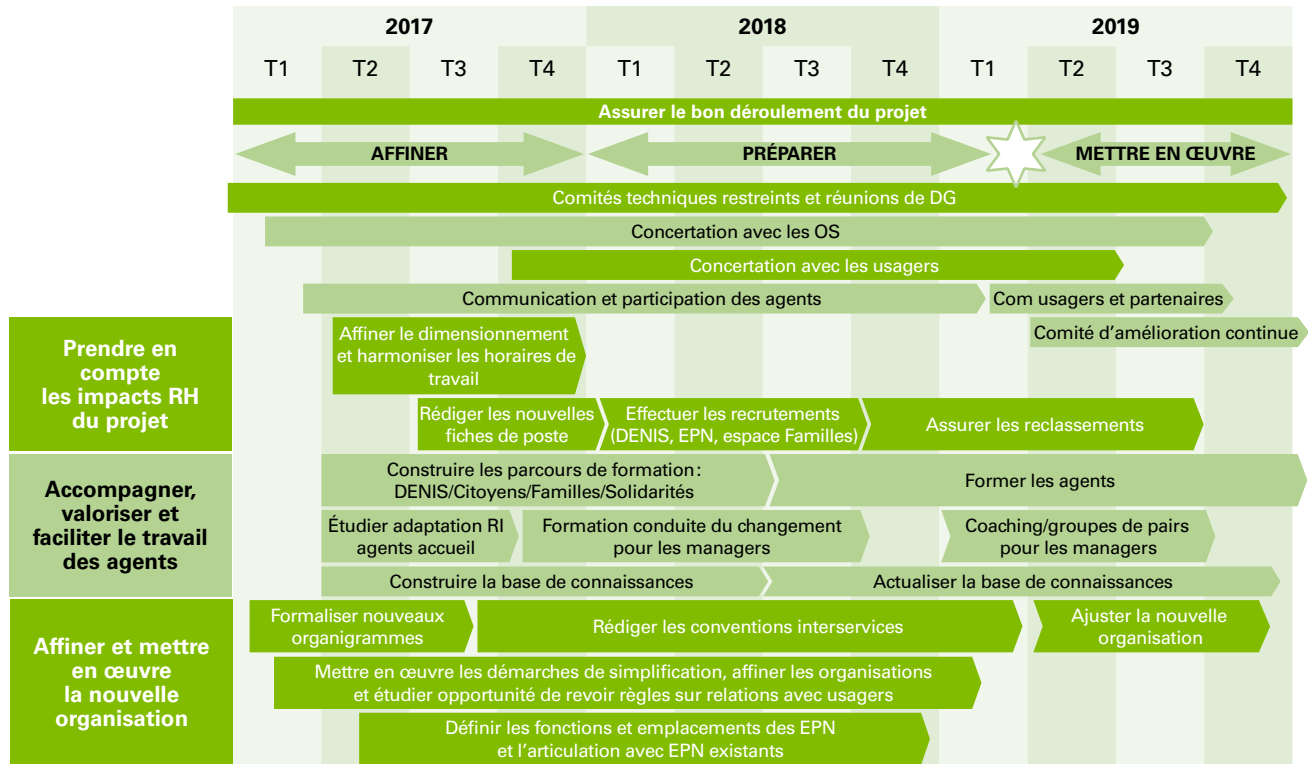
- En termes de Ressources humaines :
 - 135 personnes sont directement affectées à des missions d'accueil et sont concernées par la réorganisation ;
 - Des agents devront devenir davantage polycompétents ;
 - Des recrutements devront être effectués, prioritairement en interne, notamment au sein du service DENIS.

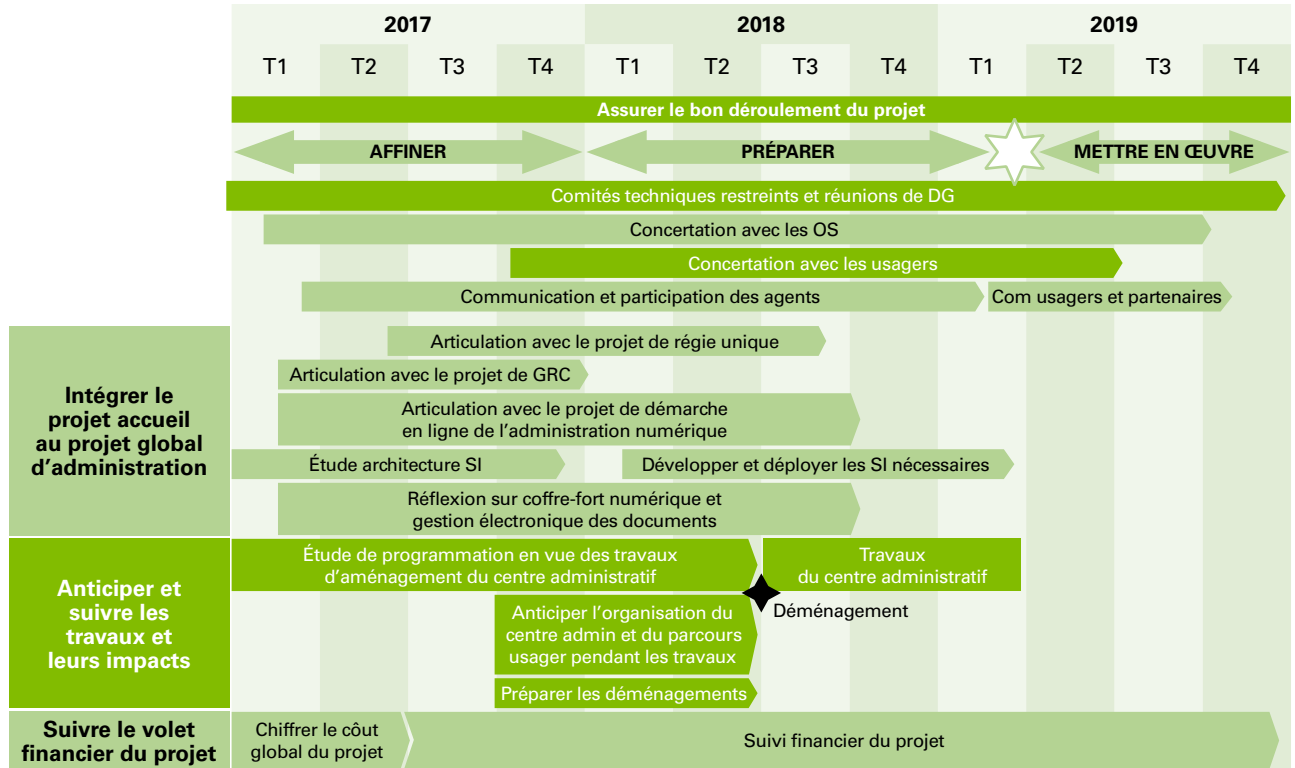
- En termes organisationnels :
 - Création d'une nouvelle direction, la direction de la relation aux usagers, et de nouveaux services : DENIS, Espace Familles et Pré-accueil social unique ;
 - Suppression des pré-accueils Enfance-loisirs, État-civil, SSM, SML, MAD ;
 - Séparation des front et des back-offices.

- En termes de Systèmes d'information :
 - Des outils informatiques à améliorer, développer et/ou partager ;
 - Mise en place de systèmes de Gestion électronique des documents et/ou de coffre-fort numérique.

- En termes culturel :
 - Il s'agira aussi de mettre en place une nouvelle culture de l'accueil, fonction valorisante et valorisée, véritable tremplin dans le parcours professionnel des agents, au revers d'une fonction aujourd'hui dévalorisée.

Pour mener ces changements à bien, le plan d'action est séquencé en 3 temps et 7 thématiques et coordonné avec les travaux prévus au Centre administratif :





UN CHANGEMENT AMBITIEUX... MAIS RÉALISTE

Il est apparu important de donner au nouveau schéma d'organisation de l'accueil une **portée à la fois ambitieuse et innovante tout en visant une évolution réaliste et acceptable** pour l'ensemble des services et des agents concernés. Autrement dit, il s'agit de placer le curseur au bon niveau entre les deux extrêmes que sont d'une part le guichet unique totalement intégré et polyvalent, et d'autre part un simple regroupement spatial des services d'accueil actuels sans évolution organisationnelle majeure.

Ce type de schéma doit tenir compte de cinq grands principes :

1. Veiller à la convergence ou à l'équilibre entre les objectifs de simplification du parcours de l'utilisateur et d'amélioration des conditions de travail des agents.
2. Appréhender la relation aux usagers de manière globale. La qualité et le volume de l'accueil physique est corrélé à la performance des autres canaux d'accueil (mail, courrier, téléphone).
3. Travailler parallèlement sur l'offre d'accueil et sur la demande. La facilitation du parcours de l'utilisateur passe aussi par la réduction des flux, via le développement du numérique et des démarches en ligne, la sensibilisation des usagers, afin de réduire les démarches superflues et la simplification de certaines démarches.
4. Affirmer la transversalité de la fonction accueil. L'accueil a vocation à être positionné comme une fonction « support », fournissant aux autres services une prestation qui peut être formalisée dans un document de type convention inter-service.
5. S'appuyer sur l'expertise des agents et favoriser leur participation à la réflexion et à la mise en œuvre du schéma. Il apparaît indispensable de prendre en compte l'expertise des métiers d'accueil afin d'adapter au mieux les réponses proposées. Si le schéma retenu ne recueillera probablement pas d'emblée l'adhésion de tous, il devra au moins être compris le plus largement possible au niveau de ses objectifs.

UN PROJET À PORTER ET À FAIRE VIVRE...

Le point méthodologique majeur à retenir pour la transférabilité de ce type de démarche de transformation est la nécessité de rentrer au cœur des processus de travail et au cœur du vécu quotidien des agents. Seule une méthode participative et in situ (observations sur les sites d'accueil) peut garantir la bonne compréhension des processus et des points éventuels de blocage, ainsi que l'adhésion de tous à la dynamique de changement. Plus largement, la mise en œuvre de ce projet et sa transférabilité nécessitent de veiller à plusieurs points de vigilance :

1. Un chef de projet doit être rapidement identifié pour porter et coordonner le projet.
2. Les actions doivent être appropriées par leurs responsables.
3. Le projet doit continuer à être soutenu et porté par la direction et par les élus.
4. La participation et l'information des agents doivent être poursuivies et les partenaires sociaux doivent être associés.
5. La politique RH doit être cohérente avec le projet de valorisation de l'accueil et assumée comme telle, notamment en ce qui concerne les reclassements.
6. Une juste place doit être réservée aux usagers.