



Noor-Yasmin DJATAOU

nooryasmin.djataou@administrateur-inet.org



Annabelle MÉNET

annabelle.menet@administrateur-inet.org



Romy SALIBA

romy.saliba@administrateur-inet.org



Arthur TRIPOZ-ENNEVER

arthur.tripozennever@administrateur-inet.org

VILLE DE SAINT-HERBLAIN



**« SAINT-HERBLAIN,
BONJOUR ! » :
DE LA CONSOLIDATION
À LA MODERNISATION
DE L'ACCUEIL**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Florence VIALLE**

Directrice des ressources humaines

L'ADAPTATION DU PROJET AU CONTEXTE HERBLINOIS

Lancement et séquençage de la démarche « accueil »

Début 2017, le Maire de Saint-Herblain et l'ensemble de la Direction générale se sont saisis de la question de l'accueil, dans la continuité du troisième axe du projet politique de la Ville (garantir des services municipaux de qualité) et de l'impulsion de mi-mandat lancée autour de la gestion de la relation aux usagers (GRU).

Le cycle d'évaluation et de prospective sur l'accueil initié et conduit par la Municipalité se structure en plusieurs temps : évaluation, prospective opérationnelle et organisationnelle, évaluation.

Piloté par le responsable de la mission observatoire, prospective et évaluation des politiques publiques et par la Directrice des ressources humaines, le cycle repose sur deux instances d'évaluation : le groupe de suivi élus et le groupe de suivi technique.

Spécificité du contexte herblinois

La prise en compte du contexte propre à la ville a constitué le point de départ de la prospective conduite, dans le but de proposer des pistes d'amélioration adaptées. Cela s'est traduit sur 5 plans.

Politique d'abord, la proximité des échéances électorales rendait inenvisageable toute réorganisation profonde des services avant 2020, dans une optique de stabilisation des équipes.

Institutionnel ensuite, car l'intégration des accueils de la Ville à ceux des partenaires a été écartée de la commande.

Financier, les contraintes budgétaires auxquelles les collectivités territoriales sont soumises, ne permettent pas à la Ville de bénéficier de marges financières substantielles.

Administratif ensuite, l'actualisation de mi-mandat des projets de direction arrivait à son terme au moment de la mission.

Sociodémographique enfin, la population herblinoise s'accroît et vieillit, se traduisant notamment par une augmentation importante des flux de fréquentation à l'Hôtel-de-Ville.

UN PROJET ANCRÉ DANS LA COLLECTIVITÉ

Méthodologie et calendrier adoptés

Ce projet s'est déroulé en deux temps : d'abord une phase de diagnostic de l'existant, puis une phase de formalisation de propositions et de construction d'actions pour les horizons 2020 et 2023.

Au cours du mois de décembre, une série d'entretiens et de temps d'immersion donnant lieu à des échanges informels a été organisée avec l'ensemble des directions (directeurs, chefs de services et agents d'accueil). En parallèle, des entretiens ont été conduits auprès d'autres acteurs associés à la démarche : les adjoints au maire présents dans le groupe de suivi des élus ainsi que des délégués des organisations syndicales siégeant dans les instances représentatives de la Ville.

Le mois de janvier a, quant à lui, été consacré à la rédaction d'une proposition opérationnelle de refonte de l'accueil en deux grandes

étapes. Des ateliers participatifs avec les agents d'accueil ont également eut lieu. Animés par des binômes, ces 4 ateliers, rassemblant une quinzaine d'agents à chaque fois ont porté sur des outils susceptibles de sécuriser certaines pratiques professionnelles au quotidien. Ainsi, environ 40 agents sur les 69 agents d'accueil en mission principale ont participé à ces ateliers.

La prise en compte d'expériences menées par d'autres villes, dans le cadre d'un benchmark, a aussi contribué à ce processus d'enrichissement des propositions imaginées. Pour autant, les spécificités herblinoises ont conduit l'équipe à réfléchir à un projet qui serait adapté à la Ville, afin qu'elle s'en saisisse le plus facilement possible.

Un projet progressif, incrémental et robuste

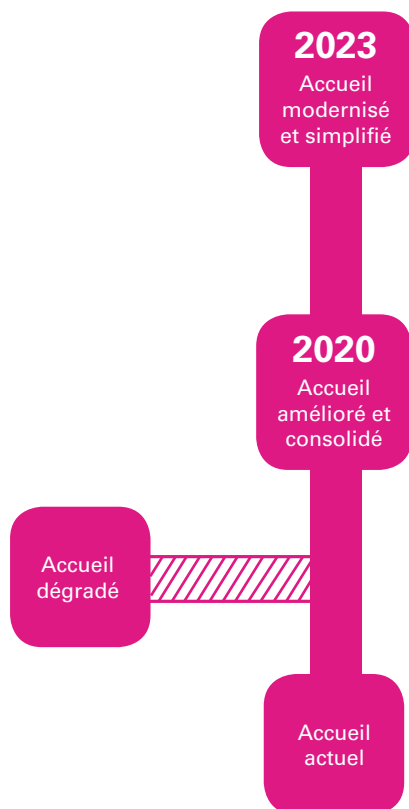
L'accompagnement au changement et la prise en compte du contexte local ont constitué le fil rouge du travail mené par l'équipe et marquent l'originalité de l'intervention menée. L'idée était bien d'impulser un changement acceptable pour les agents, de tenir compte des contraintes et d'accompagner l'ensemble de la collectivité vers un nouveau modèle, sans renoncer à l'amélioration du service pour les usagers à très court terme. Pour cela, le projet imaginé devait donc être progressif, incrémental et robuste :

➔ **Progressif** : il repose sur deux étapes fortes avec un accueil amélioré et consolidé à l'horizon 2020 et un accueil modernisé et simplifié à l'horizon 2023, la projection vers des constructions ambitieuses ne pouvant faire l'économie de fondations solides.

➔ **Incrémental** : le plan d'actions proposé s'étale sur une période longue allant de février 2018 à décembre 2021. Les outils à mettre en œuvre avant 2020 permettent ainsi à la fois d'optimiser l'accueil à cet horizon mais également de poser dès aujourd'hui les bases nécessaires à la refonte d'ampleur imaginée pour 2023.

➔ **Robuste** : le projet intègre dans ses partis pris méthodologiques une part d'incertitude, assumée, acceptée et anticipée. Le modèle

2020-2023 est un horizon vers lequel la collectivité doit tendre tout en intégrant au fil des mois d'éventuelles évolutions, fruits d'aléas endogènes ou exogènes susceptibles de faire varier tant l'organisation proposée que les moyens pour l'atteindre.



PROPOSITION D'AMÉLIORATION ET DE MODERNISATION

À l'horizon 2020 et à l'horizon 2023

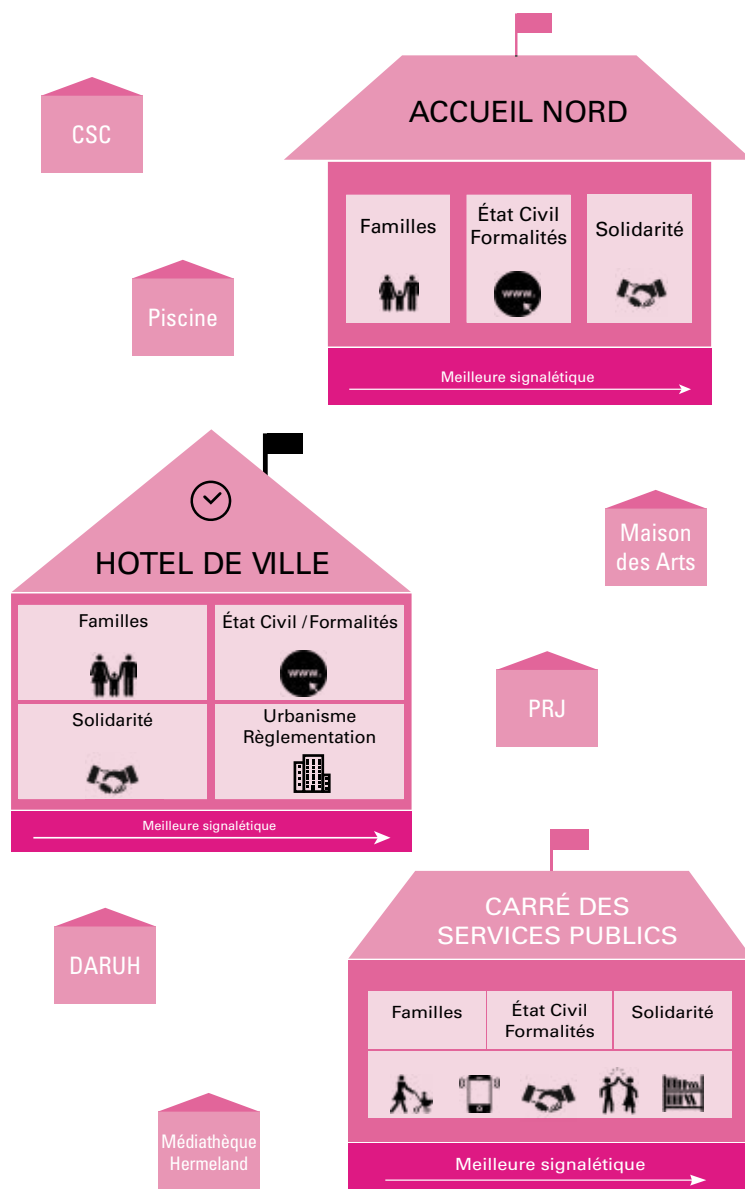
Conformément à la commande, il a été proposé entre 2018 et 2020 de ne pas remettre en cause l'organisation existante. Ainsi, chaque direction conserve son lieu d'accueil assurant les missions d'orientation, de renseignement et d'inscription pour la politique publique concernée. La priorité est donnée à la consolidation et à la sécurisation de l'existant afin d'améliorer dès aujourd'hui mais à organisation administrative constante, le service rendu aux usagers.

L'accent est en priorité mis sur le développement de l'outil numérique mais l'organisation de l'accueil physique reste inchangée. Il est préconisé de créer un poste et de recruter un.e chargé.e de projet relation aux usagers rapidement afin de coordonner la mise en œuvre des actions

A compter de 2020-2023, l'accueil sera profondément modernisé. Un usager pourra réaliser l'ensemble des démarches dans un des 3 lieux répartis sur le territoire. Au sein de chacun des lieux, un agent facilitateur assurera l'orientation des publics vers un des 3 ou 4 guichets thématiques en fonction de sa demande.

Ces guichets, regroupant les démarches de politiques publiques cohérentes, permettront un accompagnement adapté et pertinent. Il est prévu la création d'un guichet familles (éducation, culture, sport, petite enfance), d'un guichet Solidarité (action sociale et personnes âgées), d'un guichet état civil – formalités et d'un guichet urbanisme – réglementation. Chaque guichet poly-thématique correspond lui à une cellule, composée d'une équipe d'agents décloisonnés, rattachée hiérarchiquement au DGA compétent.

L'ACCUEIL EN 2020-2023



Les services en charge des autres canaux de relation à l'utilisateur, courrier, téléphone et canaux dématérialisés, sont rassemblés au sein d'une direction de la relation aux usagers. Elle comprend deux services : le service courrier et réseaux et le service orientation panoramique (plateforme téléphonique et agents facilitateurs).

Une analyse précise des agents actuellement en mission d'accueil à Saint-Herblain a montré que ce nouveau modèle est réalisable à moyens constants et qu'il pourra même permettre, à moyens termes, des économies d'échelle.

Un plan d'actions détaillé au service d'une culture commune

La mise en œuvre de ces deux étapes a été prévue par une programmation précise comportant 9 actions et 2 axes méthodologiques, dont les enjeux, le calendrier, les coûts, les pilotes ont été détaillés.

Gouvernance partagée et conduite de projet		
Démarche d'évaluation continue		
Base de connaissances	Réseau des agents d'accueil	Une offre numérique ambitieuse
Outils de valorisation des métiers d'accueil	Des locaux adaptés et modernisés	Parcours de formation dédié aux métiers
Autres outils de la relation aux usagers	Référentiel de posture	Les horaires

Afin d'améliorer, sur l'ensemble du territoire, la qualité du service rendu, la création d'une culture commune de l'accueil est indispensable. A cet égard, deux actions doivent être mises en lumière.

Le premier jalon nécessaire à l'émergence d'une culture commune de l'accueil renvoie à la **mise en place d'un réseau** des agents d'accueil (ateliers de travail réguliers, newsletter, immersions interservices). Une telle structuration permet aux agents d'accueil de faire remonter des difficultés communes pour y répondre collectivement. Cela facilite également la communication autour des bonnes pratiques existantes, dans le but de faire converger les différentes manières de recevoir.

L'émergence d'une culture commune de l'accueil doit aussi passer par la mise à disposition des agents d'une **base de connaissances commune**. Pour y parvenir, il est nécessaire de réaliser au préalable un travail méticuleux de recensement des démarches accessibles aux publics. Une fois réalisée, cette compilation doit être exploitée de telle sorte qu'elle permette à tous les agents d'accueil de cerner facilement les différents services offerts à l'échelle de la Ville pour répondre aux besoins des usagers.

Cette base, dont la mise à jour régulière est indispensable, doit centraliser des informations structurelles (démarches, procédures, dispositifs, canaux de contact, horaires) mais aussi conjoncturelles sur la vie des services (organisation d'événements, lancement d'une campagne d'inscription). Une fois constituée, la base de connaissances a vocation à être déclinée sous plusieurs formes (représentation géolocalisée, application métier) pour faciliter la vie quotidienne des agents d'accueil et améliorer la qualité de réponse apportée.

APPROCHE EN PARTIE TRANSPOSABLE À D'AUTRES COLLECTIVITÉS

Des outils propres à chaque collectivité

La conduite d'une réflexion sur le sens à donner à l'accueil est spécifique à chaque collectivité, en fonction notamment du portage politique, des contraintes calendaires et des moyens alloués.

Mettre en avant un modèle d'accueil comme unique référence serait aborder cette question en la déconnectant de la réalité des services et du terrain. Pour autant, s'il n'existe pas de boîte à outils standard issue de cette mission, l'approche méthodologique adoptée et un socle d'actions de base peuvent être transposés ailleurs.

Une méthodologie et un socle d'actions transposables

En premier lieu, pour couvrir toutes les dimensions de l'accueil, la conduite d'entretiens avec l'ensemble des directions recevant du public paraît indispensable. Elle permet à la fois de recenser l'ensemble des démarches réalisables dans les différents accueils et favorise l'association de toutes les parties prenantes, cadres et agents d'accueil, à la démarche.

L'organisation d'ateliers avec les agents d'accueil est également un parti pris méthodologique ayant vocation à être reproduit dans la mesure où il permet l'enrichissement et l'appropriation par tous les chargés d'accueil de certaines propositions les concernant.

Par ailleurs, le maintien d'un lien constant avec certains services ressources comme les RH, les SI ou la communication est essentiel dans la phase de formalisation de propositions. Cela permet de ne pas perdre de vue certaines limites juridiques ou techniques mais également d'enrichir les propositions. Ce lien est aussi un gage de continuité favorisant la poursuite de la démarche une fois achevée la mission. Plus généralement, la formalisation dans le plan d'actions d'une synthèse par coût et par pilote renforce le caractère préhensible du projet en définissant bien les rôles et responsabilités de chacun.

Du point de vue des outils, certaines propositions formulées pour le compte de la Ville de Saint-Herblain peuvent également être transposées à d'autres collectivités. Un socle d'outils peut ainsi être mis en avant, composé par exemple de la base de connaissances commune, du réseau des agents d'accueil et du guide de posture.