

AMÉLIORER L'ACCUEIL DES USAGERS

DANS LES SERVICES DE LA MAIRIE
DE CALUIRE ET CUIRE

MISE EN PLACE DE LA LABELLISATION SERVICES PUBLICS+



La Public Factory- Sciences Po Lyon
Strate-Ecole de design
Mairie de Caluire et Cuire



Dossier réalisé par :
AMBERT Valentine
BOISGERAULT Léa
PORTERET Clara
BLANPAIN Héloïse
GAUDIN Rémi
CREMET Stanislas

SOMMAIRE

<i>Introduction</i>	2
<i>Partie 1 : DÉCOUVRIR</i>	5
<i>I. Nouveautés au sein du label SP+</i>	5
<i>II. Découverte des acteurs et l'organisation de la Mairie de Caluire</i>	6
<i>III. Une séparation stratégique en 3 groupes pluridisciplinaires</i>	7
<i>IV. Une approche fondée sur l'empathie</i>	8
<i>Partie 2 : DÉFINIR LES ENJEUX : Vers une nouvelle problématisation selon les observations</i>	12
<i>I. Guichet unique</i>	14
<i>II. Médiathèque</i>	18
<i>III. Le Centre Communal d'Action Sociale - CCAS</i>	23
<i>Partie 3 : DÉVELOPPER</i>	27
<i>I. Améliorer l'orientation des usagers : le design de service comme méthode</i>	28
<i>II. La mise en œuvre du changement : comment mettre en œuvre ces propositions et réussir le changement ?</i>	30
<i>III. Recueillir l'avis des usagers et l'expérience des agents : entre idéation et co-construction</i>	40
<i>Partie 4 : DÉLIVRER : Plan d'action</i>	54
<i>I. Présentation des axes communs d'amélioration</i>	56
<i>II. Plan d'action par service</i>	68
<i>Conclusion</i>	99
<i>Bibliographie</i>	100
<i>Remerciements</i>	104

INTRODUCTION

La démarche **Services Publics +**, portée par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), s'inscrit dans la continuité des démarches de transformation des services publics initiées au tournant des années 1990 avec le Nouveau Management Public (NMP). Il s'agit alors de s'intéresser de plus en plus au travail des personnels de terrain et des relations qu'ils entretiennent avec les usagers. En effet, ce que l'on appelle les "street level bureaucrats" (Ribémont et al. 2018), les agents confrontés directement aux usagers, sont davantage pris en considération et écoutés, car ce sont eux qui connaissent le mieux les problèmes du terrain et peuvent ainsi contribuer efficacement à l'amélioration des services rendus.

Certains points clés des objectifs du Nouveau Management Public permettent de résumer les finalités de la démarche SP+. Ainsi, cette labellisation est d'abord une reconnaissance qualitative des services rendus aux administrés. Elle permet aussi de donner de la transparence sur la qualité des services et sur l'utilisation efficiente des fonds publics. Enfin, elle permet de mettre l'utilisateur au centre du processus en l'associant (*via* différents procédés) à la définition et à l'évaluation des prestations publiques.

Pour parvenir à ces objectifs, la labellisation **Services Publics+** s'appuie sur 9 engagements répartis en 3 catégories (plus proche, plus efficace, plus simple) :

Plus proche :

1. Accueil courtois et bienveillant/ droit à l'erreur
2. Joignabilité des services
3. Accompagnement adapté et personnalisé

Plus efficace :

4. Orientation vers les personnels compétents
5. Réponse et information sur l'avancement des démarches
6. Accès aux résultats de qualité de service

INTRODUCTION

Plus simple :

7.Prise en compte des avis usagers

8.Développement permanent et amélioration continue

9.Eco-responsabilité

C'est dans ce cadre général que la Mairie de Caluire-et-Cuire, commune du Nord de la métropole lyonnaise, a passé commande auprès de la Public Factory- Sciences Po Lyon afin de mettre en œuvre la démarche Services Publics+ au sein de ses services. L'étude sur la mise en place de la labellisation s'est concentrée sur trois services de la mairie, à savoir le service Simplicité (accueil général), le Centre Communal d'Action Sociale, et la médiathèque Bernard Pivot.

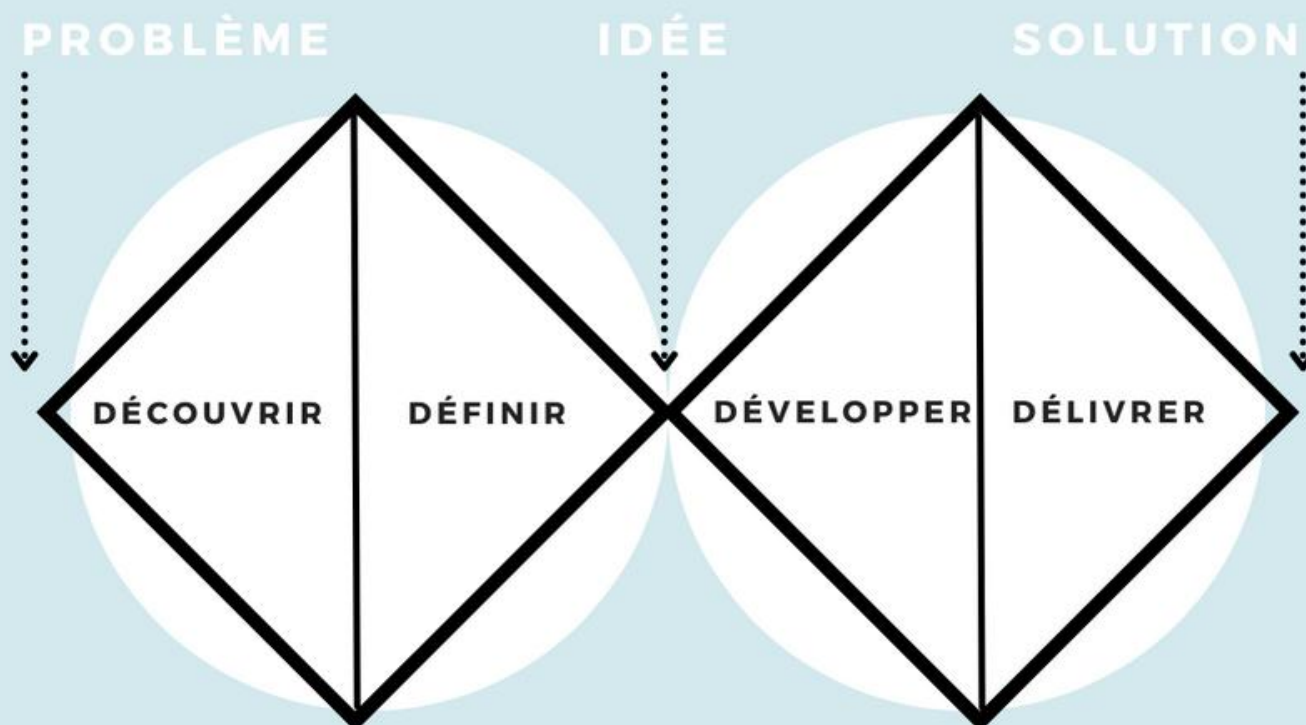
Pour mettre en place le diagnostic des services et les propositions de solutions à mettre en œuvre, la Public Factory s'est appuyée sur une équipe mixte composée de six étudiants de Sciences Po Lyon et de 4 étudiantes de Strate-Ecole de Design. L'intégration de designers dans l'équipe a permis d'adopter une grille d'évaluation plus large, prenant en compte des problématiques liées au design des espaces, et apportant aussi de nouveaux outils d'analyse pour les étudiants de Sciences Po. Les agents des services et les directeurs de services ont eux-aussi été associés à la co-construction du projet à travers deux séances de réflexion collective et de prototypage ainsi qu'à la validation des axes d'amélioration lors de Cotech et Copil.

Toutes ces données précédemment énoncées ont permis d'aboutir à une question centrale : *Comment élaborer une démarche d'amélioration continue des services de la mairie de Caluire-et-Cuire, construite autour de l'utilisateur et de l'expérience des agents ?* La réponse à cette question doit *in fine* aboutir à la labellisation Services Publics +. Pour y répondre, une approche originale basée sur le design thinking et le design de service a été mise en place. L'apport des étudiants de Strate a été crucial dans le raisonnement adopté lors de la réflexion.

INTRODUCTION

Les approches design thinking et design de service sont complémentaires et se fondent sur une démarche empathique visant à comprendre les attentes et le raisonnement des usagers, mais aussi à intégrer les différentes parties prenantes du projet à la co-conception des solutions. Le processus de design thinking suit un processus dit “en double diamant”. Ainsi, après l’émergence d’un problème dans une organisation, le processus commence par la découverte de toutes les composantes du problème et des enjeux qui gravitent autour. Il s’agit donc dans cette première étape d’élargir l’angle d’analyse. Ensuite, une seconde étape va permettre de définir les axes majeurs d’amélioration et ainsi de réduire la focale afin d’aboutir à une ou plusieurs idée(s). Dans un troisième temps, une nouvelle étape va permettre de développer les idées afin de les tester et les évaluer. Enfin, dans un dernier temps, l’idée finale est proposée pour résoudre le problème initial.

Dans ce rapport, un plan s’inspirant de cette démarche sera développé car elle permet de rendre compte efficacement des processus créatifs.



PARTIE 1 : DÉCOUVRIR

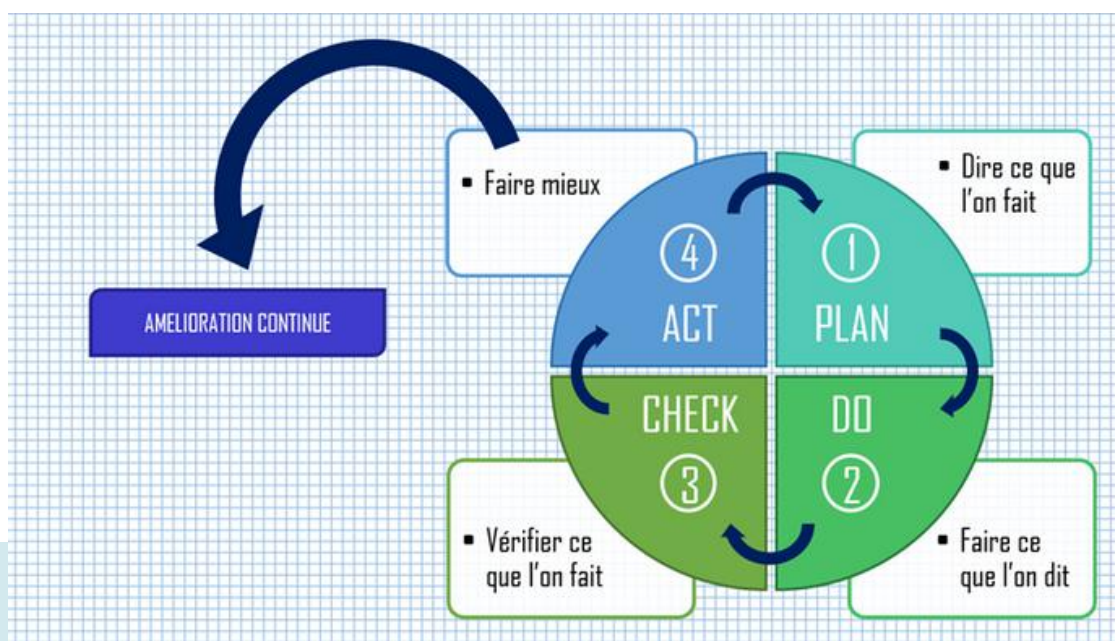
I. NOUVEAUTÉS AU SEIN DU LABEL SP+

Notre recherche est passée par la découverte de grands référentiels managériaux du service public jusqu'à la démarche Services Publics+ qui s'inscrit dans une logique propre. Cette logique pourrait se résumer par un management par objectifs comme méthode de pilotage. Cela avait été fait, originellement, par l'administration publique nationale dans le cadre de la LOLF qui se décline en différents programmes.

On trouve l'origine de la mise en place de ce label dans les courants de la qualité qui introduit notamment l'amélioration continue schématisée dans la roue de W. Edwards DEMING, qualiticien américain qui crée cette dynamique dans les années 50 (Chardonnet et Thibaudon 2003) :

1. PLAN : Il faut dire ce que l'on fait.
2. DO : Il faut faire ce que l'on dit
3. CHECK : il faut vérifier ce qu'on a fait
4. ACT : et faire mieux à l'aide d'actions correctrices pour entraîner l'amélioration continue

Ainsi, il y a bel et bien une démarcation vis-à-vis du label *Qualiville* ou de la Charte Marianne.



II. DÉCOUVERTE DES ACTEURS ET DE L'ORGANISATION DE LA MAIRIE DE CALUIRE

- Première réunion et jeu de société design

Pour la totalité des étudiants et des dirigeants des différentes équipes, la réunion 'jeu de société' fut le point de rencontre. En suivant l'idée de C. Spérandio (réfèrent du groupe d'étudiants) nous avons procédé à un jeu de société de design thinking.

« Conçu avec la complicité du CNFPT et de la DGAFP, ce jeu est inspiré d' « Échelles & serpents » : un jeu de plateau où l'équipe doit réaliser les grandes étapes de son projet, et rencontre parfois des échelles (ces « petits miracles » qui font gagner plusieurs cases d'un seul coup) et des serpents (ces embûches qui font reculer le porteur de projet). Ce parcours reprend les grandes étapes de la conduite de projet définies sur le site « Comment faire » : cadrer son projet, comprendre les usagers, concevoir une solution, l'expérimenter puis la déployer. Et pour avancer, ce sont également les outils de « Comment faire » qui viennent en aide aux joueurs et permettent de s'approprier les principaux outils du design public (immersion sur le terrain, personas, créativité...) pour conduire réellement son projet. » (Mission « Innovation publique » 2019)

Cela nous a permis d'établir les points de vigilance du projet mais surtout de mieux le clarifier pour toutes et tous. Aussi, cela a conduit à une rencontre ludique entre les différents acteurs dans une démarche plutôt horizontale. Ainsi, la découverte des enjeux, des équipes mais aussi d'un vocabulaire propre à une mairie en tant que collectivité territoriale, a engendré une requalification de la demande, par exemple à expliquer en « quelques mots » et donc de permettre une meilleure compréhension. Cette méthode de « Design Thinking », que nous nous attacherons à décrire par la suite, vise à mieux poser le problème.

« Le design n'est pas simplement un résultat final ; en dehors du fait que le design soit un outil, le design est également un processus utilisé pour résoudre un problème et accomplir un but. » (Lotin 2019)

III. UNE SÉPARATION STRATÉGIQUE EN 3 GROUPES PLURIDISCIPLINAIRES

Après les premières réunions, il a été décidé de séparer les effectifs en trois groupes. Cela a permis de répartir les élèves de Strate – Ecole de Design dans les 3 groupes afin de combiner les approches. Il a alors été possible d'entamer une démarche de co-crédation et de division du travail pour une meilleure efficience.

- Le Groupe CCAS (Rémi GAUDIN, Héloïse BLANPAIN, Amicie RÉROLLE)
- Le Groupe Guichet Unique (Alice CLAVIÉ, Diane BORIES, Léa BOISGERAULT, Clara PORTERET)
- Le Groupe Médiathèque (Valentine AMBERT, Stanislas CRÉMET, Agate BRANDELET)

Les apports des designers sont alors enrichissants d'un point de vue méthodologique et permettent une meilleure compréhension des problèmes liés aux usagers. Ainsi, les designers nous apportent des outils concrets grâce à la réalisation de parcours usagers, de persona, etc. Lors d'un projet d'utilité publique, les designers sont capables d'harmoniser le rapport entre les personnes et leur environnement.

IV. UNE APPROCHE FONDÉE SUR L'EMPATHIE

1. *L'empathie dans les sciences sociales*

A priori, il semble contre-intuitif d'élaborer une méthode de travail à partir de la notion d'empathie, étant donné qu'elle est une disposition psychologique individuelle consistant à se mettre à la place de l'autre. Plus largement, l'empathie est décrite par les sciences humaines et sociales comme une attitude envers autrui caractérisée par un effort de compréhension intellectuelle, excluant tout jugement affectif personnel (sympathie, antipathie) et moral, en fonction de critères culturels, religieux, etc.

En adoptant cette définition scientifique de l'empathie, il est possible de la placer au fondement d'une méthode de travail. Effectivement, la compréhension des individus, ici des usagers, n'est pas contradictoire avec une approche scientifique; il s'agit d'une démarche davantage compréhensive qu'explicative mais elle n'en est pas moins légitime. La distinction opérée dans la sociologie entre expliquer et comprendre se dessine dès les débuts de la discipline au XIX^{ème} siècle avec E. Durkheim comme représentant de l'approche explicative (Durkheim 2010) et M. Weber de l'analyse compréhensive (Weber 1995). La première approche est souvent caractérisée par l'exploitation d'éléments quantitatifs comme des statistiques tandis que la deuxième est fondée sur des données qualitatives comme des entretiens et des observations.

Une approche n'est pas meilleure que l'autre, le choix entre les deux tendances s'effectue en fonction de l'objet étudié. Nous concernant, il était plus pertinent d'opter pour la démarche compréhensive en raison de la nature du label Services Publics +. Ce dernier donne la priorité à l'utilisateur, en écoutant son avis et en le prenant en compte pour améliorer la qualité des services rendus par la mairie. Néanmoins, compréhension et explication ne s'excluent pas mutuellement car nos préconisations, pour être légitimes, ont besoin d'être corroborées par des données chiffrées comme des statistiques concernant les appels dans les services par exemple (Colliot-Thélène 2004).

IV. UNE APPROCHE FONDÉE SUR L'EMPATHIE

2. L'empathie dans le design de service

Contrairement aux sciences sociales, il semble naturel que le design de service soit construit sur une approche empathique, étant donné qu'il s'intéresse à la fonctionnalité et à la forme des services du point de vue des clients ou des usagers. Il a pour but de s'assurer que le service est utile, pratique et efficace pour l'utilisateur et performant pour l'offreur. Ainsi, l'utilisateur se situe à la source de la démarche et c'est autour de lui que le designer va mettre au point sa proposition.

Concrètement, cette approche se retrouve dans le fait d'avoir commencé par écouter les attentes du commanditaire, procédé à des immersions pour observer les pratiques des agents et les difficultés des usagers. Dès le début du projet en septembre 2021, les étudiantes en design ont repéré les points négatifs de la signalétique en se mettant à la place des usagers. Elles ont imaginé leur arrivée dans les services de la mairie par différents modes de transport et leur cheminement vers le bâtiment à l'aide des panneaux d'orientation pour identifier ce qui était perfectible.

L'empathie n'est pas uniquement sollicitée dans la proposition d'une nouvelle signalétique mais à toutes les étapes de réalisation d'une démarche, de l'arrivée devant la mairie à la sortie. Les travaux effectués par des designers en résidence dans une mairie d'arrondissement de Paris dans le cadre du laboratoire d'innovation publique nommé "la 27ème Région" sont éclairants à ce sujet. Effectivement, les designers impliqués ont effectué des prototypes très variés concernant les agents, les démarches et plus largement le rôle de la mairie dans le quartier mais tous ont pour point commun d'être construits à partir de l'utilisateur donc de façon empathique. Ils ont élaboré huit prototypes, parmi lesquels on peut citer "Mon parcours", dont l'intention est d'outiller l'agent dans le suivi de prestations complexes (La 27e région s. d.). Il informe l'utilisateur des différentes étapes de la prestation, des pièces à fournir, des personnes à contacter; cet outil est donc conçu pour faciliter ses interactions avec les différents services en décomposant les étapes.

IV. UNE APPROCHE FONDÉE SUR L'EMPATHIE

Les étudiantes de design ont fait des recommandations conformes à cette logique empathique en plus de la signalétique. Par exemple, elles ont proposé d'installer une tablette à l'accueil du CCAS pour que les usagers puissent poser leurs affaires pendant qu'ils échangent avec les agents d'accueil, ce qui est donc un moyen d'améliorer leur confort. Par ailleurs, au début du projet, des simulations de demandes de carte d'identité ont été réalisées pour avoir connaissance de la manière dont les agents recevaient et traitaient les questions d'usagers lambdas. L'approche empathique a donc été utilisée à plusieurs reprises.

Néanmoins, l'une des limites de cette technique est la capacité limitée des individus à anticiper tous les cas de figure et les difficultés qui peuvent se présenter. Les persona, équivalents en design des idéaux-types issus de la sociologie (Coenen-Huther 2003), servent à modéliser le comportement d'individus à partir de caractéristiques prédéfinies. L'intérêt est de choisir des paramètres complexes pour prévenir les problèmes que les usagers les plus en difficulté pourraient rencontrer, l'un des points clés de Services Publics + étant l'accessibilité.

3 . L'approche adoptée dans le cadre de la Public Factory: une conjonction des sciences sociales et du design de service

Finalement, notre méthode de travail combine le design et la sociologie, en tirant profit des deux disciplines. La sociologie donne la possibilité de comprendre les interactions entre agents et usagers ainsi qu'à l'intérieur de la hiérarchie de la mairie, tandis que le design de service permet d'aller au-delà de la compréhension en faisant des préconisations.

La sociologie est marquée par l'impératif scientifique de neutralité axiologique qui implique une certaine distance vis-à-vis de l'objet étudié, là où les designers se mettent volontiers à la place des usagers ou des clients. Néanmoins, l'approche sociologique est incontournable dans le sens où la compréhension d'une situation est un prérequis pour pouvoir la changer.

IV. UNE APPROCHE FONDÉE SUR L'EMPATHIE

L'accueil des usagers par une collectivité territoriale est un objet d'étude complexe car il met en jeu de nombreux paramètres comme l'appartenance sociale des usagers, leur état de santé, etc. Un apport scientifique est donc nécessaire. Ainsi, les sciences sociales sont à la racine de ce projet et le design de service les rend opérationnelles pour aider la collectivité à obtenir le label Services Publics +, d'où la pertinence de réunir des étudiants venant des sciences sociales et politiques et du design.

PARTIE 2 : DÉFINIR LES ENJEUX VERS UNE NOUVELLE PROBLÉMATISATION SELON LES OBSERVATIONS

Dans cette partie, nous allons présenter les réflexions préliminaires des étudiants des deux écoles, Strate Design et Sciences Po. Ces réflexions sont issues à la fois des nombreuses observations qui ont été réalisées dans chacun des services (CCAS, Guichet unique, et Médiathèque), et des auto évaluations faites dans chacun d'eux.

Ces auto-évaluations sont prévues dans le cadre du label Services Publics +. Elles sont un pilier essentiel de la démarche d'amélioration continue mise en place par les agents au plus près des usagers. La réalisation d'un diagnostic de la structure au regard des engagements de Services Publics + permet d'identifier les écarts entre les résultats obtenus par le service et les attendus du label. L'ensemble des structures souhaitant obtenir le label sont concernées par cette démarche dès lors que les services sont en contact avec les usagers. L'auto-évaluation permet de réfléchir sur les pratiques et les modalités de fonctionnement en matière de relation et d'expérience usagers. Pour chaque service (sauf le guichet unique) la réponse au questionnaire s'est faite en une seule fois, sur une séance de plus d'une heure, avec la présence du chef de service.

PARTIE 2 : DÉFINIR LES ENJEUX VERS UNE NOUVELLE PROBLÉMATISATION SELON LES OBSERVATIONS

L'évaluation est omniprésente dans le fonctionnement quotidien des administrations, depuis des années une évaluation des compétences est menée. Les institutions sont régulièrement appelées à produire des autoévaluations de leur fonctionnement, ces démarches sont devenues des enjeux importants et des composantes essentielles de leur activité (Coen et M. Bélair 2015). A l'étranger, on retrouve de nombreux modèles d'autoévaluation des administrations. Le Réseau des Administrations publiques européennes a, par exemple, mis en place dès 2000, un modèle d'autoévaluation appelé le CAF (Common Assessment Framework - Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques). Le CAF est le premier outil européen de gestion de la qualité spécifiquement développé par le secteur public. Il se définit lui-même comme "le modèle européen pour l'amélioration des organisations publiques via l'auto-évaluation" (European Institute of Public Administration 2020). Comme pour l'autoévaluation de Services Publics +, le CAF s'organise autour de neuf axes d'améliorations qui identifient les principaux aspects à prendre en considération dans l'analyse organisationnelle.

A partir des résultats des autoévaluations Services Publics +, chaque groupe d'étudiant a proposé des solutions adaptées au service sur lequel il travaillait.

I. **LE CCAS** **CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE**

Le groupe de travail, composé de 2 étudiants de Sciences Po et d'une étudiante de Strate, a réalisé le diagnostic du CCAS de la ville.

Le CCAS est un service de la mairie qui a subi une importante phase de réorganisation en 2018-2019. Certains projets sont toujours en cours tels que l'aménagement d'un point numérique. Les actions du CCAS de Caluire-et-Cuire visent particulièrement les plus démunis avec les attributions de logements sociaux, les suivis RSA, la domiciliation, les bons alimentaires, mais aussi les plus âgés avec notamment la gestion d'une résidence et de multiples activités proposées. Les attentes des usagers se concentrent donc sur l'aide aux démarches administratives.

Pour la réalisation du diagnostic, plusieurs phases d'observation et d'entretien avec les agents ont eu lieu. Des persona (technique issue du monde du design) ainsi qu'un parcours usager ont été réalisés. Ces observations ont permis d'appréhender les contacts usagers-agents. Les phases de réalisation du parcours usager ont permis de se mettre à la place des usagers. L'observation active lors du parcours a beaucoup apporté au diagnostic basé sur le design. Après ces observations, une autoévaluation par le service du CCAS a été réalisée, et c'est à partir des réponses aux différentes questions proposées dans cet exercice, que nous avons pu voir les points forts et les axes d'amélioration du CCAS.

En utilisant à la fois les résultats de cette autoévaluation ainsi que nos observations préliminaires, ont été mis en évidence les nombreux points positifs valorisés dans la démarche de labellisation Services Publics+.

I. LE CCAS

CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE

	CCAS
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	67.8%
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	58.9%
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	66.7%
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	53.3%
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	49.0%
6. Accessibilité des résultats de service	0%
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	10%
8. Amélioration continue	49.2%
9. Eco-responsable	46.7%
Taux d'atteinte au regard des 9 engagements services publics+	52,3%

Résultat de l'auto-évaluation du CCAS par engagements.

Les points forts du CCAS :

- Réorganisation récente du service a permis la prise en compte des besoins des agents et des usagers.
- Il y a une bonne communication au sein du service avec des temps d'échange entre les agents.
- Mise en place d'une meilleure répartition entre le front et le back office (accueil physique et téléphonique).
- L'accueil est courtois et bienveillant avec les usagers, l'accompagnement proposé est adapté aux situations personnelles des usagers.

Cependant, quatre axes principaux d'amélioration ont aussi été mis à jour à cette étape de notre démarche. Ces axes ont été regroupés en quatre familles.

I. **LE CCAS** **CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE**

1. Accessibilité et espace

Le manque de clarté dans la signalétique et le manque d'accessibilité du CCAS pour les usagers et les personnes souffrant de handicaps ont été mis en évidence.

- Repenser la signalétique extérieure (depuis la rue pour accéder au CCAS) et intérieure (visibilité des différents espaces dans le CCAS).
- Accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.
- Sécurité : possible installation d'un visiophone devant la porte à l'étage pour vérifier l'identité de la personne se présentant à l'accueil.
- Salle d'attente : multitude d'informations, peut-être repenser l'organisation des prospectus, installer des éléments de confort pour l'utilisateur (fontaine à eau, tablette pour poser les sacs à l'accueil).

2. Fonctionnement interne

La question de la connaissance du taux d'appels non décrochés s'est posée et elle est liée à une réflexion plus globale sur la possible installation d'un Serveur Vocal Interactif (SVI) au sein de la mairie. Il est aussi apparu que la communication entre les différents services de la mairie pose des difficultés, en grande partie à cause d'une méconnaissance des domaines d'actions de chaque service.

- Idée de mise en place d'un répondeur pour la gestion de l'attente lors des appels téléphoniques.
- Communication interservices : s'informer des différentes évolutions et des champs d'intervention de chacun.

I. **LE CCAS**

CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE

3. Le numérique

Les enjeux numériques sont prépondérants dans le climat actuel de numérisation des démarches administratives. Un accompagnement adapté pour les usagers qui en ont besoin est donc nécessaire.

- Création d'un espace personnel pour les usagers (par ex: pour savoir si leur courrier est disponible au CCAS, avancée des démarches, information sur les offres ...).
- Prise de rdv en ligne pour optimiser l'accueil téléphonique, notamment durant les périodes d'affluence.
- Définition des usages liés à la borne numérique, plus largement définir l'offre numérique à l'échelle de la ville et accompagnement des usagers dans cette démarche.

4.Construire l'expérience usager

Il est apparu que peu de choses sont mises en place pour prendre en compte le retour des usagers sur les services, bien que cela constitue un point fondamental de la labellisation.

- Mettre en place des moyens de recueillir l'avis et les retours des usagers.
- Voir la possibilité d'installer des bornes avec des smileys, des formulaires, ou faire une analyse sur les réseaux sociaux...
- L'objectif est d'être acteur de l'amélioration continue.

II. LE GUICHET UNIQUE

Ce groupe de travail composé de deux étudiantes de Sciences Po Lyon et de Strate a élaboré le diagnostic concernant le guichet unique.

Le guichet unique désigne le service accueillant les usagers qui viennent à la mairie. Il est particulièrement important car il donne une première image de la ville aux administrés. Ce service est composé d'un accueil physique assuré par deux agents, d'un standard téléphonique également avec deux agents, de six guichets recevant le public sur rendez-vous ainsi que d'un back office pour traiter les démarches d'état civil. Il existe une rotation des postes pour que les agents soient polyvalents, puissent se remplacer et être en mesure de répondre aux demandes des usagers. La formation est donc un enjeu important du guichet unique car les agents peuvent être confrontés à des questions et des situations très diverses.

Ce service a connu une transformation importante avec la réunion des démarches liées à la petite enfance (simplicité) et à la citoyenneté qui a débuté en 2019 et a fonctionné à partir de janvier 2020.

Le rassemblement des services avait pour but d'éviter aux usagers de venir à la mairie plusieurs fois pour les différents types de démarches; il obéit donc à un souci d'efficacité et de simplification, deux caractéristiques que l'on retrouve dans les critères Services Publics +. Le service s'est également transformé par le développement des démarches dématérialisées, qui s'est accéléré avec la crise sanitaire. Par exemple, un nouveau système de facturation de la restauration scolaire a été mis en place en février 2020 pour donner aux parents le moyen de payer en ligne. De plus, il y a eu une baisse du nombre de pièces justificatives demandées ainsi que la possibilité de confirmer ses coordonnées plutôt que de venir chaque année lors d'inscriptions organisées par la mairie.

Le guichet unique est donc engagé dans une dynamique de changement au service de l'utilisateur, ainsi nos observations se sont situées dans ce contexte d'adaptation permanente aux besoins des usagers. L'auto-évaluation du service a eu lieu en août 2021, soit un mois avant le début du projet de la Public Factory mais nos immersions ont confirmé ces résultats.

II. LE GUICHET UNIQUE

	Guichet unique
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	48%
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	66%
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	30,3%
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	40%
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	26,7%
6. Accessibilité des résultats de service	0%
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	26,7%
8. Amélioration continue	28,3%
9. Eco-responsable	63%
Taux d'atteinte au regard des 9 engagements services publics+	42,7%

Résultat de l'auto-évaluation du Guichet unique par engagements.

Nous avons réalisé une expérience usager en nous rendant à l'accueil pour demander une carte d'identité afin de voir la manière dont des usagers ordinaires pouvaient être reçus par les agents d'accueil. Nous avons également téléphoné à la mairie de manière à prendre rendez-vous avec un avocat lors d'une permanence juridique pour régler un problème juridique fictif. Cet appel nous a permis d'avoir connaissance du temps d'attente avant décrochage et d'analyser l'aptitude des agents à orienter l'utilisateur dans un cas de figure donné. Il s'agit donc de se placer du côté des usagers, dans une optique empathique, pour avoir un premier aperçu de la qualité des services rendus par la mairie.

De plus, nous avons observé les interactions entre usagers et agents lors de trois demi-journées d'immersion (20 et 27 octobre, 10 novembre) et nous avons constaté que la principale difficulté était d'orienter les appels des usagers vers les services adéquats.

II. LE GUICHET UNIQUE

Il s'agit donc désormais de dresser un bilan des points positifs et négatifs du guichet unique, issu des résultats de l'auto-évaluation et de nos immersions. Pour commencer, voici les points positifs du guichet unique:

- Investissement des agents dans leurs missions au quotidien
- Collégialité, communication pour résoudre les situations de blocage, les problématiques et répondre aux questions au sein du service et à celle des usagers
- Projet du guichet unique a permis de développer la polyvalence des agents
- Espace d'accueil valorisé grâce aux expositions dans l'atrium
- Temps d'échange du jeudi matin
- Capacité à mettre l'utilisateur au centre pour bien cibler la réponse à apporter

Cependant, notre diagnostic a également mis en avant cinq principaux axes d'amélioration.

1. Communication

Il est principalement question ici de la communication inter-services car ces derniers sont assez étanches les uns aux autres.

- Communication entre l'accueil et certains services qui ne répondent pas au téléphone, entraînant des difficultés pour les agents à orienter les usagers qui restent donc sans réponse.
- Besoin de clarifier le champ d'intervention de chacun et les meilleures modalités de contact (appui possible sur le dispositif "Vis mon job").
- Site de la ville peu clair pour trouver les informations recherchées.

II. LE GUICHET UNIQUE

2. Fonctionnement interne

L'enjeu principal de cet axe d'amélioration est la co-construction en s'appuyant davantage sur l'expérience de terrain des agents.

- Appui nécessaire sur les agents pour la démarche Services Publics + car ils sont les plus à même de connaître les besoins des usagers.
- Actuellement, le temps du jeudi matin est plutôt une séance d'information. Il serait profitable d'organiser en plus des séances régulières d'intelligence collective et de co-construction.
- De même, actuellement, les agents de l'accueil et du standard téléphonique peuvent difficilement prendre part à ces réunions car leur poste doit continuer à être occupé. Néanmoins, il serait pertinent qu'ils puissent y assister car les agents de l'accueil sont les seuls à recevoir du public sans rendez-vous et ont donc beaucoup de points de vigilance à faire remonter. On peut imaginer un système de roulement où les agents assisteraient aux réunions à tour de rôle.
- Il n'existe pas de guide opérationnel regroupant les informations des différents services (qui contacter et pour quoi) ni de guide des procédures internes complet.

3. Prise en compte de l'expérience des usagers

Nous avons remarqué lors de nos observations qu'il n'existait aucun moyen à la disposition des usagers pour faire des suggestions ou évaluer leur satisfaction.

- Installation d'une borne avis.
- Questionnaire donné par les agents ou bien à scanner avec un QR code.
- Créer des ateliers avec des usagers bénévoles sur leur vision du service public (en lien avec le CCAS et la médiathèque).
- L'affichage des résultats de qualité de service est également à prévoir.

II. LE GUICHET UNIQUE

4. Inclusivité

L'inclusivité est à améliorer car elle est aujourd'hui assez faible, d'autant plus que l'accompagnement personnalisé est un des critères du label Services Publics+.

- Amplificateur de son à disposition est disponible mais il n'est pas utilisé: il faut identifier pour quelles raisons, manque de communication ou de formation.
- Proposition d'installation d'une signalétique pour malvoyants au sol (rail de guidage).
- Réflexion sur l'installation d'un logiciel pour malvoyants/malentendants (écran qui traduit en langue des signes/son amplifiant): logiciel ACCEO utilisé par les villes de Lyon, Saint-Etienne, Toulon...
- Absence de fiches de procédures indiquant la conduite à tenir quand un usager en situation de handicap se présente.

5. Signalétique

La signalétique pourrait être améliorée car nous avons observé que les usagers avaient des difficultés pour s'orienter.

- Trouver les différents accueils: CCAS, médiathèque, accueil général (beaucoup de portes sur l'HDV et peu de signalétique).
- L'inscription police municipale sur le mur de l'accueil porte à confusion pour certains usagers.
- Pas de salle d'attente à proximité de l'accueil, certains usagers se demandent où est la sortie.
- Le portillon devant la police municipale porte aussi à confusion car il peut laisser croire qu'il s'agit au-delà d'un espace réservé au personnel de la mairie.
- Il faudrait une meilleure signalétique pour indiquer les guichets et les toilettes car il y a des usagers qui ont du mal à s'orienter entre l'accueil et les guichets.

III. LA MÉDIATHÈQUE

Le dernier groupe de travail, composé de 2 étudiants de Sciences Po Lyon et d'une étudiante de Strate Design a réalisé le diagnostic de la médiathèque de Caluire et Cuire.

La médiathèque a été ouverte fin 1995, son inauguration ayant eu lieu en 1996. Il n'y avait auparavant pas de bibliothèque municipale à Caluire et Cuire. Les habitants étaient dépendants de bibliothèques associatives qui étaient forcément de plus petite ampleur que la médiathèque actuelle. Ils devaient sinon se déplacer jusqu'à Lyon ou alors la bibliothèque venait à eux dans le cadre des bibliobus. Un projet de service a eu lieu en 2017-2018 : la bibliothèque est devenue la médiathèque Bernard Pivot, et a été inaugurée en 2019.

Les objectifs du projet de service étaient les suivants : d'abord d'adapter l'offre à la demande et aux besoins de la population. Également de rayonner sur le territoire élargi de la métropole, la médiathèque étant vue comme un signe d'attractivité territoriale. La médiathèque est également vue comme un outil d'accompagnement à la citoyenneté, d'inclusion et de vivre ensemble.

La médiathèque de Caluire et Cuire offre des services variés. Tout d'abord, son rôle principal est celui d'emprunts d'ouvrages manuscrits ou multimédias. Les agents de la médiathèque ayant un rôle d'orientation et de conseil auprès des usagers. La médiathèque offre également un moyen pour les citoyens de Caluire de profiter de services numériques. En effet, en plus d'une salle numérique de loisirs pour les jeux vidéos il y a également une salle numérique afin que les personnes qui le souhaitent puissent utiliser un ordinateur. La médiathèque organise également des animations pour la jeunesse et pour les adultes, que ce soit au travers de conférences ou encore l'exemple de "l'heure du compte".

La médiathèque est en pleine mutation et de nombreux projets sont à venir. Tout d'abord il y a le grand projet de modernisation de la médiathèque par une automatisation du système d'emprunts à l'horizon décembre 2022. Le second projet de modernisation se base sur un développement de l'accompagnement numérique et de l'e-administration.

III. LA MÉDIATHÈQUE

Les usagers de la médiathèque ont plusieurs attentes que l'on peut résumer comme telles : tout d'abord une volonté de bénéficier de lien social, la possibilité d'emprunter des documents papiers et/ou numériques et donc un accès au numérique et aux imprimantes publiques de la médiathèque, et enfin de pouvoir profiter des espaces de la médiathèque qui peuvent servir à différents usages. La médiathèque est donc bien un espace de socialisation.

Nous avons pu, après avoir échangé avec certains des agents de la médiathèque, constater qu'il y a une évolution des usages au sein de la médiathèque. On assiste à une augmentation des besoins des usagers en termes de numérique, ce qui est lié à l'accroissement constant de l'e-administration. On assiste également à une baisse de l'emprunt des CD et DVD et également une baisse de la fréquentation de la tranche d'âge des 12-18 ans.

Nous avons par la suite réalisé un diagnostic au travers de plusieurs phases d'observations et d'entretiens avec les agents, en employant la méthode du parcours usager pour identifier les points à améliorer lorsque l'utilisateur évolue dans la médiathèque, ou lorsqu'il effectue des démarches en ligne. Nous avons également profité de la réalisation d'une auto-évaluation effectuée par les agents.

	Médiathèque
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	70%
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	63,3%
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	45,4%
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	35,7%
5. Réponse aux demandes dans un délais annoncé et information sur l'avancée du dossier	40,8%
6. Accessibilité des résultats de service	4%
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	38%
8. Amélioration continue	50,8%
9. Eco-responsable	66,9%
Taux d'atteinte au regard des 9 engagements services publics+	49,6%

Résultat de l'auto-évaluation de la Médiathèque par engagements.

III. LA MÉDIATHÈQUE

A la suite de ce diagnostic nous avons pu identifier plusieurs points forts. Tout d'abord la bienveillance et le droit à l'erreur, en effet les agents sont impliqués, disponibles et à l'écoute des usagers. L'espace est accueillant, chaleureux, ce qui est nécessaire pour un lieu de socialisation. Nous avons observé une bonne prise en charge des usagers, en termes de temps d'attente ou de temps accordé (littéraires ou autres) .

Enfin, nous avons constaté un bon fonctionnement général et une bonne organisation des espaces (étage par tranche d'âge).

En questionnant les usagers notre hypothèse s'est trouvée confortée, ils sont très positifs sur les espaces de la médiathèque qu'ils trouvent confortables. Cependant, nous avons pu identifier certains axes d'amélioration sur différents points listés ci-dessous :

- Accessibilité
- Communication
- Numérique
- Espaces
- Prise en compte du retour d'expérience usager
- Fonctionnement interne

Nous avons été amenés par la suite à faire nos premières propositions. Pour l'accessibilité il nous semblait nécessaire de retravailler la signalétique extérieure (donc la signalétique dans la rue pour accéder à la médiathèque) et également permettre une plus grande accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, que ce soit dans la gestion des espaces directement mais également par une plus grande diversité de livres audios pour les personnes malvoyantes, etc. Pour la communication il nous semble nécessaire de changer l'affichage concernant la publicité des animations, en effet, le panneau d'affichage à l'entrée est à refaire. Il pourrait également être utile de fournir des badges aux agents de la médiathèque de façon à ce qu'ils puissent directement être reconnus par les usagers qui ne sont pas familiers avec la médiathèque et ses agents. Il semble nécessaire de mieux indiquer l'accès à la wifi, autrement que par de petits stickers "Wifi" placés aléatoirement. Il pourrait également être intéressant d'ouvrir un nouveau canal de communication, comme par exemple Instagram, pour toucher d'autres publics, cela pourrait également être une solution pour continuer d'attirer le public jeune des 12-18ans.

III. LA MÉDIATHÈQUE

Pour le numérique il pourrait être pratique d'avoir un calendrier en ligne pour les réservations (salle numérique, animations, salle de travail...) ou demande de réservation à l'accueil de la médiathèque. Il faudrait également revoir le système d'impression (15cts l'impression).

Nous avons pensé à la création d'une carte rechargeable avec crédit. Pour le problème de la salle numérique, il semblerait audacieux d'avoir une salle plus spacieuse et d'augmenter le nombre d'ordinateurs dans la salle. Évidemment, pour éviter les dérives, il faudrait instaurer un blocage d'accès de certains sites. Avec l'automatisation qui enlèvera des missions aux agents, il serait utile de former les agents à ces questions d'e-administration de façon à leur donner un rôle de conseil auprès des usagers sur ces problématiques.

Pour le problème des espaces il faudrait revoir l'organisation dans l'espace des postes numériques (manque de confidentialité). Il faut également noter qu'il n'y a pas d'espace dédié à l'écoute de livres audio.

Il faut recréer un attrait pour les jeunes : un espace dédié « ados » (hors enfants et adultes). Il faudrait également revoir l'articulation des différents espaces (calmes / bruyants). Enfin, pour la prise en compte du retour d'expérience usager, on peut imaginer le développement d'enquêtes sur les usagers présents à la médiathèque durant une après-midi, enquête de satisfaction suite aux animations...

Enfin, pour le fonctionnement interne il faut noter qu'il n'y a pas de processus pour faire remonter les initiatives et les problématiques. Il faut également créer du lien entre les services municipaux : meilleure redirection et connaissance du champ d'action de chaque service. Il faut résoudre le problème d'indépendance entre la mairie et la médiathèque. Nous avons également pu noter une certaine anxiété par rapport au projet d'automatisation (peur de la réduction des effectifs, du changement des pratiques de travail...) parmi les différents agents.

PARTIE 3 : DÉVELOPPER

C'est à partir de nos connaissances croisées sur le sujet, de l'apport théorique de la littérature ainsi que de nos immersions sur le terrain que nous avons pu fournir des propositions à la ville de Caluire, afin d'améliorer l'expérience usager. Il s'agira ici de voir les méthodes utilisées pour identifier des solutions et les mettre en œuvre.

Nous verrons dans un premier temps l'apport du design de service pour poser un diagnostic et effectuer des propositions. Nous verrons ensuite comment appliquer ces propositions lorsqu'elles engendrent une modification profonde de la structure pouvant engendrer des résistances. Dans ce cadre, nous nous baserons sur la théorie de la conduite du changement en prenant l'exemple de la digitalisation de la médiathèque.

Dans un second temps, nous nous pencherons sur les méthodes d'idéation, de co-construction et d'intelligence collective pour recueillir l'avis des usagers et aboutir également à des propositions.

I. AMÉLIORER L'ORIENTATION DES USAGERS : LE DESIGN DE SERVICE COMME MÉTHODE...

Le design de service s'intéresse au fonctionnement du service du point de vue de l'utilisateur. Nous reprenons ici les travaux des élèves de Strate design afin de montrer en quoi la méthode du design de service à travers les différentes approches qu'elle recouvre nous a permis de poser un diagnostic sur la situation et d'effectuer des propositions d'amélioration.

1. *Méthodes utilisées pour effectuer le diagnostic*

Le parcours usager a permis d'identifier certains problèmes, en plaçant l'utilisateur au cœur de la réflexion. À travers les immersions sur le terrain notamment, nous nous sommes mis dans la peau d'un usager pour détecter les points à améliorer, concernant à la fois les démarches physiques et en ligne. Cette démarche a permis de concevoir un chemin d'accès aux différents services plus intuitif pour les usagers par exemple.

Un autre outil mobilisé pour réaliser le diagnostic est le benchmark. Il s'agit d'identifier les bonnes pratiques dans d'autres structures pour s'en inspirer. Cela s'est matérialisé par la signalétique par exemple, qui a été revue par l'équipe de Strate en s'appuyant sur ce qui se fait dans d'autres structures.

2. *Méthodes utilisées pour effectuer les propositions*

Dans le cadre de notre travail pour la mairie de Caluire et Cuire, nous nous sommes inscrits dans une démarche d'amélioration continue. Nous nous sommes fondés en partie sur la méthode Kaizen. Le mot "Kaizen" est la contraction de deux termes japonais : Kai pour "changement", et Zen pour "meilleur". Ce processus repose sur de petites améliorations répétées.

Trois axes ont été identifiés à partir desquels définir des propositions d'amélioration :

- Savoir-faire (compétences et besoins en compétences) ;
- Savoir être (écouter, comprendre, analyser et intégrer) ;
- Faire Savoir (communiquer et transmettre).

I. AMÉLIORER L'ORIENTATION DES USAGERS : LE DESIGN DE SERVICE COMME MÉTHODE...

Par ailleurs, l'équipe de Strate a effectué des recherches par le croquis, notamment pour l'amélioration de la signalétique lorsqu'il s'agissait de la partie "idéation".

3. Méthodes utilisées pour tester les propositions

Concernant l'étape du prototypage, l'équipe de Strate a réalisé des images de synthèse au moyen de logiciels pour visualiser concrètement ce que pourrait être la signalétique telle que l'équipe l'a imaginée, afin de tester les pistes de réflexion.

Une fois les problèmes et les pistes d'action identifiés, il s'agit de mettre en œuvre les solutions retenues. Dans cette perspective, la théorie de la conduite du changement est une aide précieuse pour aboutir à un changement réussi en organisation.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

La démarche services publics+ s'inscrit, pour la ville de Caluire, dans une logique de modification en profondeur de ses pratiques pour améliorer l'accueil, la prise en charge et le suivi des démarches des usagers, à partir des 9 engagements.

Or, modifier les pratiques au sein d'une organisation peut rencontrer des freins. Transformer une structure ne peut réussir que si elle est menée par les personnels qui l'anime.

La notion de changement dans une organisation sous entend le bouleversement d'un certain nombre de normes, de codes et de pratiques.

Par ailleurs, le changement peut parfois faire peur et susciter des réticences. Dans cette perspective, il est important pour les porteurs du projet de connaître les freins à celui-ci, afin de mieux les anticiper et faciliter la réussite de la transition.

Quelles sont les potentielles difficultés à anticiper dans la conduite du changement ? Quelles pratiques mettre en place pour favoriser l'acceptation et l'adhésion au projet ? Nous proposerons ici une étude de cas autour du projet de digitalisation de la médiathèque de Caluire.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

1. *La conduite du changement : appréhender la résistance au changement*

Pour commencer, tentons de comprendre les mécanismes de résistance au changement.

Les freins individuels au changement

Le changement peut susciter de la peur, de l'incertitude (crainte de ne pas être à la hauteur, de ne pas arriver à s'adapter à une situation nouvelle...), mais aussi éventuellement de la tristesse liée à la notion de perte. On peut identifier différents freins individuels au changement à partir des travaux de Céline Bareil (Bareil 2008), de manière non exhaustive.

- L'habitude.

Elle est facile à entretenir, mais bien plus complexe à supprimer ou remplacer. Plus elle est instaurée depuis un long moment et plus le changement risque d'être difficile. Ce n'est qu'une fois que les préoccupations sont centrées sur l'expérimentation que la personne est disponible et disposée à faire des efforts pour changer ses habitudes.

- La préférence pour la stabilité.

Le changement crée de l'incertitude sur l'avenir, il propose de s'aventurer en terrain inconnu. Or, les travaux scientifiques de Shaul Oreg montrent la corrélation entre l'aversion au risque et la résistance au changement, parmi d'autres facteurs (Oreg 2003). Nous sommes plus enclins à préférer la stabilité plutôt qu'à nous aventurer vers l'inconnu.

- La crainte de ne pas arriver à s'adapter.

Le changement peut entraîner des doutes sur ses propres capacités : arriver à s'adapter à un nouvel environnement, à acquérir de nouvelles compétences, à changer de rôle dans l'organisation en se voyant attribuer de nouvelles fonctions sont autant de facteurs pouvant générer une résistance au changement.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

- La perte de contrôle.

Le changement implique une modification de l'organisation de la structure, des processus, et donc, potentiellement, une perte de contrôle des collaborateurs. Cette perte de contrôle peut également être associée à de l'anxiété, et constituer un frein au changement.

Les freins structurels et collectifs au changement

Des paramètres touchant à la structure et au fonctionnement de l'organisation sont également à prendre en compte pour comprendre l'ensemble des freins au changements.

D'après une synthèse de nos lectures, nous proposons 4 pistes pour guider la réflexion :

- L'organisation est-elle habituée au changement ?

On parle de culture du changement pour qualifier les organisations habituées au changement. La transformation sera sans doute plus difficile s'il n'y a pas eu déjà des changements structurels au sein de l'organisation, ou bien si le changement véhicule des valeurs divergentes à celles de l'organisation (Bareil 2008).

- Le projet est-il porté par la hiérarchie ?

Un "leadership ambivalent ou déficient" (ibid) peut être un frein au changement également. Or, pour obtenir le meilleur taux de réussite au projet, il est important que ce dernier soit correctement mené par les managers de proximité ainsi que la coalition dirigeante. Il s'agit d'avoir une ligne directrice claire portée par la hiérarchie à laquelle peuvent s'identifier les personnels.

- Comment le projet est-il perçu par les personnels ?

Le projet est-il souhaité, attendu ou à l'inverse est-il appréhendé ? La prise en compte de la perception du projet par les parties prenantes permet de répondre le mieux possible à leurs interrogations, à leurs peurs, tout en démontrant l'utilité du projet de transformation et son utilité future.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

- Les équipes sont-elles impliquées dans l'élaboration du processus de changement ?

Difficile de prétendre réussir un projet de transformation d'une organisation sans consulter les personnes les plus concernées, et élaborer ce changement avec elles. Les intégrer dans le projet, c'est s'assurer de leur adhésion future à celui-ci, puisqu'elles l'auront co-construit.

En somme, des causes organisationnelles mais aussi sociales (en termes de valeurs notamment) peuvent freiner le changement. En effet, le changement représente une menace de l'équilibre et des habitudes des collaborateurs qui peuvent se sentir menacés et résister au changement. Or, écouter ces résistances est important. Céline Bareil parle même de "rétroactions riches" (Bareil 2009) :

"Ces objections, jugées hâtivement comme étant des 'résistances aux changements', constituent pourtant des rétroactions riches, une ressource que le cadre ne peut plus se permettre d'ignorer. Le gestionnaire avisé affrontera ces craintes et ces inquiétudes, tentera d'offrir des réponses pertinentes aux questionnements exprimés, entamera une conversation constructive afin d'atténuer les préoccupations et, ainsi, d'accroître le désir et l'attrait du changement dans son équipe."

Ainsi, les porteurs du projet ne doivent pas rester simples spectateurs mais ont à l'inverse pour rôle d'accompagner les collaborateurs dans ce processus dans transition. Dans ce contexte, quelles pratiques peut-il mettre en place ?

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

2. Accompagner le changement en organisation : les bonnes pratiques

On peut identifier plusieurs bonnes pratiques, dont de nombreuses ont déjà été mises en place par la mairie de Caluire et Cuire, pour favoriser la conduite de changement.

- **L'implication de la hiérarchie, pour montrer que le projet est soutenu à tous les niveaux**

A Caluire et Cuire, le projet est soutenu politiquement, en vue de l'obtention du label Services Publics +.

- **Des groupes de travail mixtes et pluridisciplinaires sont créés pour se nourrir de l'expertise de chacun**

Les compétences croisées des différents étudiants ont été un véritable plus, car nous pouvons nous nourrir des expériences et expertises de chacun. Le groupe de travail formé, composé d'élèves de l'école Strate design, de Sciences Po Lyon, et notre encadrant chargé de mission à la ville de Lyon offre une pluridisciplinarité des savoirs, offrant une réponse la plus proche possible des besoins.

- **L'implication de toutes les parties prenantes dans le projet**

De cette manière, chaque personne impliquée dans le projet est en mesure d'apporter son point de vue sur le projet et donc se sent entendue, elle peut ainsi contribuer à l'évolution du projet, en proposant notamment des pistes d'action au plus proche des besoins du terrain, et se sent engagée dans le projet.

C'est ce qui a été réalisé lors des ateliers d'idéation et de prototypage à la mairie de Caluire et Cuire. Ces ateliers réunissaient non pas seulement les agents du CCAS, du guichet unique, ou de la médiathèque mais également des personnes de la Police municipale.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

- **Démontrer la légitimité du projet**

Il s'agit de montrer les bénéfices espérés du projet, en quoi il doit permettre d'améliorer la situation actuelle, pour finalement démontrer la nécessité de ce changement et inciter à la mobilisation de chacun.

- **Montrer que le projet avance**

Cela permet de gagner la confiance des personnes impliquées dans le projet. A Caluire et Cuire, cela s'est traduit par des retours réguliers sur l'avancée du projet des chefs de service aux agents, ou encore des réunions régulières pour discuter de certains points du projet entre 2 réunions globales avec toutes les parties prenantes.

- **Impliquer des personnes extérieures au service**

Il est utile d'associer des tiers dans la mise en œuvre d'un changement car ils peuvent apporter un regard neutre, objectif et surtout neuf. Il est souvent difficile de prendre du recul pour identifier les dysfonctionnements présents dans son environnement et les solutions pour les régler. Ainsi, une personne extérieure a un rôle de "facilitatrice" du changement. Notre équipe pluridisciplinaire composée d'étudiants a eu cette fonction car le fait de ne pas appartenir à la mairie nous a permis de faire librement des propositions et de subir de potentiels freins au changement dans une moindre mesure.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

3. La théorie de la conduite du changement illustrée à travers l'exemple de la digitalisation de la médiathèque

La digitalisation de la médiathèque de Caluire et Cuire à travers l'automatisation des emprunts et des retours notamment est un exemple de changement en organisation qu'il peut être pertinent d'analyser. En effet, lors de nos immersions terrain, nous nous sommes aperçus que les agents de la médiathèque étaient réticents au projet évoquant une peur de réduction des effectifs, une modification de leur rôle avec la crainte de ne pas savoir faire, ou encore une anxiété plus générale liée au projet en lui-même et ses conséquences sur l'organisation.

En effet, le processus de digitalisation peut avoir des répercussions importantes : *“Dans le cadre d'un projet de changement digital, nous montrons que les acteurs organisationnels perçoivent, au-delà d'une transformation profonde de leurs routines de travail, une transformation non moins profonde d'un ensemble de significations sociales assimilables à des pertes identitaires ou à des pertes de représentations collectives partagées”* (Audrin, Davoine, et Métraux 2021).

L'étude du changement à travers les étapes du deuil

Nous proposons d'adopter une posture socio-affective pour étudier le vécu du changement par les acteurs à travers le prisme du deuil. Ici, le changement est associé à une perte engendrant un deuil. Ces pertes peuvent être diverses : perte d'identité (liée à la perte d'un rôle), perte de sens (liée à la modification du but de l'organisation), pertes symboliques...

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

On peut prendre pour exemple le modèle de stades de deuil de Kübler-Ross datant de 1973 et le mettre en perspective avec ces pertes générées par un processus de changement. Ce modèle comprend les stades suivants :

- **Le déni** : rejet en bloc du projet, perçu comme un choc.
- **La frustration** : l'agent n'approuve pas le projet, cela peut générer chez lui de la colère. Néanmoins, il envisage qu'il puisse tout de même avoir lieu. Il résiste et essaye de trouver des arguments à l'encontre de celui-ci : c'est la phase de la remise en question.
- **Le marchandage** : lors de cette phase, l'agent essaye de maintenir coûte que coûte la situation actuelle, généralement sous la forme de marchandage.
- **La dépression** : c'est lorsque l'agent comprend qu'il n'obtiendra pas gain de cause. A ce stade, on peut observer les premiers signes d'engagement dans la nouvelle situation, malgré un enthousiasme qui reste faible.
- **L'acceptation** : le changement est inéluctable. Les nouvelles pratiques deviennent des habitudes et s'ancrent dans le quotidien, c'est le retour à la stabilité.

Ainsi, ce type d'approche permet de comprendre les réactions et discours des agents s'exprimant dans le cadre de la digitalisation des emprunts et retours à la médiathèque. Comprendre ces réactions permet de mieux les appréhender, dans un cadre de conduite du changement, de trouver les bons arguments et les bons outils pour écouter, rassurer, éventuellement faire évoluer le projet pour tenir compte des remarques et craintes.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

- La digitalisation des prêts-retours : une opportunité pour les agents de la médiathèque ?

Si cette automatisation des emprunts et des retours entraînera nécessairement des transformations dans l'organisation et une modification dans l'organisation du travail, cela doit se faire au profit d'autres activités.

“L'automatisation apparaît ainsi comme initiant un changement de paradigme de la bibliothèque, précisément dans la mesure où elle permet au personnel de se détacher des fonctions relevant de la distribution pour s'investir dans des logiques de service aux usagers” (Janin 2013).

Laetitia Bracco invite à voir l'évolution du métier de magasinier comme une opportunité, tout en étant consciente des heurts que peuvent provoquer ces évolutions.

“L'évolution des bibliothèques provoque des bouleversements qui constituent une opportunité de progresser pour les magasiniers : au cœur de métier s'ajoutent, et ne se substituent pas entièrement, la formation des usagers, le catalogage, de nouvelles formes de service public, de nouveaux types de collections à gérer, la montée en charge du management par la massification du recours à l'emploi étudiant, l'action culturelle ; autant de domaines desquels les magasiniers ont été longtemps exclus” (Bracco 2019). Elle souligne par ailleurs que l'avenir de ce métier dépend non seulement d'une volonté politique globale (réforme autour de la rémunération, de l'évolution de carrière, etc), mais aussi de la volonté de progresser des agents eux-mêmes.

II. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES PROPOSITIONS ET RÉUSSIR LE CHANGEMENT ?

- Le rôle de la formation dans le processus de changement numérique

La mairie de Caluire et Cuire devra apporter un point de vigilance accru sur la digitalisation des prêts et retours en veillant à la prise en compte de l'avis des agents.

Nous insistons par ailleurs sur le rôle de la formation, pour faciliter la mise en œuvre du projet. Cette formation se fait sur deux plans.

Tout d'abord, une formation technique sur les nouveaux outils à savoir mobiliser dans le cadre du changement. Par exemple, une formation au numérique pour que les agents puissent guider au mieux les usagers dans leurs démarches en ligne, mais aussi accueillir les usagers en ligne.

Une formation d'accompagnement au changement ensuite, afin d'accompagner les agents de la médiathèque dans l'évolution de leur métier, et réussir la transition de la digitalisation du processus des emprunts-retours au sein de la médiathèque.

Cette démarche de formation sur ces deux volets augmente par ailleurs les chances de réussite du projet dans la durée, les agents étant directement impliqués dans celui-ci, et disposant des outils pour le mettre en œuvre.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

1. Recueillir l'avis des usagers : bases théoriques

Dans le cadre du label Services Publics+, l'Etat a fait appel au cabinet de conseil Kantar, plus précisément son antenne Kantar Public en collaboration avec l'association 1901 Institut Paul Delouvrier pour réaliser une enquête de satisfaction générale des retours des usagers sur les divers services publics d'accueil.

Cette enquête semble d'autant plus pertinente qu'elle a été réalisée en janvier 2022, donc après le début de la crise de la Covid-19, qui a fortement impacté la façon dont les services publics peuvent accueillir du public et leurs relations avec les usagers. Cette enquête se base sur un échantillon de 2500 personnes âgées de 15 ans et plus. Cette enquête a divisé les services d'accueil en 9 catégories. Cette enquête a été réalisée à la fois sur le terrain et par mails. Grâce à elle, il a été possible d'établir que la satisfaction moyenne des usagers s'élevait à 73% en 2021 et que 52% des Français avaient une opinion positive des services publics en relation avec le public.

Selon cette enquête, il est également possible d'affirmer que plus de la moitié des Français estiment que les services publics se montrent compréhensifs à l'égard de leurs usagers. 47% des usagers interrogés estiment également qu'il y a une hausse de l'efficacité de ces services d'accueil qui ont de plus en plus tendance à proposer des solutions en cas d'erreurs de la part des usagers. 47% des usagers interrogés estiment également qu'aujourd'hui les services publics ont la capacité de réorienter un usager qui s'est adressé à la mauvaise personne. Cela montre bien une amélioration en flexibilité des services publics d'accueil. Un Français sur deux estime que les services publics cherchent à simplifier/faciliter les démarches pour les usagers, ce qui s'inscrit totalement dans les objectifs du label Services Publics+.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Maintenant que nous avons ces informations, on peut tenter de déterminer quelles sont les autres méthodes pour récupérer des données sur l'expérience des usagers autrement que par une enquête sociale de grande ampleur comme celle menée par l'Institut Paul Louvrier et Kantar.

a) *Les questionnaires de satisfaction*

L'une des solutions souvent mise en avant est la réalisation de questionnaires de satisfaction. Il s'agit d'un procédé efficace car il permet de profiter du lien direct entre l'utilisateur et l'agent. Cependant lorsque l'on parle de questionnaire il faut établir une distinction qu'il nous sera par la suite nécessaire de développer :

- Le questionnaire à froid
- Le questionnaire à chaud

On pourrait se demander quelles sont les raisons qui nous incitent à réaliser des questionnaires de satisfaction et ce qu'apporte à un service de quantifier la satisfaction de ses usagers. Il existe plusieurs réponses à cette question :

- Réduire les coûts liés à l'insatisfaction
- Prioriser les plans d'amélioration en fonction des attentes des usagers
- Connaître l'impact des mesures d'amélioration
- Motiver les agents
- Améliorer la relation Etat/citoyen

On comprend donc bien l'intérêt de la mesure de la satisfaction des usagers comme outil pour permettre à la machine administrative d'être plus efficace.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Cependant il ne faut pas négliger le fait que la satisfaction est un concept subjectif, il est donc à interpréter avec plus de distance que des critères plus objectifs comme l'efficacité par exemple. En effet, si l'efficacité est faite d'éléments objectifs, lorsqu'elle est interprétée par les usagers elle devient alors une notion subjective. Les usagers ne disposent pas de toutes les informations sur le fonctionnement de l'administration et vont interpréter l'efficacité d'un service en fonction de leur expérience personnelle en lien avec le service.

Cette recherche de la satisfaction s'inscrit dans les objectifs définis dans la LOLF ou loi organique relative aux lois de finances de 2001. Selon cette dernière est considéré comme un bon score de participation le chiffre de 80% au moins d'usagers satisfaits. L'administration devant répondre à l'intérêt général, il semble plus que nécessaire que cette dernière satisfasse une large majorité des citoyens.

Mais lorsque l'on met en avant ce chiffre d'au moins 80% des usagers satisfaits il faut rappeler que souvent dans ces enquêtes sont distinguées deux catégories d'usagers satisfaits :

- L'utilisateur très satisfait
- L'utilisateur plutôt satisfait

Ces utilisateurs plutôt satisfaits représentent ce que l'on appelle le « ventre mou » de la satisfaction. L'objectif étant de convertir le plus d'utilisateurs non satisfaits ou plutôt satisfaits en utilisateurs très satisfaits. Et c'est grâce aux enquêtes de satisfaction qu'il est possible de mesurer une telle évolution.

Ces enquêtes de satisfaction peuvent employer divers indicateurs, nous allons nous pencher sur deux d'entre eux :

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

- L'indicateur de recommandation à autrui : une méthode inspirée du secteur privé. Cet indicateur se base sur l'idée que satisfaction ne rime pas forcément avec fidélité. Afin de mesurer cette fidélité, il peut être intéressant d'étudier à quel point un usager ira conseiller tel ou tel service public à son entourage. Cela permet d'abord une extension des usagers touchés, mais aussi une preuve de fidélisation.
- L'indicateur d'effort client (Dixon, Freeman, et Toman 2010) : l'objectif est de promouvoir une réduction de l'effort de l'utilisateur. Selon cet indicateur ce n'est pas forcément l'excellence d'un service qui va permettre une fidélisation mais une réduction au maximum de l'effort de l'utilisateur. Là encore, cela rejoint l'objectif de simplicité du label Services Publics+.

Il nous faut maintenant étudier la différence entre :

- Les enquêtes de satisfaction à chaud : le questionnaire à chaud ou questionnaire court est celui que l'on demande à l'utilisateur de réaliser s'il le souhaite directement après son contact avec le service public. Il est court car souvent l'utilisateur a déjà passé un certain temps dans l'enceinte de la mairie et a déjà rempli des formalités administratives et ne souhaite pas particulièrement consacrer plus de son temps. C'est un questionnaire composé d'indicateurs de satisfaction ou de simplification. On demande à l'utilisateur ce qu'il pense du traitement qu'il vient de recevoir de la part de l'administration et s'il a des hypothèses pour rendre une démarche comme la sienne plus simple.
- Les enquêtes de satisfaction à froid : ce questionnaire est aujourd'hui souvent réalisé par mail et peut se permettre d'être plus long et donc plus détaillé que le questionnaire à chaud. En effet, ce questionnaire n'est pas réalisé directement après le contact entre l'utilisateur et l'agent, il est donc plus enclin à passer un temps plus long à répondre à l'enquête.

Nous avons réalisé ci-après une fiche opérationnelle permettant de comprendre l'organisation d'une enquête de satisfaction.

FICHE-OUTIL: COMMENT FAIRE ?

→ ORGANISER UNE ETUDE DE SATISFACTION

ETAPE 1

- Clarifier les objectifs : qui sont les usagers visés, pour quel(s) service(s) ?
- Inventorier ce qui est déjà connu.
- Définir si l'enquête doit s'orienter sur le long terme (1) (définition d'axe(s) stratégique(s)) ou le court terme (2) (amélioration continue) :
 1. Enquête à froid (questionnaire long)
 2. Enquête à chaud (questionnaire court)

ETAPE 2

- Choisir le mode opératoire : la DITP encourage les collectivités à utiliser le "Kit de satisfaction des usagers" (plateforme Sphinx).
- Néanmoins d'autres outils existent, mais il convient de calculer le bénéfice coût/ avantage de chacun :
 - L'enquête téléphonique
 - L'enquête par courrier
 - L'enquête face à face

ETAPE 3

- Construire le questionnaire en évaluant la satisfaction globale basée sur 4 axes :
 - La prise de contact entre le service et l'utilisateur
 - Accueil et l'accessibilité
 - Qualité de traitement de(s) demande(s)
 - Question ouverte : découvre les attentes spontanées des usagers

ETAPE 4

- Diffuser l'enquête (en fonction du mode opératoire choisi)
- Temporalité : Sur 3 semaines avec 2 relances à j+7 et j+14 (une seule relance pour l'enquête courrier).
- Pour la méthode du face à face : Sélectionner un panel représentatif des usagers du service (prise de contact lors de leur démarche en présentiel). Organisation d'un temps d'échange sur 1H.

ETAPE 5

- Analyser les résultats :
 - En fonction du niveau de satisfaction et de l'urgence des éléments à travailler.
 - Construire le plan d'action avec les éléments prioritaires et les secondaires.
- Communiquer les résultats aux usagers : affichage dans les services et sur les sites internet.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

b) La technique des persona.

Une autre manière d'appréhender l'expérience des usagers est une technique directement inspirée des procédés de design. Il s'agit de la technique des *persona*. Le *persona* est un archétype qui a pour rôle d'incarner un profil d'utilisateur en insistant sur ses buts, attentes et ses possibles freins. L'objectif des *persona* est de mieux comprendre afin de susciter l'empathie.

Pour réaliser des *persona*, il faut tout d'abord rassembler les connaissances acquises (Mission « Innovation publique » 2019), c'est-à-dire rassembler un maximum d'informations sur les comportements des divers usagers qui ont recours au service public que l'on étudie. La seconde étape consiste en une analyse des différences de comportement entre les usagers. Il faut analyser quelles sont leurs activités, leurs attitudes, leurs motivations et enfin leurs compétences. Ce qui permet de réunir les usagers dans des catégories selon leurs comportements. On réunit dans un même groupe des usagers qui ont des comportements et attitudes communes. Plus on cherche à être précis, plus on réalise un grand nombre de groupes, dans le cas contraire on peut chercher à simplifier en réalisant deux ou trois groupes par services. Une fois que l'on a ces groupes il ne reste plus qu'à créer des *persona*.

Grâce aux *persona*, il est plus facile de se rendre compte de la diversité des usagers d'une collectivité. L'objectif étant, à partir de ces *persona*, de réaliser quelles sont les attentes des différents usagers et d'adapter les services en conséquence. En effet, réaliser des *persona* permet d'améliorer la relation entre l'agent et l'utilisateur, d'élaborer des parcours et des offres de service adaptés à ses usagers, etc...

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Les persona peuvent être utilisés à plusieurs occasions, nous allons ici en étudier deux (Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique s. d.). Tout d'abord, pour les services d'accueil il peut leur être utile lors d'interactions avec des usagers de se référer aux persona préétablis afin de s'adapter au mieux aux attentes de l'utilisateur. Cela permet également à l'agent d'anticiper quels pourraient être les freins mentaux que pourrait se créer l'utilisateur afin de les contourner. Les persona permettent également en aval, lors de réunions de service de les prendre en compte afin de réorienter le service dans leur sens dans un objectif de plus grande efficacité.

A titre d'exemple, voici deux persona qui pourraient convenir aux services de la Mairie de Caluire et Cuire.

Exemple médiathèque :

Persona 1 :

Nom : Alain Dubois

Sexe : Homme

Âge : 40 ans

Localisation : Caluire-et-cuire

Occupation : Informaticien

Type d'utilisateur : Alain vient d'emménager à Caluire et souhaite s'inscrire avec ses enfants à la médiathèque.

Priorité : Dans la précédente ville où habitait Alain, la médiathèque était délaissée, très peu animée et mal entretenue. Il appréhende alors son expérience au sein de celle de Caluire.

Exemple CCAS :

Persona 2 :

Nom : Patrick Boulanger

Sexe : Homme

Âge : 52 ans

Localisation : Caluire et Cuire

Occupation : Fonctionnaire

Type d'utilisateur : Patrick est handicapé depuis un accident de jeunesse, il est donc obligé de se déplacer en fauteuil roulant et rencontre donc de nombreuses difficultés d'accessibilité au sein de la municipalité.

Priorité : Il espère que le CCAS pourra l'écouter et comprendre les difficultés auxquelles il fait face en tant que personne handicapée dans une société et une municipalité qu'il trouve inadaptées aux personnes en situation de handicap.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

c) Les focus groupes

Les focus groupes sont des séances où se retrouvent usagers et agents afin de réaliser un temps d'échange consacré à des problématiques mises en avant soit par les agents soit par les usagers eux-mêmes. Dans le cadre de la reconfiguration d'un service, il peut être pertinent d'organiser des focus groupes afin de questionner les usagers sur leurs attentes. Les focus groupes sont animés par un modérateur et un observateur (issus des services).

Nous avons réalisé ci-après une fiche opérationnelle permettant de comprendre l'organisation d'un focus groupe.

d) Le parcours usager

Le parcours usager s'inspire directement des techniques du design de service. Il permet aux agents de se mettre à la place des usagers en prenant de la distance par rapport à leur poste et en réalisant le trajet de la rue jusqu'à l'intérieur du service dans la peau d'un administré. Cette technique permet de se rendre compte des obstacles (matériels ou immatériels) rencontrés par les usagers. Ces obstacles ne sont pas forcément perçus par les agents qui sont entrés dans la "routine" du service. La difficulté de cette technique réside donc dans la capacité des agents à prendre de la distance et à observer par le prisme des usagers.

Nous avons réalisé ci-après une fiche opérationnelle permettant de comprendre l'organisation d'un parcours usager.

FICHE-OUTIL: COMMENT FAIRE ?

→ ORGANISER UN FOCUS GROUPE

LE FOCUS GROUPE EST UNE TECHNIQUE D'ENTRETIEN DE GROUPE MODEREE PAR UN ANIMATEUR UN OBSERVATEUR ET ORGANISEE DANS LE BUT DE RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS.

ETAPE 1

- Clarifier les objectifs : qui sont les usagers visés, pour quel(s) service(s) ?
- Déterminer un modérateur (celui qui va conduire l'échange) et un observateur : parmi les membres du services.
- Identifier un problème où un sujet où des évolutions doivent se produire au sein de la collectivité

ETAPE 2

- Sélectionner des usagers parmi un panel représentatif de la population fréquentant le service. Possibilité de s'appuyer sur des associations locales pour porter une voix collective.
- S'assurer de la disponibilité de chacun des usagers.
- Choisir une date qui convienne et un lieu agréable et convivial pour la tenue du focus groupe.

ETAPE 3

- Construire une enquête qualitative (voir fiche-outil "organiser une étude de satisfaction")
- Les questions doivent être neutres et ouvertes afin de ne pas biaiser la discussion et d'encourager le développement des idées.

ETAPE 4

- Déroulement du focus groupe.
- Le modérateur anime la discussion : il fait participer tous les usagers et oriente les débats en fonction du déroulé du focus groupe.
- L'observateur prend en note le déroulement de la séance.

ETAPE 5

- Débriefing du focus groupe entre modérateur et observateur.
- Construction d'une note synthétique des observations apportées.
- Transmission des résultats aux supérieurs.

ETAPE 6

- Prise en compte des observations observées.
- Correction des problèmes dans les services.

FICHE-OUTIL: COMMENT FAIRE ?

→ REALISER UN PARCOURS-USAGER

ETAPE 1

- Identifier le service à évaluer.
- Inventorier ce qui est déjà connu : répertorier toutes les connaissances sur les locaux et la signalétique du service.
- Fixer un objectif : qu'est ce qu'on veut savoir ?

ETAPE 2

- Repérer les grands axes du parcours à réaliser.
- Réaliser une fiche de note reprenant ces grands axes : elle servira à consigner les impressions durant la réalisation du parcours.

ETAPE 3

- Organiser le parcours :
 - sélectionner les agents qui réalisent le parcours (en fonction des disponibilités, de l'ancienneté dans le service : essayer de rechercher la diversité des profils)
 - choisir une date
 - calculer la durée du parcours : environ 10 min par séquence (5 minutes d'observations, 5 minutes de prise de note)

ETAPE 4

- Réaliser le parcours en utilisant la fiche de note.
- Observer, analyser, écouter.
- Si possible essayer aussi d'analyser les pratiques des usagers en direct.
- Prendre de la distance par rapport au métier d'agent pour endosser totalement le rôle de l'utilisateur.

ETAPE 5

- Analyser les résultats : mettre en évidence ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Identifier / trouver / tester des solutions à mettre en place pour régler les dysfonctionnements.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

2. Théories de l'intelligence collective et de la communication interservices

L'objectif d'une communication inter-services est de permettre une plus grande collaboration entre ces derniers de façon à rendre le fonctionnement général plus efficient. Cela permet également selon certains de renforcer l'engagement des agents ainsi qu'un développement des comportements informels de coopération, les agents s'habituant à collaborer régulièrement. Cette coopération repose sur un lien social qui se crée et se renforce entre les agents et un sentiment d'appartenance plus fort à un ensemble qu'ils peuvent mieux appréhender. Cette méthode permet également un renforcement de l'intelligence collective en réponse à une accélération des transformations.

Le chercheur Robert Axelrod a étudié les meilleures méthodes pour inciter des agents à collaborer entre les services (Allison et Zelikowv 2000). La coopération doit devenir le meilleur choix, les agents doivent pouvoir tirer un maximum de profit et d'avantages de la collaboration avec d'autres agents. Il faut également s'assurer que les agents ayant pour rôle de collaborer avec les autres services soient stables de façon à laisser le temps à des collaborations informelles bénéfiques de s'installer par le biais d'une complicité entre les agents. Il est également nécessaire de créer un esprit de réciprocité. Selon Yves Morieux, la collaboration est la "force de l'intelligence humaine", chaque acte individuel contribue à un effort collectif (Morieux, Tollman, et Beslon 2014).

Denis Migeon nous explique différentes méthodes de collaboration mises en place dans le monde de l'entreprise afin de rendre le travail plus éthique, empathique et donc plus efficace. Il conseille de réaliser des activités communes entre les agents des divers services afin de permettre une connexion par le jeu, des activités d'« ice breaking ». C'est ce que nous avons mis en place lors d'une réunion avec les agents en février, la première des choses que nous ayons faites une fois les différents agents réunis étant un jeu de façon à les inciter à collaborer.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Le caractère informel du jeu facilite d'autant plus la collaboration. Pour D. Migeon afin que les services puissent répondre au mieux aux attentes des clients il faut que ces derniers interagissent entre eux en s'écoutant et en se comprenant. Cette communication inter-services peut se renforcer également par le phénomène du water cooler affect (les rencontres à la machine à café), ce type de rencontres fortuites et informelles pouvant, à l'occasion, se révéler plus productives que les réunions de service.

Ces exemples illustrent la notion d'intelligence collective que l'on peut définir comme la volonté, par la réunion de personnes qui acceptent d'échanger et de discuter, d'augmenter l'efficacité d'un groupe.

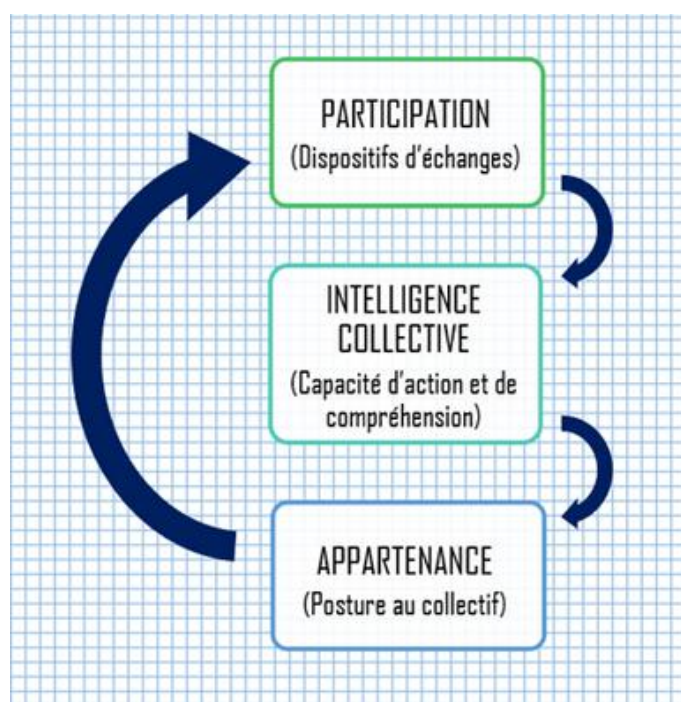
Selon Nicole Giroux cette question de l'intelligence collective est fortement liée à la question des organisations « adhocratiques » à savoir des organisations qui évoluent dans un environnement complexe et imprévisible, ce qui est le cas pour les services publics d'accueil, qui sont au point de contact entre l'organe étatique et administratif et le monde réel (Giroux 1994). Pour s'adapter à cet environnement il est nécessaire que les services s'organisent par le biais d'un « ajustement mutuel ». Cela nécessite un travail d'articulation. Le passage de l'individuel au collectif s'exprime ainsi : lorsque le travail est individuel il permet un contrôle total sur de petites choses; lorsque le travail devient collaboratif il permet un travail commun qui permet de réaliser de plus grandes choses. Le travail collaboratif permet notamment de réduire les dépenses et les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet. Certains considèrent qu'il est possible de diviser l'intelligence collective en trois formes distinctes (Autissier et Guillard 2019) :

- Compréhension mutuelle
- Action collective
- Humanisme sociétal

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Derrière ce concept d'intelligence collective se cache une « volonté sociétale de participer aux décisions » (Bastien et al. 2019). L'objectif est de faire travailler les agents autrement, de faire collaborer les différentes parties prenantes. La collaboration est vue comme un vecteur de changement. Cette idée n'est pas nouvelle en management, elle a déjà été présentée, par exemple, lors du management scientifique (Roy, Robert, et Giuliani 2013).

Il nous faut également étudier la dynamique d'apprenance :



Selon ce modèle, il faut toujours penser son action, qu'elle soit individuelle ou collective, avec les autres. Les actions d'un agent doivent toujours être inscrites dans leur écosystème, ici les services d'accueil de la mairie de Caluire et Cuire. Pour permettre cette dynamique d'apprenance il est nécessaire de mettre en place des dispositifs participatifs dans les organisations.

III. RECUEILLIR L'AVIS DES USAGERS ET L'EXPÉRIENCE DES AGENTS : ENTRE IDÉATION ET CO-CONSTRUCTION

Les deux réunions interservices que nous avons réalisées avec des agents de tous les services s'inscrivent dans cet objectif d'intelligence collective. En réunissant des agents provenant de tous les services et étant confrontés au terrain avec nous il a été possible de faire naître de nombreuses idées prolifiques qui pourront permettre aux services d'accueil de la Mairie de Caluire et Cuire de s'inscrire encore plus dans les objectifs du label Services Publics +.

C'est dans le cadre de cette recherche d'intelligence collective pour permettre une meilleure efficacité que sont nées plusieurs idées de projet à mettre en place dans les services de la mairie. Ces projets vont être développés dans la quatrième partie.

C'est donc par la discussion et l'interaction entre les agents que peuvent naître de nouvelles idées.

PARTIE 4 : DÉLIVRER PLAN D'ACTION

Sur la base des différentes observations, réunions et interventions qui ont eu lieu depuis le mois de septembre 2021, les étudiants et étudiantes de Sciences Po Lyon, ont établi un plan d'action pour les services de la Mairie de Caluire et Cuire dans leur projet d'obtenir le label Services Publics +.

Résultats des premières auto-évaluations des différents services et axes d'amélioration:

	Guichet unique	CCAS	Médiathèque
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	48%	67.8%	70%
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	66%	58.9%	63.3%
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	30,3%	66.7%	45,4%
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	40%	53.3%	35,7%
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	26,7%	49.0%	40,8%
6. Accessibilité des résultats de service	0%	0%	4%
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	26,7%	10%	38%
8. Amélioration continue	28,3%	49.2%	50,8%
9. Eco-responsable	63%	46.7%	66,9%

Ce plan d'action comprend dans un premier temps les axes d'amélioration globaux qui ont pu être réfléchis à la fois avec les étudiantes de l'école de design Strate, mais aussi les projets prototypés par les agents lors des séances d'idéation collective. Ces prototypes ne représentent que certaines méthodes qui peuvent être mises en place pour répondre aux problématiques rencontrées. Les élèves de Sciences Po vous proposent ensuite des plans d'action détaillés par service (CCAS, Guichet unique et Médiathèque), avec pour chacun d'eux une fiche opérationnelle détaillée.

PARTIE 4 : DÉLIVRER PLAN D'ACTION

Ce plan d'action comprend dans un premier temps les axes d'amélioration globaux qui ont pu être réfléchis à la fois avec les étudiantes de l'école de design Strate, mais aussi les projets prototypés par les agents lors des séances d'idéation collective. Ces prototypes ne représentent que certaines méthodes qui peuvent être mises en place pour répondre aux problématiques rencontrées. Les élèves de Sciences Po vous proposent ensuite des plans d'action détaillés par service (CCAS, Guichet unique et Médiathèque), avec pour chacun d'eux une fiche opérationnelle détaillée.

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

• ACCESSIBILITÉ ET DESIGN - TRAVAIL DES ÉLÈVES DE STRATE

Le domaine des politiques publiques est un terrain propice quant à l'intégration de designers; tant dans la réflexion et la méthodologie que dans le développement de solutions formelles pour améliorer la qualité de l'accueil des usagers au sein des différents services de la mairie. Les étudiantes de l'école de design ont soulevé des problématiques communes aux différents services de la ville. Elles ont ensuite proposé des solutions adaptées à tous avant de développer des pistes de réflexion plus personnalisées pour les services.

Le point d'amélioration commun soulevé par les étudiantes de Strate concerne la signalétique pour accéder aux différents services. Des zones de confusion ont été identifiées, en raison notamment de la disposition des bâtiments et du fait que le service le plus accessible depuis la route soit la police municipale. Un panneau au niveau de l'axe routier indiquant la présence de l'accueil de la mairie permettrait aussi d'éviter les confusions avec l'entrée de la police municipale. A cette confusion dans l'espace s'ajoute un manque de visibilité des indicateurs comme les panneaux, qui sont de couleur sombre et qui ne sont pas situés dans les zones les plus stratégiques, comme devant l'arrêt de bus. Repenser le placement de ces panneaux serait donc un avantage pour aider l'utilisateur à s'orienter.

Prototype de signalisation
pour les bornes extérieures



I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

Un autre changement proposé porte sur la réorganisation des informations. Pour éviter les confusions et faciliter l'accessibilité, un code couleur peut être mis en place. Chaque zone serait représentée par une couleur appartenant à un moodboard préalablement établi. Une carte pourrait aussi accompagner les panneaux directionnels se situant côté route pour que l'individu ait une meilleure visualisation du bâtiment et du trajet qu'il doit effectuer. Ajouter une indication plus visible à côté de la porte d'entrée de chaque service reprenant ce code couleur serait un atout dans l'orientation de l'utilisateur.

Enfin une autre proposition sur la signalétique extérieure concerne la possible installation d'une signalétique au sol, qui serait alors aussi adaptée aux personnes en situation de handicap. Cela se traduirait par des lignes en volume au sol guidant jusqu'à l'entrée des différents services.



Prototype de signalisation au sol

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

• PROJET CAL'ITÉ USAGER PRIORITÉ

Il s'agit de demander aux usagers ce qu'ils pensent à l'aide d'un questionnaire à chaud à distribuer sur place. Ce questionnaire est inspiré des 9 engagements de SP+ et inclut les 3 services concernés. Il suit le parcours de l'utilisateur en se focalisant sur les questions globales pour aller vers un avis plus détaillé. Il fonctionne principalement avec des échelles de 1 à 10. L'idée est de faire des campagnes, en recueillant des données sur un mois par exemple.

Suite à une étude de méthodes de questionnaires fournies par le ministère de la transformation et de la fonction publique et d'exemples de questionnaires de satisfaction réalisées par d'autres mairies (ex : mairie de Tourcoing), nous avons décidé quelles seraient les questions qui feraient partie intégrante du questionnaire. Nous avons pensé les questions de façon à ce qu'elles soient suffisamment générales pour pouvoir s'appliquer aux différents services.

SERVICES PUBLICS+ **caluire & cuire**

Cal'ité usager priorité+

Vous effectuez cette démarche car :

☐ J'ai pris un rendez-vous, si oui, avez-vous été pris à l'heure ? ☐ OUI ☐ NON

☐ Je viens chercher des documents ☐ J'ai besoin d'accompagnement :

☐ Pas d'accès numérique
☐ Difficulté pour les démarches en ligne
☐ Difficulté à joindre au téléphone

Sur une échelle de 1 à 10, à combien estimez vous l'accueil :
0_1_2_3_4_5_6_7_8_9_10

Avez-vous été bien orienté.e dans votre demande :
☐ OUI ☐ NON ☐ NON CONCERNE

Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous satisfait.e du suivi/délais de votre démarche :
0_1_2_3_4_5_6_7_8_9_10

Retour général :

☐ ☐ ☐

Votre avis nous intéresse :

Prototype du questionnaire Cal'ité usager Priorité

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

Question 1 :

“Vous effectuez cette démarche car

- *J'ai pris un rendez-vous, si oui, avez-vous été pris à l'heure ?*
 - *OUI*
 - *NON*
- *Je viens chercher des documents*
- *J'ai besoin d'accompagnement :*
 - *Pas d'accès numérique*
 - *Difficulté pour les démarches en ligne*
 - *Difficulté à joindre au téléphone”*

Cette question a pour objectif de directement définir quel est le besoin de l'utilisateur, et donc de déterminer les proportions de besoin des usagers. Cela permet également au travers de la seconde sous-question de déterminer l'efficacité des services pour ce qui est de l'accueil téléphonique et de la praticabilité du site internet de la mairie.

Question 2 :

“Sur une échelle de 1 à 10, à combien estimez vous l'accueil :”

Cette question fonctionne selon un système différent. On ne demande pas à l'utilisateur de simplement cocher une case mais d'entourer un chiffre en 0 et 10, de façon à déterminer un niveau moyen de satisfaction des usagers après leur contact avec l'un des services d'accueil de la mairie.

Question 3 :

“Avez-vous été bien orienté.e dans votre demande :

- *OUI*
- *NON*
- *NON CONCERNE”*

Cette question permet là encore de déterminer l'efficacité des services d'accueil sur deux aspects. Tout d'abord leur capacité à répondre aux demandes des usagers. Et dans un second temps leur capacité, au cas où l'utilisateur se serait adressé au mauvais service, à le réorienter vers le service adéquat.

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

Question 4 :

"Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous satisfait.e du suivi/délais de votre démarche :"

Là encore il est demandé à l'utilisateur d'entourer un chiffre en 0 et 10, cette fois pour déterminer le niveau moyen d'efficacité de suivi des dossiers et démarches de la part des agents. Cette question cependant, il est important de le noter, est moins adaptée à la médiathèque qui n'est pas réellement concernée par cette question de suivi de démarches. La question est particulièrement adaptée au CCAS.

Question 5 :

"Retour général"

- *Très positif*
- *Neutre*
- *Négatif*

Cette question a pour intérêt de déterminer un niveau moyen de satisfaction des usagers. Elle a été pensée avec trois grands emojis colorés qui attirent l'œil car cela permet, dans le cas où un usager est pressé et ne souhaite pas répondre à toutes les questions, qu'il puisse au moins répondre à cette question.

Un lien est à faire avec tous les projets, l'idée des smileys n'est pas forcément bien reçue car peu exploitable dans les faits. Ce prototype de questionnaire constitue une bonne base de réflexion collective et pourrait devenir un support privilégié des réunions du projet "Le Cercle". Pour la Médiathèque, les retours peuvent être faussés car il y a souvent les mêmes usagers qui viennent, qu'on peut considérer comme "habitués".

Par ailleurs, il serait pertinent d'opter pour des questionnaires adaptés et de privilégier certains supports en fonction du service (internet, papier ...).

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

• TRELLO FLASH NEWS

L'objectif de départ était de permettre aux personnes chargées de l'accueil des trois services (CCAS, guichet unique et médiathèque) d'avoir des informations à jour sur les actualités de chaque service. Cela permet de donner aux usagers une information à jour et précise, et de pouvoir répondre au maximum à leurs demandes. Le projet "Trello flash info" s'inscrit à la fois dans une démarche d'amélioration de la communication interservices, et d'une meilleure prise en compte des demandes des usagers.

Concrètement, il s'agit d'utiliser un Trello auquel ont accès les personnes chargées de l'accueil du public dans les 3 services, et également la direction. Dans la version prototypée avec les agents, il y a 5 listes intitulées comme suit :

1. CCAS
2. Guichet unique
3. Médiathèque
4. Autres services
5. A valider
6. Fonctionnement du flash info

Dans les 4 premières listes, on retrouverait les informations relatives à chaque service.

Exemple : dans la liste "CCAS", on pourrait avoir : "pour information, la semaine bleue organisée par le CCAS aura lieu la semaine du 14 mars". Cette information est susceptible d'être demandée par les usagers dans l'un des 3 services, donc il semble pertinent que tous les agents d'accueil soient au courant.

Exemple n°2 : dans la liste "médiathèque" : "à partir d'aujourd'hui et en raison des travaux au rez-de-chaussée, la médiathèque est fermée au public jusqu'au 1er octobre 2022".

Concernant la liste "autres services", il s'agirait d'avoir des informations sur les autres services de la municipalité (modification des horaires de la piscine par exemple).

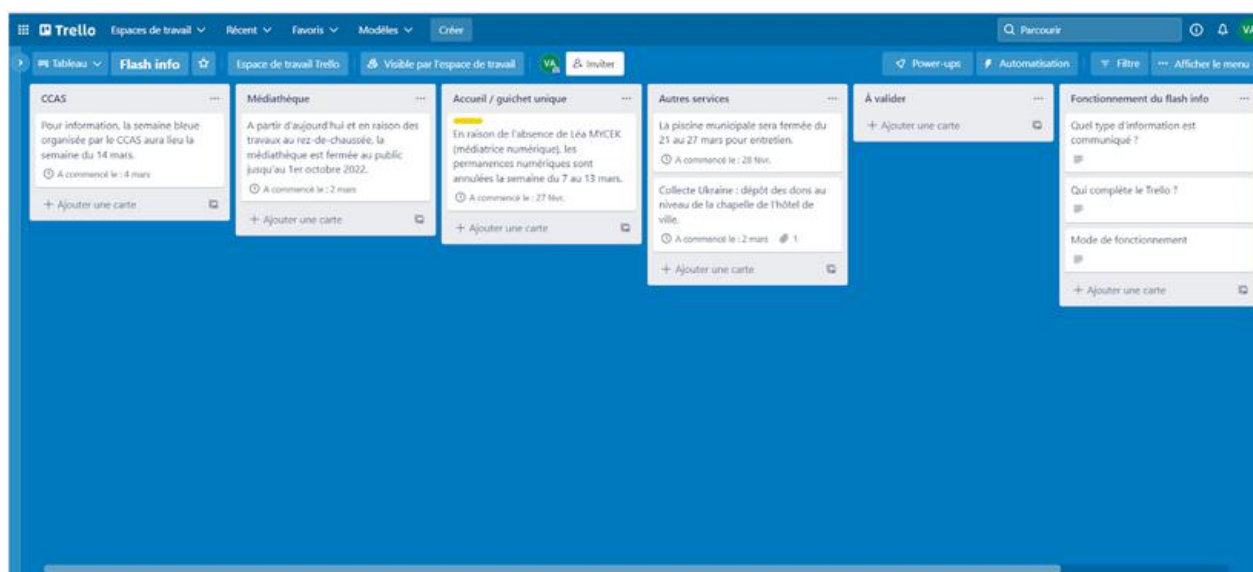
I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

Concernant les listes 5 et 6 : la liste "à valider" permet d'écrire au préalable les informations afin qu'elles soient validées par la hiérarchie puis ensuite mises dans l'une des 3 premières listes. La dernière liste consisterait en un rappel des règles de fonctionnement du Trello, en cas de doute ou si une nouvelle personne intègre l'équipe.

L'idée est que les agents d'accueil consultent le Trello tous les matins pour se mettre à jour sur les informations des services.

L'équipe propose également la mise en place d'un code couleur directement sur les informations dans chaque liste. Du jaune pour les informations qui concerneraient les 3 services, ou du rouge pour les informations urgentes par exemple.

Points de vigilance : il faut réfléchir à qui valide les informations et qui les rédige. On peut imaginer au sein de chaque service deux personnes référentes pour cela. Par ailleurs, concernant la catégorie "autres services", il s'agit de voir comment collecter les informations et qui les remplit, dans le cas où ça ne concerne pas ici l'un des 3 services de la mairie.



Prototype de l'outil Trello Flash News

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

- **LE CERCLE**

“Le Cercle” a été pensé et prototypé dans un effort conjoint avec les agents. Cela se présente comme une réunion de service qui a pour but de se rassembler autour d’un temps “Services Publics +”. Il s’agit de centraliser les informations au sein de chaque service à l’aide par exemple d’un fichier partagé, une boîte à idées, des post-it... Le but est de recenser les vécus, interrogations, idées des agents sur des problématiques rencontrées dans le service ou lors du contact avec les usagers.

Les réunions pourraient prendre forme autour d’une table où chacun est au même niveau, pour permettre une horizontalité et la liberté de parole. Un secrétaire de la séance serait désigné afin de rédiger un document de synthèse systématique, servant d’appui pour les prochaines rencontres et permettant de matérialiser l’amélioration continue. Après les réunions, un temps de debriefing plus informel avec l’équipe complète permettra une meilleure diffusion de l’information et une meilleure réception par les agents.

Le but est de faire remonter les problèmes de terrain par le biais des agents et de mettre en œuvre des solutions, qui seront ensuite analysées aux prochaines réunions pour mettre en œuvre des mesures correctives si nécessaire, ce qui est le cœur d’une démarche d’amélioration continue. Il s’agit de créer “le cercle vertueux de l’amélioration continue”. Ce projet permet de s’appuyer sur l’expérience des agents, et donc d’améliorer le service rendu petit à petit.

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

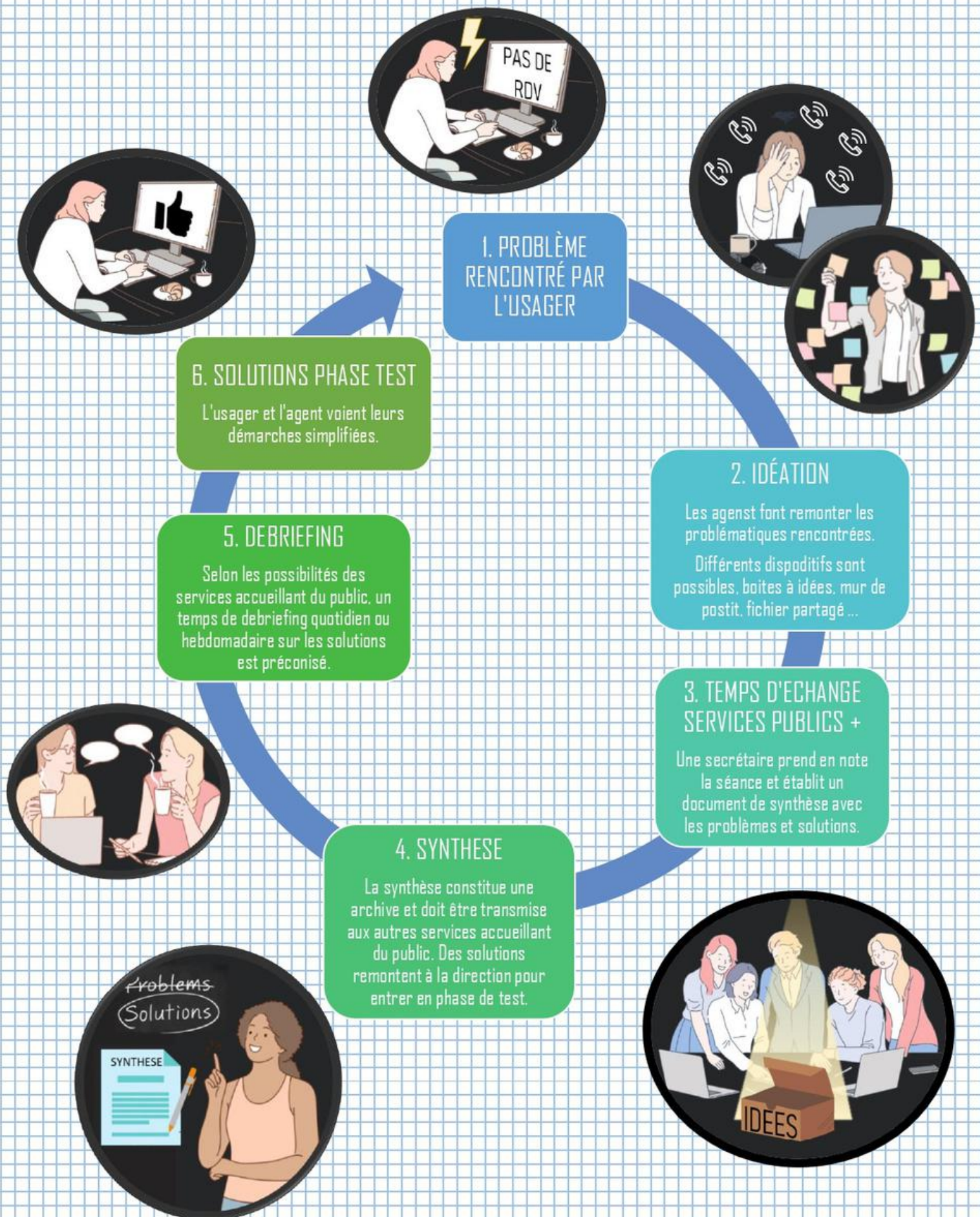
Il faudra néanmoins adapter ces idées et l'exemple prévu dans le storyboard aux contraintes de chaque service. Par exemple, pour le service du Guichet Unique où il n'est pas possible de faire un debriefing quotidien, nous proposons d'ajuster la fréquence des rencontres avec deux contre-propositions :

- 1/ Faire un debriefing une fois par semaine, pendant le temps de formation du jeudi matin. Sachant qu'un accueil téléphonique est toujours nécessaire, les agents d'accueil ne pourront pas tous se libérer. Nous proposons donc qu'il y ait seulement un agent représentant du service, différent chaque semaine, et qui aura la charge de partager les informations à son équipe par la suite.
- 2/ Voir avec la responsable d'équipe comment dégager 15 minutes par semaine à l'ensemble du service en dehors du temps d'accueil du public.

Pour la Médiathèque où les agents ont des horaires décalés, nous proposons également d'ajuster le format. Le responsable du service pourrait s'appuyer sur ses deux adjoints, afin qu'ils se répartissent ces temps de débriefing informel avec des groupes d'agents différents.

PROTOTYPE LE CERCLE

Action Collective pour une amélioration continue



I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

• MÉMOCLÉ

"Mémoclé" est un prototype à destination des agents de l'accueil physique et téléphonique, pour les aider à orienter au mieux les usagers. L'objectif est de créer une base de données contenant les noms, coordonnées et horaires des services liés à des problématiques particulières, identifiables par mots clés à l'aide d'une interface informatique.

Lorsqu'une personne se présente sur place ou appelle avec une demande spécifique, l'agent pourra taper son besoin par mots clés dans le moteur de recherche Mémoclé. L'outil va alors lui indiquer la démarche la plus appropriée en fonction du besoin ainsi que des solutions alternatives.

Pour illustrer le prototype, le groupe de travail s'est appuyé sur des mises en situation correspondant à des problématiques rencontrées au mois de mars 2022. Dans l'une d'elles, un usager appelle pour des soucis avec son logement, dans ce cas précis une fuite d'eau. Il cherche l'interlocuteur auquel il doit s'adresser. Avec l'outil Mémoclé, l'agent a la possibilité de faire une recherche rapide en utilisant la catégorie « salubrité ». A partir de là, il lui est détaillé la procédure à suivre dans ce cas avec un signalement sur le site de la ville. Si l'utilisateur préfère avoir une personne au téléphone, des coordonnées de personnes affiliées directement au service sont disponibles et transmissibles à l'utilisateur.

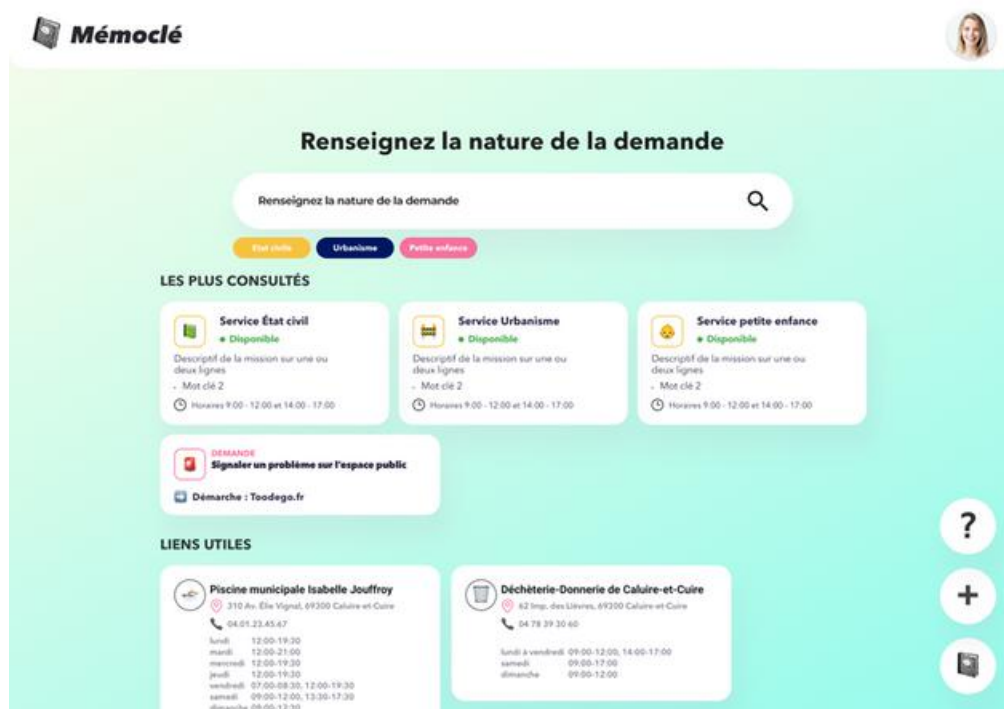
Ce prototype permet *in fine* une réponse plus efficace à l'utilisateur et une facilitation de la démarche pour l'agent. Cela répond à plusieurs engagements du label Services Publics + (Engagement 2 : Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne et Engagement 4 : Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente) et notamment aux objectifs de simplification et de joignabilité au téléphone.

I. LES AXES COMMUNS D'AMÉLIORATION

Néanmoins, des points de vigilance demeurent concernant la disponibilité des personnes à joindre et les difficultés possibles pour les personnes éloignées du numérique. De plus, pour rester efficace cet outil doit être mis à jour régulièrement pour intégrer des changements possibles dans chaque service de la ville. Un référent par service pourrait donc être désigné dans ce but. Il faut également beaucoup de rigueur pour construire la base de données mais cela semble nécessaire pour l'amélioration de l'accueil et du standard téléphonique. Pour ce faire, nous proposons de faire un véritable projet autour de ce sujet, avec :

- Une étude de faisabilité technique (en lien avec la Direction des Systèmes d'Information & Télécommunications et le Secrétariat Général)
- Une équipe projet pour construire la base de données
- Un budget dédié à la réalisation de ce projet (à prévoir dans le budget 2023)

C'est une action à long terme qu'il faut mettre en place mais qui sera un véritable avantage pour les agents dans leur tâches quotidiennes.



Prototype de l'outil Mémoclé

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

- **PLAN D'ACTION POUR LE CCAS**

1.1. Accueil avec courtoisie et bienveillance

Le premier axe sur lequel s'appuie l'évaluation du service par le label Services Publics + concerne la qualité de l'accueil du public. Sur ce point le CCAS obtient un score élevé. Cependant des points d'amélioration sont encore possibles, notamment dans le domaine de la signalétique intérieure et extérieure et du design d'espace. Une autre problématique soulevée concerne l'accessibilité pour les PMR.

Cela rejoint le travail de design réalisé par les étudiantes de l'école de design Strate. Comme pour les autres services, la signalétique extérieure est un élément de confusion pour l'utilisateur, et les propositions d'ajout sur les panneaux extérieurs d'indication sur le CCAS et de marquage au sol, rejoignent les propositions générales des étudiantes.

Un autre besoin a été identifié par les agents du CCAS ; celui de mettre un banc devant l'entrée du service (à côté de l'abri vélo) pour permettre aux personnes âgées, qui arrivent plus tôt que l'ouverture, d'attendre dans de meilleures conditions.

La porte extérieure du CCAS est peu visible et l'ajout d'un panneau indicatif permettrait une meilleure orientation de l'utilisateur. De plus, cette porte est peu accessible aux PMR. L'étudiante en design travaillant sur ce point a mis en évidence la nécessité de repenser l'interphone, en ajoutant par exemple une fonction audio pour les personnes malvoyantes. Une autre proposition est de changer la formalisation des horaires sur la porte du CCAS. Cette idée a été bien accueillie par les agents car de nombreux usagers pensent que le CCAS est fermé le lundi et le vendredi. Ce changement pourrait être effectué par le service du Centre Technique Municipal.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

De même, la porte intérieure est elle aussi peu visible et ajouter des éléments de signalétique serait bénéfique pour l'orientation des usagers. Par exemple, pour aiguiller l'utilisateur, il faudrait rajouter l'indication « Sonnez ici avant d'entrer » à côté de la porte. En outre, la manière dont est faite cette porte est aussi un obstacle pour les personnes à mobilité réduite. En effet, la porte lourde et le système de sonnette avec hublot ne sont pas adaptés aux personnes en fauteuil roulant. L'étudiante de Strate propose d'améliorer ce système par une caméra qui permettrait de voir l'utilisateur se trouvant derrière la porte.

Enfin, en termes de design propre à l'intérieur du CCAS, elle proposait d'ajouter des éléments de confort pour les usagers. Une tablette à l'accueil permettrait aux usagers d'y poser leurs affaires quand ils sont au guichet. Les étages sont éprouvants à monter, un point d'eau est primordial pour la salle d'attente. Pour finir, dans la salle d'attente de nombreux prospectus sont à disposition des usagers et une organisation par thème de ces documents serait un atout pour orienter l'utilisateur dans ceux correspondant à sa situation.

Un axe d'amélioration incontournable serait également de fournir des badges aux agents en contact avec le public. Le CCAS n'est pas un lieu où l'identité des personnels doit être ostensiblement déclinée, néanmoins, un badge avec a minima le prénom ou bien une mention rappelant que l'agent est membre de la mairie permettrait aux usagers d'identifier leurs interlocuteurs et de créer du lien avec eux.

Points concrets :

- Signalétique intérieure et extérieure (long terme)
- Accessibilité aux PMR (long terme)
- Disposer un banc devant l'entrée à l'extérieur du service (court terme)
- Changer la formalisation des horaires sur la porte du CCAS (court terme)
- Mise en place d'une caméra dans le sas d'entrée (long terme)
- Installation d'une tablette pour les usagers au guichet (court terme)
- Salle d'attente : ajout d'une bombonne à eau et organisation des prospectus (court terme)
- Port du badge avec le prénom par les agents (court terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

1.2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne

Une problématique soulevée lors de nos observations dans le service du CCAS était la question de la prise de rendez-vous en ligne dans les périodes de forte influence. L'exemple nous était donné pour le mois de septembre avec les nombreuses demandes de rendez-vous pour le calcul des aides pour la cantine. Les agents du CCAS nous ont fait part du grand nombre d'appels liés à ces demandes qui sont donc très chronophages.

La mise en place d'un outil informatique par lequel les usagers auraient la possibilité de prendre ce type de rendez-vous en ligne serait un atout pour optimiser l'accueil téléphonique.

Cela pourrait se faire par l'intermédiaire de l'outil Toodego et pour éviter les incompatibilités entre les rendez-vous pris en ligne et au téléphone, des créneaux différents pourraient leur être réservés. On peut par exemple imaginer que les créneaux de rendez-vous du matin seraient réservés aux usagers passant par le canal téléphonique et ceux de l'après-midi à ceux passant par le canal informatique. Un point de vigilance demeure toutefois sur cet engagement en raison du profil des usagers du CCAS. En effet, il faut garder en tête la possible fracture numérique et sociale pour certains d'entre eux. Tous les usagers du CCAS n'ont pas un accès à un ordinateur facilement et d'autres peuvent avoir besoin d'aide pour prendre en main l'outil informatique.

Ce projet a été pris en compte par la mairie en mars 2022 et est en cours de réflexion pour une mise en place prévue en septembre 2022.

Une autre problématique concerne le répondeur du CCAS, en effet il ne permet pas actuellement de connaître le nombre d'appels et le temps d'attente des usagers. Ajouter un message plus adapté lorsque l'utilisateur appelle alors que le service est fermé ou lorsqu'il y a de l'attente serait un atout pour orienter les usagers. Ce message donnerait des informations sur le CCAS et ses horaires d'ouverture.

Points concrets :

- Mise en place de prise de rendez-vous en ligne (court terme)
- Repenser le répondeur (moyen terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

1.3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur

Une des questions précises sur cet objectif concerne la capacité des agents à indiquer les coordonnées de la structure France Services la plus proche. L'objectif est de pouvoir les indiquer aux usagers, car celles-ci proposent un accompagnement à la réalisation des démarches en ligne. Pour autant, la Ville de Caluire et Cuire a recruté une conseillère numérique pour lutter contre la fracture numérique. Il semble pertinent d'indiquer aux usagers dans un premier temps cette offre de service, et dans un second temps la structure France Services. Ainsi, créer une fiche pour les agents, ou une note affichable au guichet serait une manière efficace de répondre à cette problématique.

De même, la rédaction de fiches de procédures, pour les cas généraux et particuliers que peuvent rencontrer les agents dans les demandes des usagers, et qui permettraient aux agents d'apporter des réponses similaires aux différents usagers avec ces demandes.

Pour accompagner l'utilisateur dans ses démarches en ligne et dans la prise en main de l'outil informatique, une permanence d'une conseillère numérique au CCAS a été mise en place depuis le mois de janvier. Les usagers peuvent être accompagnés par la conseillère numérique sur prise de rendez-vous le vendredi matin.

Points concrets :

- Coordonnées de la structure France Services la plus proche et les démarches qui y sont proposées (court terme)
- Création de fiches de procédures (moyen terme)
- Permanence numérique (court terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

1.4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente

Une des problématiques soulevées pour l'obtention du label concerne la demande de pièces justificatives aux usagers. Ainsi l'affichage en salle d'attente par exemple de notes mises à jour tous les ans, sur les pièces justificatives nécessaires pour les différentes procédures réalisables au CCAS, permettrait une meilleure compréhension des usagers sur les procédures.

Dans l'optique d'améliorer directement l'orientation des usagers vers les personnes compétentes, deux des projets prototypés dans les ateliers par les agents seront un atout. Le projet Mémoclé permettra de contacter facilement les agents concernés par un domaine. De même, le projet Trello Flash News permettra aux agents d'être au courant des informations et changements récents dans la municipalité et d'ainsi mieux orienter les usagers.

Points concrets :

- Fiches des pièces justificatives et des procédures accessibles aux usagers (moyen terme)
- Projet Mémoclé (long terme)
- Projet Trello Flash News (moyen terme)

1.5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier

Un des points importants dans l'optique d'améliorer la prise en charge des usagers est la capacité à lui fournir un délai indicatif pour le traitement de sa demande. Cet aspect peut être compliqué dans le cadre des démarches effectuées au CCAS dans la mesure où une demande de logement peut, par exemple, prendre plusieurs années. Une solution serait de donner autant que possible ces délais, soit par transmission orale, soit par le biais de la fiche regroupant les différentes procédures possibles au CCAS affichée dans la salle d'attente.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Une autre proposition est dans un premier temps, de recenser les différents types de démarches ; puis de déterminer certaines où il est possible de communiquer un délai de réponse.

Points concrets :

- Transmettre un délai indicatif du traitement de la demande à l'utilisateur (court terme)
- Ajouter ce délai à la fiche regroupant les procédures accessibles aux usagers (moyen terme)

1.6. Accessibilité des résultats de service

Pour rendre accessibles les résultats de service, il faut dans un premier temps mettre en place des outils pour mesurer la qualité du service. Cela peut se faire par plusieurs canaux, et le principal qui a été développé lors de notre projet est la mise en place du questionnaire de satisfaction Cal'ité Priorité. Après la mise en place de ce questionnaire, il faudra rendre accessible ses résultats aux usagers.

De même, dans un souci d'information des usagers, afficher comment le service s'inscrit dans la démarche Services Publics +, avec par exemple les résultats des auto-évaluations, permettrait de s'inscrire dans ce sixième engagement.

Points concrets :

- Affichage de la démarche Services Publics + (court terme)
- Affichage des résultats d'enquêtes de satisfaction (moyen terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

1.7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches

En lien avec l'engagement précédent, la nécessité de recueillir l'avis des usagers est primordial pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Pour cela il a été réfléchi l'utilisation d'un questionnaire lors des séances de prototypages, avec le Projet Cal'ité Priorité. Une phase de test est à attendre pour savoir comment adapter au mieux ce questionnaire aux prérogatives du CCAS. De même, il va sembler nécessaire d'expérimenter par différents canaux pour voir si ce questionnaire obtient plus de réponses lorsqu'il est en format papier et proposé à l'accueil du CCAS, ou lorsqu'il est envoyé par mail, ou encore lorsqu'il est disponible sur le site internet du CCAS. Un autre point de vigilance dans l'adaptation aux exigences du CCAS va être dans la formulation. En effet, il s'agit d'un service particulier et il faut faire attention à mesurer non pas la satisfaction des attentes des usagers mais bien leur prise en charge par le service.

Concrètement, l'idée du questionnaire est une question épineuse qui nécessite d'être approfondie, car cela semble inévitable pour s'inscrire dans le processus d'amélioration continue tel qu'il est voulu par le label Services Publics +.

En effet, un autre moyen pour recueillir l'avis des usagers serait la mise en place de sessions de discussions de groupes d'usagers, ou comités d'usagers. Cela s'apparenterait à un temps de partage qui permettrait d'instituer le fait de demander l'avis des usagers et de récolter des idées, des témoignages, des besoins ... Cette idée est en cours de réflexion au CCAS, concernant le sujet de la refonte des aides facultatives. Ce projet est accueilli pour l'instant de manière favorable et il faudra développer les formes concrètes de sa mise en œuvre.

Points concrets :

- Projet Cal'ité Priorité (moyen terme)
- Mise en place de groupes de discussion (long terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

1.8. Amélioration continue

Dans le cadre de l'amélioration continue et pour que le service s'inscrive dans les critères de Services Publics +, il doit identifier un référent Services Publics +, pour développer des réflexions avec les agents sur les axes d'amélioration et effectuer un suivi des actions d'amélioration en continue. Pour ce faire, un bilan annuel pourrait également être réalisé pour identifier les actions qui ont été mises en œuvre. La communication autour des actions menées doit aussi être développée, avec par exemple un affichage des actions menées dans un cadre d'amélioration continue.

Pour développer cet aspect, le projet Le Cercle est aussi un atout, en permettant une communication entre les agents d'un même service sur les enjeux et axes d'amélioration.

Points concrets :

- Identifier un référent Services Publics + (court terme)
- Communication et affichage des actions d'amélioration (moyen terme)
- Projet Le Cercle (court terme)

1.9. Eco-responsable

Cet engagement du label Services Publics + s'oriente vers la communication autour des engagements environnementaux. Ainsi il faudrait mettre en place une campagne de communication auprès des usagers sur les actions écologiques menées dans le service, par l'intermédiaire de flyers ou d'affiches dans la salle d'attente pour informer sur ce que fait la collectivité.

Points concrets :

- Communication autour des enjeux écologiques (court terme)

FICHE OPÉRATIONNELLE DU CCAS POUR CHAQUE ENGAGEMENT DE SERVICES PUBLICS +

ENGAGEMENT	ACTIONS CONCRETES
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	• Signalétique intérieure et extérieure • Accessibilité au PMR • Disposer un banc devant l'entrée à l'extérieur du service • Changer la formalisation des horaires sur la porte du CCAS • Mise en place d'une caméra dans le sas d'entrée • Installation d'une tablette pour les usagers au guichet • Salle d'attente : ajout d'une bombonne à eau et organisation des prospectus • Port du badge par les agents
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	• Mise en place de prise de rendez-vous en ligne • Repenser le répondeur
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'usager	• Fiche coordonnée de la structure France Service la plus proche et les démarches qui y sont proposées • Création de fiches de procédures • Permanence numérique
4. Orientation de l'usager vers la personne compétente	• Fiches des pièces justificatives et des procédures accessibles aux usagers • Projet Mémoclé • Projet Trello Flash News
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	• Transmettre un délai indicatif du traitement de la demande à l'usager • Ajouter ce délai à la fiche regroupant les procédures accessibles aux usagers
6. Accessibilité des résultats de service	• Affichage de la démarche Service Public + • Affichage des résultats d'enquêtes de satisfaction
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	• Projet Cal'ité Priorité • Mise en place de groupes de discussion.
8. Amélioration continue	• Identifier un référent Service Public + • Communication et affichage des actions d'amélioration • Projet Le Cercle
9. Eco-responsable	• Communication autour des enjeux écologiques

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

- **PLAN D'ACTION POUR LE GUICHET UNIQUE**

2.1. Accueil avec courtoisie et bienveillance

Concernant cet engagement, le Guichet unique (GU) obtient un taux d'atteinte de la cible de 48%, avec des résultats contrastés selon les sous-critères d'évaluation.

En tenant compte des questions de l'auto-évaluation, il est possible d'identifier plusieurs pistes pour améliorer le score du GU pour cet engagement. Par exemple, les agents recevant du public sont censés porter systématiquement un badge mentionnant leur nom et leur service. Il s'agit d'une obligation législative issue de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 (Article L111-2).

Il serait judicieux d'indiquer le temps d'attente surtout lors des périodes de forte affluence (vacances scolaires, rentrée, etc.) car il n'existe actuellement aucun dispositif pour réaliser cette tâche. Néanmoins, une version avancée du logiciel Orion pourrait répondre à ce problème car elle permettrait de connaître les heures creuses et les indiquer.

Lorsque un usager est accueilli dès son entrée dans la mairie, un agent lui délivre un ticket en fonction de sa démarche; il serait pertinent que ce ticket affiche le temps d'attente. A défaut d'indiquer une durée, la version perfectionnée du logiciel pourrait afficher le rang dans la file d'attente pour les usagers. Les numéros de tickets pourraient être remplacés par des lettres pour différencier clairement les démarches, ce qui éviterait des incompréhensions de la part des usagers.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

En effet, comme actuellement les tickets ne distribuent que des numéros, il est possible qu'un individu ayant un numéro 200 passe avant celui ayant un ticket 100 par exemple.

L'accueil gagnerait à être amélioré par une meilleure orientation entre l'accueil et les guichets car ils ne se situent pas à proximité l'un de l'autre. Pour cela, les étudiantes ont proposé un marquage au sol. Cette mesure constituerait un moyen d'éviter que les usagers ne déambulent dans le hall sans savoir où aller comme c'est parfois le cas actuellement.

Points concrets:

- Port d'un badge par les agents au contact avec le public indiquant leur nom et service (court terme)
- Affichage du temps d'attente avant d'être reçu à son rendez-vous (moyen terme : la version perfectionnée entraîne un coût mais le service n'a pas besoin d'être développé par la mairie elle-même)
- Mise en place d'un marquage au sol pour une meilleure orientation entre l'accueil et les guichets (moyen terme : besoin d'un budget mais pas de gros travaux: le Collectif pour les Associations du Rhône pour l'Accessibilité - CARPA- peut apporter son expertise)
- Ecrire un message de bienvenue au dessus de la banque d'accueil pour éviter la confusion entre guichet unique et police municipale (court terme: il s'agit de coller des lettres)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne

Cet engagement est celui où le GU obtient le meilleur score (66%) néanmoins, il est possible de cerner plusieurs éléments susceptibles d'être perfectionnés.

Par exemple, certaines informations telles que les numéros de téléphone, les adresses courriel, les horaires d'ouverture pour l'accueil physique et téléphonique, les modalités de prise de rendez-vous devraient pouvoir être accessibles à l'utilisateur par différents biais. Cette idée se comprend par le fait que tous les citoyens ne sont pas à l'aise avec l'outil informatique et devraient avoir accès à ces informations par un autre canal que le site internet de la ville.

Actuellement, lorsqu'il y a du temps d'attente au téléphone lors des horaires d'ouverture, l'utilisateur ne peut pas savoir quel est le délai avant qu'un agent ne décroche. Le système actuel XIVO, peut être paramétré de manière à indiquer le rang dans la file d'attente et il existe un produit supplémentaire sur XIVO (version centre d'appel) qui permettrait d'avoir une estimation du délai d'attente.

Une alternative serait de mettre en place un serveur vocal interactif (SVI) qui indiquerait une estimation du temps d'attente et pourrait réorienter vers des heures plus creuses car une grande affluence d'appels empêche les agents de répondre, d'où la présence d'appels manqués : 4841 en 2019 (pour un total de 47 121 appels reçus)

Points concrets:

- Paramétrer le système XIVO de manière à indiquer le rang dans la file d'attente ou le délai d'attente (moyen terme: la version améliorée est plus chère mais cela reste dans le système existant)
- Mise en place d'un SVI pour apporter des informations utiles sur l'accueil ainsi que sur le temps d'attente (long terme: implique de choisir un prestataire et de mettre en place un nouveau système)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur

Pour cet engagement, le GU obtient un taux d'atteinte de 30%. Ce taux assez bas s'explique par le fait que les agents ne soient pas formés à l'accompagnement personnalisé aux personnes en difficulté linguistique, numérique, sociale ou concernées par le handicap. Néanmoins, si l'autoévaluation était réalisée ce jour, le service obtiendrait un meilleur score car les agents d'accueil ont suivi une formation sur la prise en charge des personnes en situation de handicap. Il pourrait être pertinent de proposer des formations pour les autres types de difficulté (illettrisme, illettrisme, etc.) Selon le défenseur des droits, les administrations doivent proposer des alternatives aux démarches dématérialisées pour permettre un accès égal aux services publics (Rapport du défenseur des droits intitulé "Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics", 2019).

Par ailleurs, la rédaction de fiches de conduites à tenir par exemple en présence d'un usager en situation de handicap permettrait d'identifier une bonne pratique et serait un moyen d'harmoniser l'accueil. De plus, ce type de document est attendu par les auditeurs chargés d'évaluer les services candidats à l'obtention d'un label comme SP+.

L'utilisation de matériel existant comme l'amplificateur de son ou de nouveaux logiciels comme Acceo donnerait aux agents la possibilité de davantage s'adapter aux usagers présentant des difficultés. Le site internet gagnerait à davantage être conforme aux recommandations du Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), à savoir le fait que la navigation et l'utilisation puissent s'effectuer dans un ordre prévisible, la présence d'un texte de remplacement pour les images porteuses d'information, la transcription des vidéos par des sous-titres ou un script, la mise en place en place d'un glossaire explicitant les abréviations, etc.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Le service n'identifie actuellement pas de demandes considérées comme urgentes ou prioritaires or le fait d'établir une hiérarchie parmi les démarches permettrait de personnaliser la réponse de la mairie et de s'adapter au mieux à l'utilisateur. Dans les faits, les situations préoccupantes sont traitées en priorité donc l'enjeu est de les distinguer, formaliser la réponse à y apporter dans des fiches procédures.

Par ailleurs, les agents sont censés être en capacité d'orienter les usagers, en première intention, vers la conseillère numérique pour lutter contre la fracture numérique ou bien de donner les moyens de contacter la maison France Services la plus proche (à savoir Vaise et Rillieux-la-Pape). De plus, la mairie est supposée indiquer les coordonnées de la médiation en cas de contestation d'une décision prise dans la structure. Elle ne dispose pas d'un service de médiation mais d'un conciliateur qui pourrait occuper cette fonction.

Points concrets:

- La marche devant l'entrée du personnel qui est aussi celle des PMR pose problème ainsi que la lourdeur de la porte (court terme: une intervention du CTM est prévue pour retirer la marche)
- Le portillon devant l'entrée de la police municipale n'est pas adaptée aux personnes âgées ou en fauteuil roulant donc il faudrait une porte plus légère (court terme: possibilité d'installer une porte ellipsoïde)
- Meilleure adaptation de l'accueil et la prise en charge en fonction des caractéristiques de l'utilisateur: formations, fiches de procédure, matériel technique, conformité au RGAA (long terme: la rédaction de fiches de procédures par exemple demande de sélectionner certaines démarches, de les décortiquer puis les formaliser)
- Orientation vers la médiatrice numérique et indication des coordonnées de la maison France Services la plus proche et du conciliateur (court terme : il suffit de donner l'information aux agents)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente

Le service obtient un taux d'atteinte de 40% pour cet engagement. Il serait judicieux d'informer les usagers de la possibilité de réaliser des démarches en ligne par davantage de canaux qu'actuellement (uniquement information en accueil physique et sur le site internet). Par exemple, cette information pourrait être transmise dans des réunions d'information, des courriers, courriels, sur le réseau social de proximité, via la messagerie pendant les horaires de fermeture (car actuellement elle indique les horaires d'ouverture et invite l'utilisateur à rappeler) ou un SVI. Une meilleure information des usagers passe par le développement de l'omnicanalité, ce qui rejoint le deuxième engagement.

De plus, il serait approprié d'indiquer aux usagers à l'accueil les informations générales sur les étapes à suivre pour réaliser telle ou telle démarche, des notices explicatives sur la constitution du dossier ou l'orientation des usagers vers un tutoriel en ligne.

Le prototype Mémoclé à destination des agents de l'accueil servirait aussi à mieux orienter les usagers vers la personne compétente car il a pour but de cerner précisément l'interlocuteur le plus adapté tout en proposant des solutions alternatives.

Points concrets:

- Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente grâce à une diffusion plus large de l'information (moyen/long terme: pas de problème de coût mais cela implique de proposer des dispositifs comme Vis mon job ou Trello Flash news)
- Présence d'un agent volant pour orienter les usagers ayant des rendez-vous (court terme: des tests peuvent être réalisés à courte échéance)
- Mise en place du prototype Mémoclé pour savoir quel interlocuteur privilégier en fonction de la demande et comment le contacter (long terme: budget, étude pour choisir le logiciel, la façon dont il sera mis à jour)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier

Pour cet engagement, la mairie obtient un score de 26,7% mais l'auto-évaluation révèle des disparités. En effet, concernant la notion clé "Les Services Publics apportent de la visibilité aux usagers sur l'avancement de leur dossier ou le traitement de leur demande" le résultat pour Simplicité est de 0%.

Actuellement, les usagers n'ont pas connaissance de la durée des démarches nécessitant un traitement or pour augmenter le taux d'atteinte de la cible, il faut impérativement l'indiquer. A défaut de fournir une durée exacte, la mairie peut apporter une durée prévisionnelle. Cette mesure va dans le sens de l'amélioration de la qualité des services car elle permet de réduire l'incertitude des usagers.

En revanche, ces derniers sont informés via leur espace personnel de l'état d'avancement de leur dossier. Il serait judicieux de permettre aux usagers de consulter l'avancement de leur dossier par des canaux supplémentaires et davantage utilisés comme les SMS, toujours dans un souci d'omnicanalité. En revanche, cette mesure engendrera un coût supplémentaire qui sera à étudier.

Points Concrets :

- Rationalisation et mise en place d'indicateurs pour évaluer la durée de traitement habituelle des démarches (long terme: cela demande une étude technique)
- Fournir aux usagers cette durée prévisionnelle de traitement (long terme: l'affichage découle de la mesure de la durée de traitement)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.6. Accessibilité des résultats de service

Au sein du service simplicité de la mairie de Caluire, la qualité de service n'est pas mesurée donc il ne peut y avoir ni résultats de qualité ni affichage de ces derniers (résultat de 0% à l'auto-évaluation).

Il s'agit donc d'une part de mettre en œuvre des outils de mesure de la qualité des services rendus par le GU , par exemple à l'aide du questionnaire usager "Calité +" . Les délais de réponse aux demandes pourraient aussi devenir des indicateurs de qualité de service.

D'autre part, il est nécessaire de rendre publics les engagements de Services Publics + dans les locaux de la mairie et de les rendre accessibles en moins de deux clics depuis la page d'accueil du site internet. Sans cette communication, les usagers ne peuvent pas savoir que la mairie travaille à l'amélioration de sa qualité de service, ce qui est dommage car ils en sont les premiers bénéficiaires.

Points concrets :

- Mesure de la qualité de service (échéance variable: les focus groups peuvent être rapidement mis en place mais l'utilisation d'un questionnaire prend davantage de temps :il faut le rédiger, traiter les résultats...)
- Affichage sur le site internet et dans le service des résultats (court terme: l'affichage est rapide à la suite de l'obtention des résultats)
- Campagne de communication sur le label : affichage des engagements et mise en avant des progrès (court terme: il suffit d'imprimer les engagements de SP+)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches

Pour ce qu'il en est de la "prise en compte des avis des usagers", le Service Simplicité a eu 26,7% dans l'auto-évaluation. Pour le volet "co-construire" le score est à 0 car les usagers ne sont pas impliqués dans l'amélioration des services existants ou dans l'élaboration de nouveaux. Ainsi, l'utilisation du questionnaire de satisfaction créé en séance de prototypage "Calité Priorité +" sur des campagnes d'environ un mois pour cibler les questions et dans le but d'amélioration continue. De plus, la mise en place de "comités d'usagers" à l'image des préfectures pourrait être un moyen enrichissant de développer un Temps SP+ citoyen.

On pourrait aussi imaginer un panneau interactif à l'accueil pour que les usagers s'expriment sur les services de la mairie.

Pour aider les agents à répondre au mieux aux usagers, il serait pertinent de rédiger des fiches de procédure, en guise d'aides à la réponse, d'autant plus que ces fiches seront attendues par les auditeurs lors de la labellisation. La proposition d'initiatives innovantes lors des séances d'intelligence collective par les agents s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue donc le renouvellement de ce type de séances, a fortiori si elles intègrent des usagers, permettront à la mairie d'avoir un score plus élevé pour cet engagement.

Points concrets :

- Calité Priorité +
- Comités d'usagers (moyen terme: il s'agit de fixer une fréquence et un ordre du jour)
- Panneau interactif pour l'expression des usages (court terme: installation qui nécessite peu de matériel)
- Rédaction de fiches de procédure pour aider les agents à répondre (moyen/long terme: identification de certaines situations ou démarches, beaucoup d'informations à recueillir puis à formaliser)
- Renouvellement de séances d'intelligence collective (court/moyen terme: pas de problèmes de coût mais il faut prendre le temps d'établir un planning de ces séances pour qu'elles soient constructives)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.8. Nous développons en permanence nos compétences et nous améliorons en continu

La mairie a obtenu un score de 28,3% pour cet engagement. Les agents ont fabriqué un prototype intitulé "Le Cercle" à l'aide de la méthode de design thinking; il consiste en des réunions hebdomadaires pour aborder les problématiques SP+ en faisant remonter certains échanges que les agents ont pu avoir avec les usagers. Ce prototype est l'occasion d'identifier des bonnes pratiques dans des situations concrètes et précises pour que l'ensemble des agents puissent les adopter. L'enjeu est ainsi une montée en compétences des agents et une amélioration du service rendu à l'utilisateur.

L'amélioration continue pourrait être stimulée par la mise en place d'un suivi collectif des actions d'amélioration effectuées au sein de la structure et il faudrait les rendre publiques (affichage dans la mairie, Newsletter Trello, site internet, réseau social) La désignation d'un agent référent SP+ serait un moyen de stimuler l'amélioration continue

Points concrets :

- Le Cercle (court terme: le prototype ne nécessite pas de matériel ou de budget supplémentaire, il implique plutôt de prendre de nouvelles habitudes en termes de remontée de l'information)
- Suivi collectif des actions d'amélioration et affichage de ces dernières (court terme: un tableau de suivi des actions peut être vite mis en place et certaines actions de court terme peuvent être rapidement programmées)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

2.9. Eco-responsible

Le score est relativement bon : 63%. Il s'agit désormais de communiquer les efforts fournis en la matière sur le site de la mairie ou à l'accueil afin de mettre les usagers au fait. Il serait également pertinent de réaliser un bilan d'émission de gaz à effet de serre (BEGES) afin de pouvoir réduire l'empreinte carbone de la structure.

Points concrets :

- Communication sur les engagements éco-responsables (court terme: il s'agit de rendre public le fait que la mairie cherche à éviter les impressions superflues par exemple)
- Réaliser un BEGES pour mettre en place une stratégie environnementale (long terme: il s'agit de mesurer les émissions polluantes de la mairie donc il faut identifier toutes les activités susceptibles d'en produire)

FICHE OPÉRATIONNELLE DU GUICHET UNIQUE POUR CHAQUE ENGAGEMENT DE SERVICES PUBLICS +

ENGAGEMENT	ACTIONS CONCRETES
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	• Port d'un badge par les agents au contact avec le public indiquant leur nom et service • Affichage du temps d'attente avant d'être reçu à son rendez-vous • Mise en place d'un marquage au sol pour une meilleure orientation entre l'accueil et les guichets
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	• Développer l'omnicanalité • Mise en place d'un SVI pour apporter des informations utiles sur l'accueil ainsi que sur le temps d'attente
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	• Meilleure adaptation de l'accueil et la prise en charge en fonction des caractéristiques de l'utilisateur : formations, fiches de procédure, matériel technique, conformité au RGAA • Orientation vers la maison France Services et indication de la médiation
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	• Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente grâce à une diffusion plus large de l'information • Présence d'un agent volant pour orienter les usagers ayant des rendez-vous • Mise en place du prototype Mémoclé pour savoir quel interlocuteur privilégier en fonction de la demande et comment le contacter
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	• Rationalisation et mise en place d'indicateurs pour évaluer la durée de traitement habituelle des démarches • Fournir aux usagers cette durée prévisionnelle de traitement
6. Accessibilité des résultats de service	• Mesure de la qualité de service (voir les fiches outils) • Affichage sur le site internet et dans le service des résultats • Campagne de communication sur le label : affichage des engagements et mise en avant des progrès
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	• Calité Priorité + • Comités d'usagers • Panneau interactif pour l'expression usager
8. Amélioration continue	• Le Cercle • Suivi collectif des actions d'amélioration et affichage de ces dernières
9. Eco-responsable	• Communication sur les engagements éco-responsables • Réaliser un BEGES pour mettre en place une stratégie environnementale

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

• PLAN D'ACTION POUR LA MÉDIATHÈQUE

3.1. Accueil avec courtoisie et bienveillance

La médiathèque obtient le score de 70% concernant le premier engagement. Afin d'améliorer ce score déjà très élevé, la médiathèque peut agir sur plusieurs points.

La signalétique intérieure et extérieure est un axe à travailler à moyen terme. L'absence de marquage au sol, les panneaux souvent peu lisibles (couleur sombre et situés dans des endroits parfois peu stratégiques) génèrent de la confusion pour l'utilisateur. Les remplacer à partir de la signalétique imaginée par les élèves de Strate Design aiderait l'utilisateur à s'orienter. En revanche, il n'y a pas de budget prévu pour la signalétique, dans le cadre des travaux pour l'automatisation de la médiathèque. Il faudrait donc prévoir un budget supplémentaire pour la signalétique intérieure de la médiathèque

Comme pour les autres services, les agents devraient porter un badge mentionnant leur nom ou bien un signe distinctif afin de pouvoir être identifiés facilement par le public comme membres de la structure, il s'agit d'une obligation légale (loi n°2000-321 du 12 avril 2000).

Dans l'objectif de rendre l'espace encore plus accueillant et chaleureux, nous suggérons une modernisation des lieux à moyen terme, concernant la décoration, la peinture, mais aussi le matériel mis à disposition comme les ordinateurs. Concernant l'accueil en ligne, nous proposons une modernisation du site internet pour une navigation plus fluide et agréable.

Points concrets :

- Revoir la signalétique intérieure et extérieure (long terme)
- Port d'un badge par les agents au contact avec le public (moyen terme)
- Modernisation du lieu et du site internet (long terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

3.2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne

La médiathèque obtient ici le score de 63,3%.

Nous suggérons à moyen terme de permettre aux usagers de réserver un document en ligne, même s'il se trouve en rayon dans la médiathèque. Actuellement, il n'est pas possible de réserver des documents qui sont disponibles en rayon, mais seulement déjà empruntés ou réservés. Pour effectuer la réservation, le seul moyen est de contacter la médiathèque par téléphone : les usagers voient la disponibilité sur le site et appellent ensuite la médiathèque.

Afin d'éviter que le document ne soit emprunté par quelqu'un entre le moment où l'utilisateur en ligne réserve son document et le moment où l'agent de la médiathèque le place en réserve, nous proposons une réservation en deux temps.

L'utilisateur en ligne effectue une demande de réservation pour le document souhaité. L'agent de la médiathèque reçoit une notification pour une demande de réservation. Si l'ouvrage est disponible, il le retire des rayons pour le placer en réserve et notifie l'utilisateur que sa demande de réservation est approuvée. Si le document n'est plus disponible, la demande est rejetée et justifiée pour le motif que le document a été emprunté entre temps. C'est par exemple le cas à la bibliothèque de Sciences Po Lyon.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Votre recherche a retourné 47 résultats.

Affiner votre recherche

Disponibilité
[Limiter aux exemplaires disponibles.](#)

Sujet
[Agences internationales...](#)
[Habitude pour la dir...](#)
[Attentats contre Cha...](#)
[Cadres foersonnell...](#)
[Cadres foersonnell...](#)
[Afficher plus.](#)

Type de documents
[Ouvrage imprimé](#)
[Thèse](#)

Sujet (Lieu)

Date de publication : Décroissante **Valider**

1 2 3 [Suivant](#) [Dernier](#)

[Tout sélectionner](#) [Tout désélectionner](#) | Documents sélectionnés : Ajouter à [Enregistrer](#)

1.  **Les épreuves de la vie : comprendre autrement les Français**
 Type de document : Monographie imprimée
 Auteur(s) : Pierre Rosanvallon
 Édition : Paris : Seuil : DL 2021
[Réserver](#) [Ajouter au panier](#)
 Lists : **Disponible**
 Bibliothèque de Sciences Po Lyon (1)
301.944 ROS
 Nouveautés - Nivrier 2022.

2.  **Le siècle du populisme : histoire, théorie, critique**
 Type de document : Monographie imprimée
 Auteur(s) : Pierre Rosanvallon
 Lists : **Disponible**
 Bibliothèque de Sciences Po Lyon (1)

Votre panier

[Plus de détails](#) [Envoyer](#) [Télécharger](#) [Vider et Fermer](#) [Fermer la fenêtre](#) [Print](#)

[Tout sélectionner](#) [Tout désélectionner](#) | Documents sélectionnés : [Enlever](#) [Réserver](#)

	Titre	Auteur	Année	Localisation (statut)
☒	Les épreuves de la vie , comprendre autrement les Français , Pierre Rosanvallon			Bibliothèque de Sciences Po Lyon Niveau 0 - Nouveautés (301.944 ROS) (Disponible)

Captures d'écran de l'interface de la bibliothèque de Sciences Po Lyon

Au niveau du standard téléphonique, cela pourrait être pertinent d'avoir des statistiques sur les appels en attente et en absence, ce qui n'est pas le cas actuellement. Par ailleurs, il pourrait être utile d'indiquer les services possibles en ligne sur le répondeur de la médiathèque.

Points concrets :

- Permettre la réservation de documents en ligne (moyen terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

3.3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur

Ici, la médiathèque obtient le score de 45,4% à l'auto-évaluation. De manière générale, les usagers sont bien pris en charge, et les agents consacrent le temps nécessaire aux usagers pour les orienter ou leur donner des conseils littéraires par exemple.

Dans une perspective d'amélioration continue, nous proposons dans un premier temps d'améliorer l'accès aux PMR. Cela peut passer par une porte adaptée au niveau de l'entrée, ce qui a priori sera le cas dans le cadre de la rénovation de la médiathèque, mais aussi par un dispositif plus adapté pour elles au parking. En effet, pour pouvoir garer leur véhicule, il faut appuyer sur un bouton pour appeler les agents de l'accueil de la médiathèque afin qu'ils ouvrent la barrière. Néanmoins, il y a plusieurs boutons, cela génère de la confusion pour l'utilisateur qui parfois joint le mauvais interlocuteur. Les agents de la médiathèque ont aussi des appels de la part de personnes souhaitant aller à la police municipale mais qui appuient sur le bouton pour joindre la médiathèque. Ce point est donc à traiter et à relier avec la signalétique extérieure.

Nous suggérons également de développer l'accompagnement numérique dans un contexte de développement de l'e-administration, cela dans le but d'accompagner l'utilisateur dans ses démarches en ligne et dans la prise en main de l'outil informatique. Des formations multimédia individuelles existent le mardi, jeudi et vendredi sur inscription, il serait souhaitable de développer la communication à ce sujet. Les animations pourraient être détaillées davantage et l'offre clarifiée sur le site de la médiathèque (faciliter l'inscription par exemple, avec un lien hypertexte pour s'inscrire directement en ligne).

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Enfin, comme pour les autres services, les agents doivent être capables d'indiquer les coordonnées de la structure France Services la plus proche. Celles-ci proposent un accompagnement à la réalisation des démarches en ligne. La mairie peut dans un premier temps indiquer aux usagers l'offre proposée par la conseillère numérique récemment recrutée pour lutter contre la fracture numérique, et dans un second temps indiquer les coordonnées de la structure France Services.

Points concrets :

- Améliorer l'accès aux PMR (long terme)
- Accompagnement numérique (court terme: une médiatrice est déjà présente dans la mairie)
- Plateforme France Services (court terme: il suffit d'informer les agents)

3.4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente

La médiathèque obtient le score de 35,7% pour ce quatrième engagement. Deux des projets imaginés lors de la séance de prototypage peuvent s'avérer utiles pour répondre à cet engagement.

Pour créer davantage de lien entre les services, favoriser la connaissance du champ d'action de chaque service et mieux orienter l'utilisateur, on peut mobiliser l'annuaire en ligne Mémoclé.

Pour favoriser la communication interservices et être en mesure de répondre au plus grand nombre de demandes des usagers, cela peut passer par la mise en place d'un Trello flash news à court terme pour partager les informations nouvelles (absence d'un collègue, modification des horaires d'ouverture d'un lieu public...) entre les agents d'accueil. C'est un outil facile à mettre en place et gratuit.

Points concrets :

- Projet Mémoclé (long terme)
- Projet Trello Flash News (moyen terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

3.5. Réponse aux demandes dans un délais annoncé et information sur l'avancée du dossier

La médiathèque obtient le score de 40,8% pour cet engagement, ce qui est assez positif. La solution que nous proposons est de permettre une meilleure communication entre les usagers et les agents. Pour ce faire, il pourrait être pertinent d'informer automatiquement par mail les usagers dans le cas où approcherait de la date limite d'emprunt d'un livre. Un système de mails automatiques permettra de procéder de façon plus rapide. Étant donné qu'il existe actuellement 2 boîtes mails : une médiathèque et une bibliothèque. Il serait pertinent de mettre en place un téléservice sur Toodego "Contactez la médiathèque", ce qui permettrait d'avoir des accusés de réception et des statistiques.

Points concrets :

- Mails automatiques de relance (court terme)
- Accusé de réception (ce n'est pas le cas pour les mails auj)
- Téléservice sur Toodego (moyen terme)

3.6. Accessibilité des résultats de service

La médiathèque obtient le score de 4% sur cet engagement, ce qui est très faible. C'est donc un problème urgent à régler.

La première solution que nous proposons serait la mise en place d'indices de performance ainsi que des indices de fréquentation qui permettent d'indiquer le nombre d'ouvrages prêtés, le nombre d'achats de nouveaux livres, le volume horaire d'ouverture, etc...

Le projet développé en séance de prototypage qui s'applique parfaitement à cet engagement est celui de Caluire Priorité Qualité +. En effet, grâce à un système de questionnaires distribués aux usagers durant leur passage à la médiathèque il sera possible de prendre plus facilement en compte leur avis.

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Il pourrait cependant être plus utile à la médiathèque de réaliser un questionnaire plus précis et spécialisé afin de déterminer par exemple l'avis des usagers sur :

- > Le nombre d'ouvrages
- > La diversité des ouvrages

Il faudrait par la suite récupérer ces résultats pour ensuite les analyser, au cours de réunions d'équipes, afin de réadapter la médiathèque aux attentes des usagers.

Points concrets :

- Indices de performance (long terme)
- Caluire Qualité Priorité + (moyen terme)

3.7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches

La médiathèque a obtenu le score de 38% à cet engagement, ce qui est à améliorer. Là encore c'est le projet Caluire Priorité Qualité + qui s'adapte le mieux à cet engagement, comme dit au cours du point précédent.

Il serait également possible d'encourager le processus de suggestion d'achat (mettre des affiches dans la médiathèque pour indiquer que c'est possible et si oui comment). On peut aussi imaginer la possibilité de faire une suggestion d'achat directement à la médiathèque auprès du personnel plutôt que de le faire en ligne. Etant donné que ça été déjà appliqué, il pourrait être intéressant d'en faire la publicité afin de permettre au plus d'usagers d'être informés.

Il pourrait être intéressant de réaliser des persona afin de s'adapter aux différents usagers de la médiathèque, cela pour anticiper les demandes et attentes des usagers pour permettre un fonctionnement le plus optimal.

Points concrets :

- Caluire Priorité Qualité + (moyen terme)
- Publicité des possibilités de suggestions d'achat (court terme)
- Persona (court terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

3.8. Amélioration continue

La médiathèque a, sur cet engagement, obtenu la note de 50,8%. L'outil développé durant la séance de prototypage qui s'applique le mieux à cet engagement est Le Cercle.

En effet, réaliser grâce au Cercle une réunion de service qui a pour but de se rassembler autour d'un temps "Services Publics +" afin de centraliser les informations au sein de chaque service à l'aide par exemple d'un fichier partagé, une boîte à idées, des post-it... permettra une amélioration continue des services de la médiathèque.

Cela permet également, étant donné que tous les agents n'ont pas la même fonction, de permettre aux agents de comprendre quelles sont les missions des autres et inversement.

Cette démarche d'amélioration continue doit s'inscrire dans le cadre de la prochaine modernisation de la médiathèque qui sera notamment liée à une automatisation. Ce qui laissera plus de temps aux agents de la médiathèque pour réaliser leurs autres missions que celle d'enregistrer les emprunts de livres et CD.

Points concrets :

- Le Cercle (court terme)
- Modernisation de la médiathèque (long terme)

II. PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ PAR SERVICE

3.9. Eco-responsible

La médiathèque a eu, pour cet engagement, un score de 66,9%.

Notre première solution serait de réaliser des flyers sur ce que fait la médiathèque pour être éco-responsible. Il faudrait également réfléchir à la seconde vie des livres usagés en favorisant une reprise, soit par les usagers grâce à des étagères avec les vieux livres à donner, sinon en les offrant à des associations, écoles de la commune, etc. L'objectif étant de favoriser le circuit court et la préférence communale. Enfin, il serait possible d'organiser des sensibilisations aux enjeux écologiques pour les agents/usagers + ouvrages à disposition sur le thème de l'écologie et du développement durable.

Points concrets :

- Flyers (moyen terme)
- Seconde vie des livres usagés (long terme)
- Séances de sensibilisation aux enjeux écologiques (court terme)

FICHE OPÉRATIONNELLE DE LA MÉDIATHÈQUE POUR CHAQUE ENGAGEMENT DE SERVICES PUBLICS +

ENGAGEMENT	ACTIONS CONCRETES
1. Accueil avec courtoisie et bienveillance	• Revoir la signalétique intérieure et extérieure • Port d'un badge par les agents au contact avec le public • Modernisation du lieu et du site internet
2. Joignable au téléphone et facilitation des démarches en ligne	• Permettre la réservation de documents en ligne
3. Accompagnement adapté à la situation personnelle de l'utilisateur	• Améliorer l'accès aux PMR • Accompagnement numérique • Plateforme France Services
4. Orientation de l'utilisateur vers la personne compétente	• Projet Mémo-clé • Projet Trello Flash News
5. Réponse aux demandes dans un délai annoncé et information sur l'avancée du dossier	• Mails automatiques de relance • Téléservice sur Toodego
6. Accessibilité des résultats de service	• Indices de performance • Caluire Qualité Priorité +
7. Prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer les démarches	• Caluire Priorité Qualité + • Publicité possibilité suggestions d'achat • Personas
8. Amélioration continue	• Le Cercle • Modernisation de la médiathèque
9. Eco-responsable	• Flyers • Seconde vie des livres usagés • Séances de sensibilisation aux enjeux écologiques

CONCLUSION

L'Etat, par l'intermédiaire de la délégation interministérielle de la transformation publique, encourage depuis le début des années 2000 (Loi du 12 avril 2000) les collectivités à repenser leurs procédures d'accueil et les liens qu'elles entretiennent avec les usagers des services publics. La charte Marianne et son baromètre annuel ont servi, de 2009 à 2019, à aiguiller les collectivités dans ce sens. Avec l'évolution et la transformation de la Charte Marianne en nouveau label "Services Publics+", les collectivités sont aujourd'hui poussées vers la démarche de l'amélioration continue. Cette nouvelle pratique peut parfois être un bouleversement dans le sens où elle tend à donner davantage de marge de manœuvre aux agents dans la recherche des solutions aux problèmes de terrain, et à écouter davantage les usagers. Finalement, les individus en interaction directe (agents de terrain et usagers) sont placés au cœur du processus. C'est dans ce nouveau schéma, ces nouvelles pratiques, que résident les difficultés qui doivent être dépassées.

L'étude des services de la mairie de Caluire et Cuire et leur évaluation en fonction des neuf engagements Services Publics+ ont montré l'importance l'intérêt et la motivation des agents et des supérieurs hiérarchiques pour la démarche.

L'application des préconisations réalisées permettra de faire fructifier le travail déjà accompli et de faire progresser les services dans les engagements où les scores des auto évaluations étaient les moins avancés. De plus, la concrétisation de certains projets nés des idées des agents et leur valorisation par le biais de leur publicité permettra de montrer la volonté de la mairie de s'inscrire dans la mécanique de l'amélioration continue.

La mairie de Caluire et Cuire et ses services disposent des atouts et de la motivation pour mener à bien le processus de labellisation. La temporalité du projet de la mairie s'inscrit parfaitement dans celle de la mise en place du label par la DITP, et l'obtention de la labellisation Services Publics+ devrait donc être une suite logique des efforts et des transformations faits par les services.

BIBLIOGRAPHIE

- Allison, Graham T., et Philip D. Zelikow. 2000. « L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel ». *Cultures & Conflits* (36). <https://journals.openedition.org/conflits/579> (31 mars 2022).
- Audrin, Bertrand, Eric Davoine, et Jean-Claude Métraux. 2021. « Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (68): 31-54.
- Autissier, David, et Alexandre Guillard. 2019. « Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa ». *Question(s) de management* 25(3): 89-97.
- Bareil, Céline. 2008. « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement ». *Télescope* (14): 89-105.
- Bareil, Céline. 2009. « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements ». *Gestion* 34(4): 32-38.
- Bastien, Anne et al. 2019. « La transformation des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ? » *Question(s) de management* 25(3): 47-60.
- Bracco, Laetitia. 2019. « Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ? » *Enssib*. <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf> (18 mars 2022).
- Chardonnet, André, et Dominique Thibaudon. 2003. *Le guide du PDCA de Deming: progrès continu et management*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Coen, Pierre-François, et Louise M. Bélair. 2015. *Évaluation et autoévaluation*. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/evaluation-et-autoevaluation--9782807300507.htm> (29 mars 2022).

BIBLIOGRAPHIE

- Coenen-Huther, Jacques. 2003. « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique ». *Revue française de sociologie* 44(3): 532-33.
- Colliot-Thélène, Catherine. 2004. « Expliquer/comprendre : relecture d'une controverse ». *Espace Temps* 84(1): 6-23.
- Dixon, Matthew, Karen Freeman, et Nicholas Toman. 2010. « Stop Trying to Delight Your Customers ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers> (29 mars 2022).
- Durkheim, Émile. 2010. *Les règles de la méthode sociologique*. Nouvelle édition. éd. Jean-Michel Berthelot et Laurent Mucchielli. Paris: Éditions Flammarion.
- European Institute of Public Administration. 2020. *Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique*. https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/CAF2020_FR.pdf (29 mars 2022).
- Giroux, Nicole. 1994. « La communication interne : une définition en évolution ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (5). <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696> (31 mars 2022).
- *Introduction à la sociologie de l'action publique*. 2018. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur.
- Janin, Pierre-Henri. 2013. « L'impact de l'automatisation des prêts et des retours sur l'organisation du travail et sur les services dans les bibliothèques ». Enssib. <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60365-l-impact-de-l-automatisation-des-prets-et-des-retours-sur-l-organisation-du-travail-et-sur-les-services-dans-les-bibliotheques.pdf> (18 mars 2022).

BIBLIOGRAPHIE

- Kübler-Ross, Elisabeth. 1969. On death and dying. New York: The Macmillan Company.
- La 27e région. « Mon parcours, Outiller la relation agent-usager ». https://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2016/05/03_Mon-parcours-version-PDF.pdf (29 mars 2022).
- Lotin, Henri. 2019. « Le design, outil de résolution de problème ». Lotin Corp. <https://lotincorp.biz/design-outil-de-resolution-de-probleme/> (29 mars 2022).
- Mission « Innovation publique ». 2019. « Créer des personas ». Direction interministérielle de la transformation publique. <http://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/creer-des-personas> (29 mars 2022).
- Mission « Innovation publique ». 2019. « Lancement de “Comment Faire, le jeu” : l’innovation publique est un jeu d’enfant ! » Direction interministérielle de la transformation publique. <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/lancement-de-comment-faire-le-jeu-linnovation-publique-est-un-jeu-denfant> (29 mars 2022).
- Morieux, Yves, Peter Tollman, et Christophe Beslon. 2014. Smart Simplicity: six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué. Paris: Manitoba / les Belles Lettres.
- Oreg, Shaul. 2003. « Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure ». Journal of Applied Psychology 88(4): 680-93.
- Ribémont, Thomas et al. 2018. Introduction à la sociologie de l’action publique. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/introduction-a-la-sociologie-de-l-action-publique--9782807308602.htm> (31 mars 2022).
- Roy, Frédéric Le, Marc Robert, et Philippe Giuliani. 2013. « L’innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives ». Revue française de gestion 235(6): 77-90.

BIBLIOGRAPHIE

- Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. « Formation / Sensibilisation "Découvrir les usagers des services publics numériques" ». <https://www.interieur.gouv.fr/content/download/106622/845655/file/4-ppt-presentation-personas.pdf>. (31 mars 2022)
- Weber, Max. 1995. Economie et société. Paris: Pocket.

REMERCIEMENTS

**Gestion de la commande
par la Mairie de Caluire-
et-Cuire**

Mme. Mathilde CIVALÉ
Mme. Fanny FERNANDEZ

Ainsi que tous les agents ayant
accepté de participer aux ateliers et
aux observations.

**Gestion de la
commande par Sciences
Po Lyon**

M. Cédric SPÉRANDIO
Public Factory Sciences Po Lyon

Strate École de Design

Diane BORIÈS
Agate BRANDELET
Alice CLAVIÉ
Amicie RÉROLLE