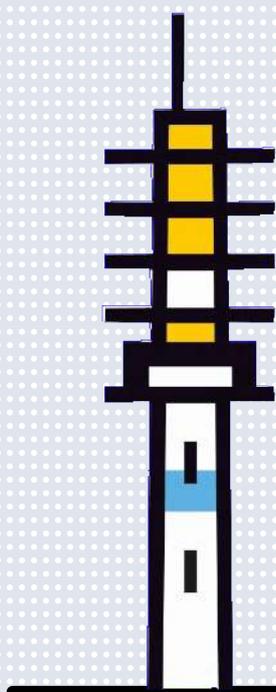




RAPPORT D'ÉVALUATION

L'accueil des publics

2023-2024



L'OBSERVATOIRE CITOYEN

des politiques publiques

Hôtel de Ville
BP 50167
44802 Saint-Herblain
Cedex
Tél. 02 28 25 20 00
www.saint-herblain.fr

Le présent rapport d'évaluation est issu des travaux de l'Observatoire citoyen des politiques publiques (OCPP).

Instance participative chargée d'évaluer les politiques publiques municipales, l'Observatoire citoyen a été officiellement créé lors du conseil municipal d'octobre 2021 et s'est vu confier la mission d'évaluer les politiques publiques municipales.

Pour sa première saison, l'Observatoire citoyen des politiques publiques s'était penché sur le sujet du soutien municipal à la vie associative (évaluation 2022-2023).

Lors du Conseil Municipal de décembre 2023, les élus ont confié une nouvelle mission à l'instance : l'Observatoire citoyen a été invité à évaluer l'accueil des publics au sein des services municipaux.

L'évaluation s'est déployée entre décembre 2023 et mai 2024. Les résultats de ce travail collectif sont restitués dans le présent rapport d'évaluation.

Table des matières

1. Cadrage contextuel.....	5
1.1. L'évaluation des politiques publiques.....	5
• Définition.....	5
• Le cycle de l'action publique et les critères d'évaluation des politiques publiques.....	5
• Séquencer une démarche d'évaluation de politique publique.....	7
1.2. L'Observatoire citoyen des politiques publiques.....	7
• Modalités de fonctionnement.....	7
• Objectifs.....	8
• Composition.....	8
• Principes de fonctionnement.....	9
• Une deuxième saison pour l'Observatoire citoyen des politiques publiques.....	10
1.3. L'évaluation de l'accueil des publics.....	10
• Périmètre de l'évaluation.....	10
• Calendrier de l'évaluation.....	15
2. L'accueil des publics.....	16
2.1. Orientations et organisation de l'accueil des publics à Saint-Herblain.....	16
• Orientations et objectifs en matière d'accueil des publics.....	16
• Organisation administrative.....	17
2.2. Moyens dédiés à l'accueil des publics.....	19
• Une organisation.....	19
• Des locaux et du matériel.....	21
• Des outils.....	21
2.3. L'accueil en quelques chiffres.....	23
• Accueil physique.....	23
• Accueil téléphonique.....	24
• Accompagnement numérique.....	24
3. Protocole méthodologique.....	28
3.1. Questions évaluatives.....	28
• Déterminer les questions évaluatives.....	28
• Questions évaluatives retenues.....	30
3.2. Méthodes de collectes de matériaux.....	32
• Pluralisme méthodologique.....	32

• Matériaux collectés	32
3.3. Vers les conclusions et les préconisations	34
• Appropriation et analyse des matériaux collectés	34
4. L'accueil des publics au prisme des critères de cohérence interne et externe.....	36
4.1. Cohérence interne.....	36
• Elaboration du cadre référentiel (fond et processus)	37
• Organisation et mise en œuvre de la politique publique	42
• Plus-value politique.....	44
4.2. Cohérence externe.....	46
5. Conclusions évaluatives et préconisations	49
5.1. Organisation de l'accueil des publics à Saint-Herblain.....	49
5.2. Satisfaction des publics et connaissance de leurs besoins	50
5.3. Parcours des publics au sein des services municipaux.....	53
5.4. Coopération métropolitaine	57
5.5. Accessibilité des services municipaux.....	60
5.6. Accueil de qualité et conditions de travail.....	72
6. Table des figures	79
7. Table des annexes.....	80

1. Cadrage contextuel

Ce rapport est le fruit du travail d'évaluation mené par l'Observatoire citoyen des politiques publiques [OCP] sur le sujet de l'accueil des publics au sein des services municipaux. Préalablement à la présentation des travaux, il est nécessaire de préciser ce qu'est une démarche d'évaluation et d'explicitier ce qu'est l'Observatoire citoyen.

1.1. L'évaluation des politiques publiques

- **Définition**

Si plusieurs définitions de l'évaluation des politiques publiques existent, une fait désormais autorité. Il s'agit de celle formulée par l'ONU qui présente la qualité de synthétiser plus de trois décennies d'efforts en France pour circonscrire cet exercice, et d'ouvrir la réflexion à des débats intégrant ce qui allait devenir les Objectifs du Développement Durable.

*Une évaluation est un **jugement**, mené de manière aussi systématique et impartial que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance institutionnelle.*

*Elle analyse le **niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus** en examinant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et de la causalité en utilisant des **critères** appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.*

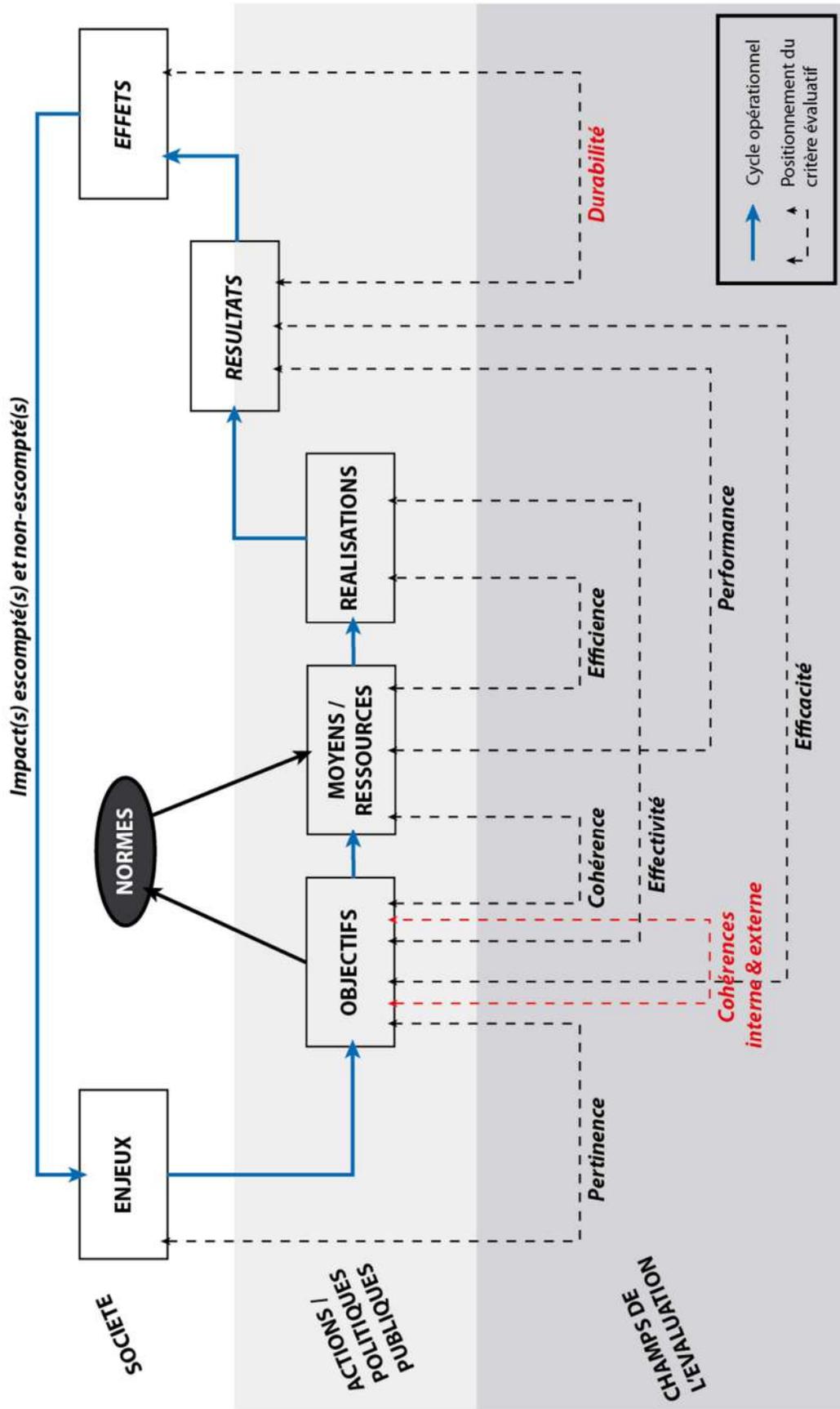
*Une évaluation doit fournir des informations fondées sur des preuves crédibles, utiles qui permettent l'intégration rapide de ses conclusions, recommandations et enseignements dans les processus **de prise de décisions** des organisations et parties prenantes.*

Source : ONU / 2016

- **Le cycle de l'action publique et les critères d'évaluation des politiques publiques**

Chaque critère évaluatif a un positionnement qui lui est propre dans le cycle de l'action publique. Schématiquement, il est possible de l'appréhender comme suit :

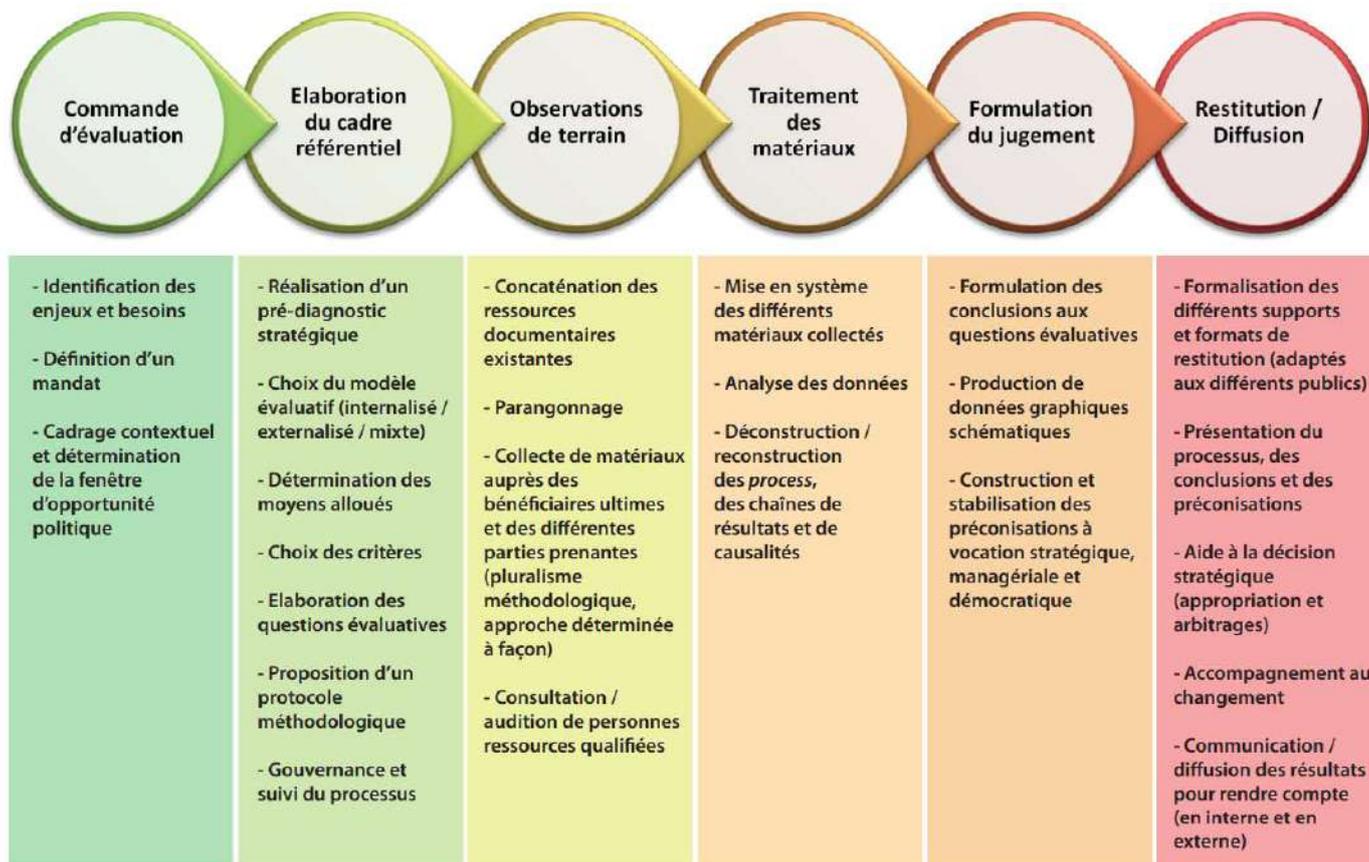
Figure 1 : action publique et critères évaluatifs... selon la Ville de Saint-Herblain



- **Séquencer une démarche d'évaluation de politique publique**

Chaque démarche d'évaluation se structure autour de plusieurs séquences obligatoires. Le schéma ci-dessous permet de les appréhender avec précision.

Figure 2 : le séquençage type d'une démarche d'évaluation de politique publique



Cette démarche évaluative permet également de proportionner le plus rationnellement possible le temps qui va être alloué à chacune des séquences. Dans le cadre de l'Observatoire citoyen, seule la commande d'évaluation est travaillée en dehors de l'instance : elle est passée à l'OCPP par les élus, sous la forme d'une lettre de mission. Les membres de l'Observatoire citoyen contribuent ensuite continûment à chacune des étapes qui suivent, depuis l'élaboration du cadre référentiel, jusqu'à la diffusion des résultats en Conseil Municipal.

1.2. L'Observatoire citoyen des politiques publiques

- **Modalités de fonctionnement**

L'Observatoire citoyen des politiques publiques a été créé au Conseil Municipal d'octobre 2021. Il émane du projet politique des élus. Il constitue tout à la fois une nouvelle instance de participation et une nouvelle modalité d'évaluation, aux côtés des autres travaux menés par le service évaluation et contrôle de gestion dans le cadre du cycle évaluatif municipal.

L'accueil des publics est la deuxième évaluation réalisée par l'Observatoire citoyen des politiques publiques, une première saison 2022-2023 ayant porté sur le soutien municipal aux associations. Le sujet de cette nouvelle évaluation a été voté lors du Conseil Municipal du 11 décembre 2023. La délibération figure en ANNEXE 1.

- **Objectifs**

L'Observatoire citoyen des politiques publiques s'inscrit dans une logique d'amélioration de l'action publique. Il doit permettre de mieux cerner les attentes des habitants et représente une nouvelle opportunité pour nourrir la relation partenariale entre la Ville et les acteurs associatifs et économiques du territoire.

Il représente un nouveau levier au service d'une citoyenneté active et contribue à renforcer la transparence de l'action publique municipale : en cohérence avec cet objectif, les résultats de la présente évaluation sont donc rendus publics.

- **Composition**

L'Observatoire citoyen est composé de 21 participants répartis en 5 collèges.

Un collège habitants : avec **8 habitants**, c'est le collège principal de l'instance. Afin de favoriser au maximum la diversité des profils des participants, la sélection avait été réalisée lors de la première évaluation par tirage au sort sur la base des adresses postales de la collectivité et dans le respect strict du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Sur les 8 habitants de la première évaluation, 6 se sont déclarés intéressés pour contribuer à l'évaluation de l'accueil des publics.

Le tirage au sort lancé pour compléter le collège habitants s'étant révélé infructueux, l'évaluation a été portée de fait par 6 habitants.

Un collège élus : il est composé de **6 élus** : 3 représentants de la majorité municipale et 3 élus issus des groupes minoritaires. Les élus participants sont désignés par le conseil municipal.

Un collège associatif : il est composé de **3 représentants d'associations qui interviennent sur la commune**. Un appel à volontariat a été lancé aux associations du territoire. Sur les trois sièges disponibles, deux ont été pourvus.

Un collège acteurs économiques : il est composé de **2 acteurs économiques**. Il est constitué de la même manière que le collège acteur associatif : envoi d'un appel à candidature, puis tirage au sort.

Un collège personnes qualifiées : il est composé de deux experts chargés d'éclairer le sujet évalué et d'apporter de la hauteur à la réflexion. Dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics, l'Observatoire citoyen a pu bénéficier de l'accompagnement d'Eric Gutknecht, chargé de la relation usager métropolitaine à Nantes métropole, et de celui de Rémy Teyssède,

designer de services au sein d'Etat'LIN, laboratoire d'innovation publique de l'Etat en région Pays de la Loire.

Figure 3 : les 5 collèges de l'Observatoire citoyen des politiques publiques



Le nombre de ses membres est volontairement limité, afin de pouvoir travailler aussi bien en sous-groupes qu'en format plénier.

Les principes de composition de l'Observatoire doivent favoriser la diversité des profils des participants, sans toutefois que soit recherchée une forme de représentativité de la population Herblinoise, impossible à atteindre dans le cadre d'un panel restreint de 21 participants

Du fait de certains désistements en début ou en cours d'évaluation, l'Observatoire citoyen a fonctionné en format réduit pour cette deuxième saison.

- **Principes de fonctionnement**

Les membres de l'Observatoire citoyen contribuent directement à toutes les étapes de l'évaluation : choix des questions évaluatives, validation des méthodes de collecte de matériaux, analyse des matériaux collectés, formulation des constats évaluatifs et des préconisations.

L'exploitabilité d'une évaluation est directement liée à sa qualité, la dimension participative de l'instance de peut donc se traduire par des attentes moindres en termes de qualité et de robustesse méthodologique. Cette ambition implique un engagement important de la part des participants, et un accompagnement poussé de la part des services municipaux.

Afin de leurs donner les clés leur permettant de véritablement contribuer à l'évaluation, des temps de formations ont été proposés aux participants.

Tous ont suivi une présentation détaillée sur le sujet de l'accueil des publics. Le support projeté lors de la formation est consultable en ANNEXE 2. Les nouveaux membres ont également suivi deux formations complémentaires en vidéo : l'une sur l'environnement territorial de la collectivité (définition d'un certain nombre de concepts en matière de service public, principes de fonctionnements d'une commune, principaux partenaires de la Ville, etc.) ainsi qu'une formation à l'évaluation des politiques publiques.

L'Observatoire citoyen a été accompagné techniquement tout au long de la démarche par le service évaluation et contrôle de gestion, et a bénéficié de l'appui et de l'expertise du service relation aux usagers et médiation numérique.

Afin de garantir un contexte propice à des débats constructifs, les principes qui régissent les échanges au sein de l'Observatoire citoyen sont rappelés dans une charte. Cette charte pose les engagements pris par la Ville et par les participants. Elle est consultable en ANNEXE 3.

- **Une deuxième saison pour l'Observatoire citoyen des politiques publiques**

Fort d'une première expérience avec l'évaluation du soutien municipal à la vie associative, des ajustements ont été apportés dans le cadre de l'évaluation accueil des publics. Les constats issus de la première évaluation et les retours des participants ont été pris en compte. Il a également fallu s'adapter à un calendrier plus contraint.

Les grands principes de fonctionnement de l'Observatoire citoyen des politiques publiques ayant donné satisfaction, ils n'ont pas été réinterrogés : composition de l'instance, ambition et degré de participation, accompagnement des participants, transparence de l'organisation municipale, charte de fonctionnement... sont autant d'éléments qui n'ont pas été remis en cause.

Des ajustements ont été apportés sur les points suivants :

- dans les grandes étapes de l'évaluation, un temps plus long a été consacré à la présentation des matériaux collectés. Deux séances de travail y ont été dédiées et ont permis une meilleure appropriation des informations. Le travail d'analyse s'en est trouvé facilité ;
- le temps de présence des membres a été optimisé : des temps en visio sont venus compléter les séances de travail en présentiel ; des outils de type sondage ont été proposés pour permettre aux participants de se prononcer sur des propositions d'analyse.

1.3. L'évaluation de l'accueil des publics

- **Périmètre de l'évaluation**

- ❖ *Enjeux de l'évaluation*

Comme toute évaluation de politiques publiques, les travaux portés par l'Observatoire citoyen des politiques publiques doivent *in fine* permettre d'améliorer l'accueil des publics dans les services municipaux.

Pour se faire, il s'agissait d'examiner dans quelle mesure la Ville prend en compte les **besoins spécifiques** des publics, l'évolution de ces besoins, et est en capacité de s'y adapter, tout en respectant le principe d'**universalité du service public** et d'**égalité de traitement** des usagers.

Améliorer l'accessibilité aux services publics de proximité est une priorité des élus.

L'accessibilité a été considérée au sens large : géographique, physique, numérique et symbolique pour tous les publics, notamment les plus vulnérables.

L'adaptation à la **dématérialisation** des administrations a également été relevé comme un enjeu important de l'évaluation, l'objectif pour la Ville étant de tirer parti des opportunités offertes par la dématérialisation, tout en mesurant et en corrigeant les risques qu'elle porte pour certains publics.

❖ *Contexte de l'évaluation*

Des éléments de contexte étaient à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics.

D'abord la **place singulière des communes dans le paysage des services publics** : acteurs de proximité, les communes sont le premier (et parfois le dernier maillon de la chaîne administrative) pour les usagers. Dans le cadre de l'évaluation, cela a pu induire certaines interrogations : comment répondre aux sollicitations des usagers lorsqu'elles excèdent le périmètre de compétence la Ville ? Comment gérer les situations des publics qui se heurtent à une carence d'autres administrations, plus centrales (exemple des services sociaux) ?

D'autant que **les profils des usagers évoluent**, avec deux données essentielles :

D'une part **une augmentation des situations de précarité** : la tendance à la baisse concernant les inégalités de revenus à l'œuvre dans les années 1970-80 s'est inversée. Depuis la fin des années 90, les écarts de revenus repartent à la hausse¹, avec des pics marqués sur certaines années (le dernier en date étant en 2021). De même, la pauvreté est en hausse² d'autant que les populations les plus modestes sont aussi celles qui subissent le plus la hausse des prix des produits de base, comme l'alimentation et l'énergie.

D'autre part, le rapport des usagers aux services publics tend à se rapprocher de leurs pratiques de consommation. **Leurs exigences vis-à-vis de l'administration s'aiguisent.**

Sur ce sujet, on peut citer Bruno Carlier dans l'ouvrage *Améliorer la qualité de la relation avec les usagers* :

« L'utilisateur d'un bien ou d'un service public n'est pas un consommateur comme les autres. Tout d'abord, l'idée selon laquelle la production publique est moins bien gérée que la production privée est tenace. Les critiques relatives à l'improductivité, au surcoût, aux tracasseries administratives sont fortes. Ensuite, le client usager représente des caractères particuliers et a des exigences spécifiques liées à la vision qu'il a de la notion de service public. Lorsque l'on a comme finalité de servir le « bien public », on situe le niveau d'exigence très haut. Aussi, le décalage qui peut exister entre cette exigence et la réalité risque de susciter un mécontentement vif. »³

L'adaptation à la **dématérialisation** des administrations est un enjeu important dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics, et il importe de souligner que la crise du COVID a constitué un accélérateur des tendances déjà présentes en matière numérique.

¹ 2023, Les inégalités de revenus remontent, Observatoire des inégalités. <https://inegalites.fr/evol-inegalites-long> [consulté le 22 mai 2024]

² 2023, La pauvreté en hausse, Observatoire des inégalités. <https://inegalites.fr/evolution-pauvrete-annuelle> [consulté le 22 mai 2024]

³ Bruno Carlier, *Amélioration la qualité de la relation avec les usagers*, éditions Territorial, 2022

L'évaluation accueil des publics a pu s'appuyer sur **deux nouveaux services**, encore en cours de stabilisation : l'espace France services (ouvert février 2022) et le Pôle de services publics du Sillon (inauguré en octobre 2023).

Enfin, **l'évaluation s'inscrit dans un faisceau de démarches complémentaires** :

- elle s'appuie sur une précédente étude sur l'accueil menée à Saint-Herblain en 2018. Étude qui a amené à un certain nombre d'évolutions dans l'organisation de l'accueil des usagers, mises en œuvre entre 2018 et 2021 ;
- elle prend en compte les résultats d'un audit mené en parallèle par le service évaluation et contrôle de gestion et le service gestion de la relation à l'utilisateur sur la gestion des courriers et des courriels ;
- elle alimentera trois autres démarches en cours : à l'échelle de la collectivité, un audit portant sur les bâtiments municipaux ainsi qu'une démarche globale de modernisation de la gestion de la relation à l'utilisateur ; à l'échelle de la métropole, une démarche de coopération sur la gestion de la relation à l'utilisateur.

❖ *Définition et périmètre retenus*

L'accueil des publics est un sujet large et transversal. Il importait d'en définir précisément les contours, pour garantir la soutenabilité méthodologique de l'évaluation dans le temps imparti et l'exploitabilité de ses conclusions.

Les questionnements suivants ont guidé la définition du sujet :

- Jusqu'où va-t-on dans la définition de ce qui relève de l'accueil des publics et de ce qui n'en relève pas ?
- Quelles missions prend-on en compte ?
- Quels canaux de contact considère-t-on ?
- Quels équipements municipaux sont concernés, quelles directions et services ?

Définition synthétique de l'accueil retenue dans le cadre de l'évaluation :

On entend par accueil des publics les moyens et l'organisation mis en place par la Ville pour **accueillir, orienter et accompagner l'utilisateur dans ses démarches**.

Cela pose la question de la **facilité à repérer** l'accueil par les publics, et de son **accessibilité** pour tous les publics.

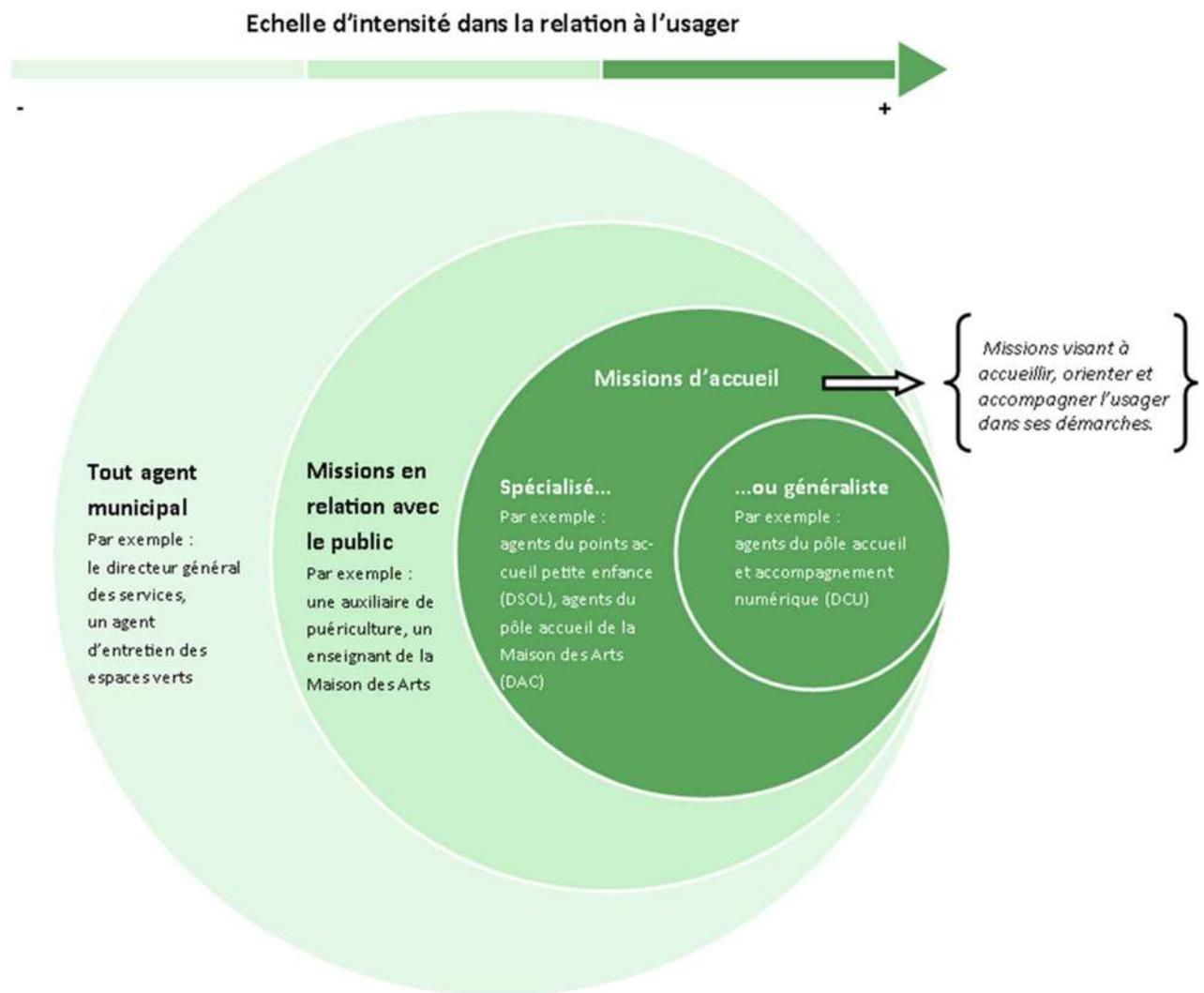
L'accueil désigne tout à la fois :

- Une **interaction** entre la Ville et ses publics, et ce quel que soit le canal de contact utilisé (physique, téléphonique, numérique) ;
- Un **lieu** dans lequel l'interaction peut avoir lieu ;
- Une **mission** que portent des agents municipaux ;
- Un **service** délivré à l'utilisateur.

Toute interaction entre un agent municipal et un usager ne relève pas d'une situation d'accueil. Il a été nécessaire de clarifier ce que l'on entend par situation d'accueil. C'est le sens du graphique suivant, qui illustre les différents degré d'intensité dans la relation à l'utilisateur.

Dans le cadre de l'évaluation, on a pris en compte les situations pouvant être répertoriées dans la catégorie « Mission d'accueil », qu'il s'agisse d'accueil généraliste ou spécialisé.

Figure 4 : la définition des missions d'accueil en fonction du degré d'interaction dans la relation à l'utilisateur



Source : « Saint-Herblain, bonjour ! De la consolidation à la modernisation de l'accueil », étude INET, 2018

Éléments de définition complémentaires :

Les publics : ce sont des habitants, des bénéficiaires et plus globalement des usagers de l'offre de services portée par la Ville ou dont elle se fait le relai. Les usagers du territoire n'y habitent

pas nécessairement, a fortiori si l'on considère la fréquentation induite par les mobilités professionnelles quotidiennes à Saint-Herblain (plus de 44 000 emplois sur le territoire, pour 20 000 Herblinois actifs).

Il importe d'avoir connaissance des besoins des publics et de s'y adapter pour y répondre tout en garantissant le principe d'universalité du service public et de l'égalité de traitement entre les usagers.

Les types d'accueil : l'accueil peut être **généraliste** (accueil visant à informer et orienter et portant sur toutes les politiques publiques) ou **spécialisé** (accueil portant sur une politique publique ou un groupe de politiques publiques, qui vise à informer, orienter mais aussi instruire les démarches des usagers).

Les compétences : en tant qu'acteur de proximité, la Ville accueille les usagers pour des démarches relevant de ses compétences propres, mais aussi sur des compétences relevant d'autres administrations (Nantes Métropole, CAF, Département, Préfecture...)

Les canaux de contact : l'accueil des publics passe par différents canaux de contact, dont chacun à ses problématiques propres : accueil physique, téléphonique, correspondance écrite (courriers et courriers), démarches dématérialisées, autre (réseaux sociaux, interpellation...). Le parcours de l'utilisateur passe bien souvent par différents canaux de contact pour une même demande.

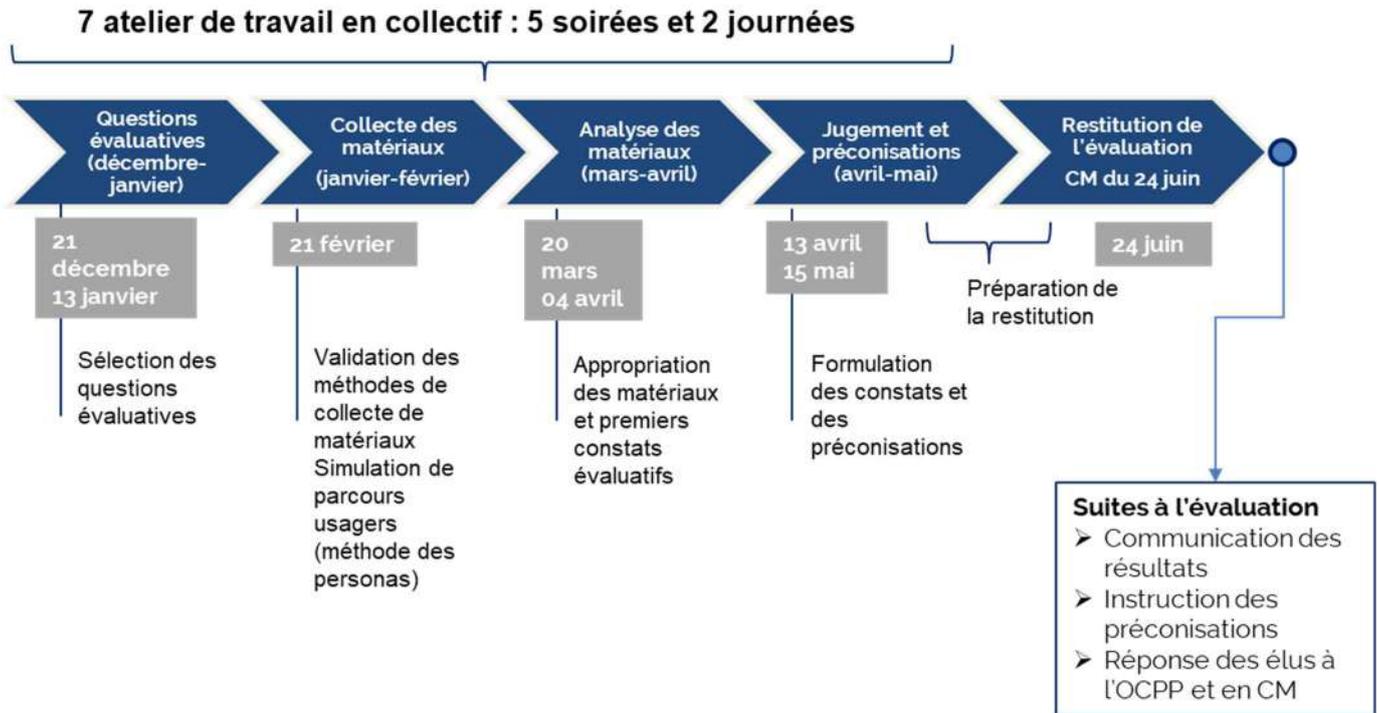
Périmètre de l'évaluation

Dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics, l'Observatoire citoyen des politiques publiques a examiné :

- **l'ensemble des situations d'accueil** des publics, quel que soit le canal de contact utilisé. On parle donc d'accueil physique, téléphonique, numérique et de correspondance écrite ;
- **l'accueil généraliste et spécialisé** : il s'agit ainsi d'une évaluation transversale à plusieurs services municipaux ;
Dans le cas de l'accueil spécialisé, on a évalué la forme de la réponse apportée à l'utilisateur et non son contenu technique ;
- **le parcours** des publics au sein des services municipaux, la complémentarité des canaux de contact, les obstacles qui peuvent jaloner ces parcours et freiner l'accès aux services publics.

- Calendrier de l'évaluation

Figure 5 : le calendrier de l'évaluation accueil des publics



Suite au vote du sujet lors du Conseil Municipal du 11 décembre 2023, l'évaluation s'est déployée sur six mois, entre décembre 2023 et mai 2024.

Les constats et préconisations seront présentés par deux membres non-élus de l'Observatoire citoyen des politiques publiques lors du Conseil Municipal du 24 juin 2024.

Suivra ensuite un temps d'instruction technique des préconisations, afin d'estimer tout à la fois leur opportunité, leur soutenabilité et les conditions possibles de mise en œuvre. Les élus de la Ville donneront ensuite réponse à l'Observatoire citoyen des politiques publiques quant aux préconisations retenues et leur calendrier de déploiement.

Le rétroplanning complet de l'évaluation est disponible en ANNEXE 4.

2. L'accueil des publics

2.1. Orientations et organisation de l'accueil des publics à Saint-Herblain

- **Orientations et objectifs en matière d'accueil des publics**

L'accueil des publics est un sujet investi de longue date par la ville de Saint-Herblain. En témoigne l'étude de 2018 comportant une partie évaluative et une partie prospective, qui avait conduit à plusieurs changements d'ampleur pour l'accueil des publics. Elle avait notamment impulsé le réaménagement complet du hall d'accueil de l'Hôtel de Ville et la création d'une base de connaissances communes, œuvré en faveur de la prise en compte des besoins des usagers du territoire (et plus seulement des habitants) dans la définition et la mise en œuvre de nos politiques publiques, et incité à la création d'une direction opérationnelle dédiée à la relation usager (devenue depuis la Direction citoyenneté et usagers, créée en 2021).

L'accueil des publics et plus globalement la relation à l'utilisateur font partie des priorités du mandat politique en cours, priorités travaillées au prisme de la citoyenneté et de la proximité. Parmi les projets phares du mandat, on relève notamment la création d'un pôle de service public dans chaque quartier, afin de développer la présence de services municipaux au plus près des habitants, ainsi que la création de la fonction de médiateur numérique pour renforcer l'accueil et l'accompagnement des publics dans leurs démarches dématérialisées.

A l'heure de la révolution numérique, des attentes croissantes et légitimes des usagers, la Ville fait le constat qu'il n'existe pas d'utilisateur lambda mais une infinité d'utilisateurs et une infinité de contextes d'usage.

Pour beaucoup, la commune est une institution identifiée et sollicitée presque intuitivement. Pour d'autres, plus éloignés des institutions, de nombreux freins doivent être levés. Dans ce contexte, Saint-Herblain, choisit de s'appuyer sur un service public de proximité et d'adopter une approche centrée sur les usagers. Il s'agit, de garantir et d'ajuster en continu, un accès aux services publics simple, adapté, disponible et fiable.

Ces orientations trouvent leur déclinaison dans l'organisation municipale dès 2021, avec la création d'une nouvelle Direction citoyenneté et usagers, chargée d'accompagner les évolutions dans la relation aux citoyens et aux usagers.

Le projet et l'organisation actuelle se déploient alors dans un contexte marqué par la crise sanitaire d'une part et le défi de la transition climatique d'autre part.

Dans ce cadre, l'accueil des publics a dû s'ajuster en permanence, faisant face à une accélération de phénomènes pourtant attendus :

- Des enjeux liés à la désinformation, la distance et la défiance envers les institutions ;

- Des personnes éloignées du numérique qui ont plus que jamais besoin d'être soutenues alors que les services en ligne se généralisent ;
- Des usagers en errance administrative, parfois déconcertés par la complexité des parcours, pouvant se traduire par de l'agressivité ;
- Des usagers aux attentes croissantes souhaitant pour certains limiter leurs déplacements ;
- Des usagers aux habitudes proches des pratiques de consommation ;
- Un rapport au travail en pleine mutation, des difficultés de recrutement et un contexte financier contraint pour les collectivités ;
- Une pression sans précédent sur les titres d'identités dont les demandes des habitants d'autres villes sont désormais accueillies à Saint-Herblain.

Cette période contrainte a aussi révélé des atouts : un service public riche de compétences, doté d'une forte capacité de redéploiement et de polyvalence, la place de la commune comme institution de proximité, la confiance des administrés envers les élus locaux. Par ailleurs, le projet de l'accueil à Saint-Herblain ciblait, en amont de la crise, les principaux phénomènes qui se sont renforcés à cette période, facilitant la recherche de solutions pour la Ville.

- **Organisation administrative**

Ces orientations politiques se traduisent dans l'organisation de la collectivité : dans le projet d'administration d'une part, et dans la structuration des directions municipales d'autre part.

- ❖ *Projet d'administration*

Le projet d'administration décline en ces termes l'objectif municipal de proximité entre la Ville et les usagers :

« La relation aux usagers englobe et va plus loin que la participation, elle implique aussi une dimension d'accessibilité des services pour tous. La relation de la Ville avec ses usagers [...] doit être pensée sous plusieurs approches complémentaires : l'implication des usagers dans la vie locale, l'accessibilité physique des ressources de la ville pour tous (lieux, horaires, médiation, dématérialisation), l'adaptation des procédures et du vocabulaire pour être compréhensibles par le plus grand nombre dans l'objectif de diminuer autant que possible les barrières culturelles et sociales. La participation a pour objectif la citoyenneté et in fine la démocratie. Cependant, elle ne peut se développer que si, au préalable, tout un chacun ressent réellement la réalité d'une accessibilité du service public local. »

- ❖ *Organisation municipale*

Ces orientations se voient reprises dans le projet de la Direction citoyenneté et usagers, créée en 2021 pour accompagner les évolutions dans la relation aux citoyens et usagers. La direction compte 38 agents répartis en une cellule de gestion et trois services :

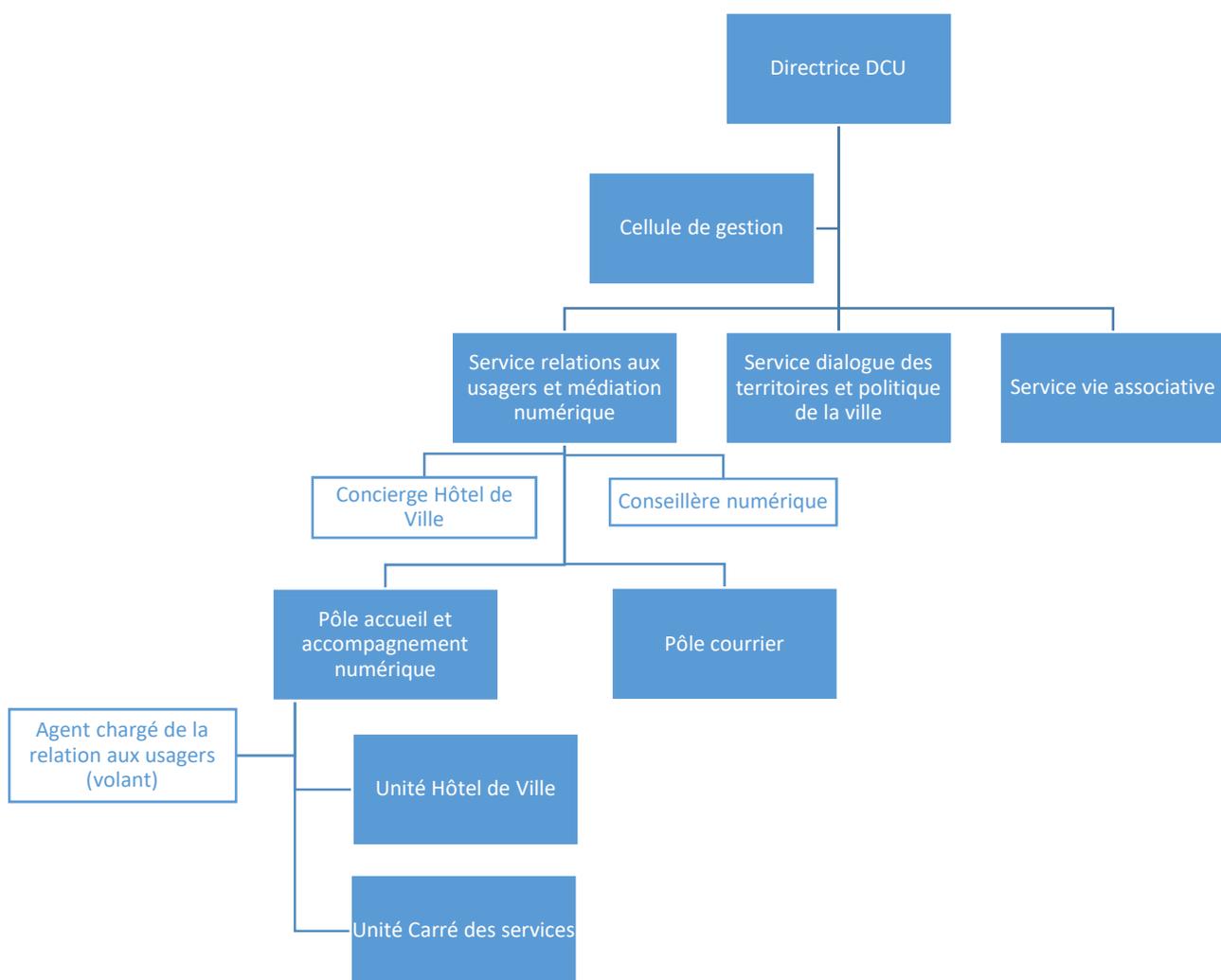
- Service Relations aux usagers et médiation numérique (20 agents) ;

- Service Dialogue des Territoires et politique de la ville (5 agents) ;
- Service Vie associative (10 agents).

La direction porte 3 grands objectifs, qui à la fois se mettent au service des usagers et se posent en ressource de l'ensemble de la collectivité :

- Contribuer à l'amélioration permanente de la relation aux usagers sous tous ses aspects et dans sa forme collective comme individuelle ;
- Conforter le dialogue citoyen au service des territoires, de la proximité et de la politique de la ville ;
- Poursuivre la dynamisation de la vie associative.

Figure 6 : l'organigramme de la Direction citoyenneté et usagers



2.2. Moyens dédiés à l'accueil des publics

• Une organisation

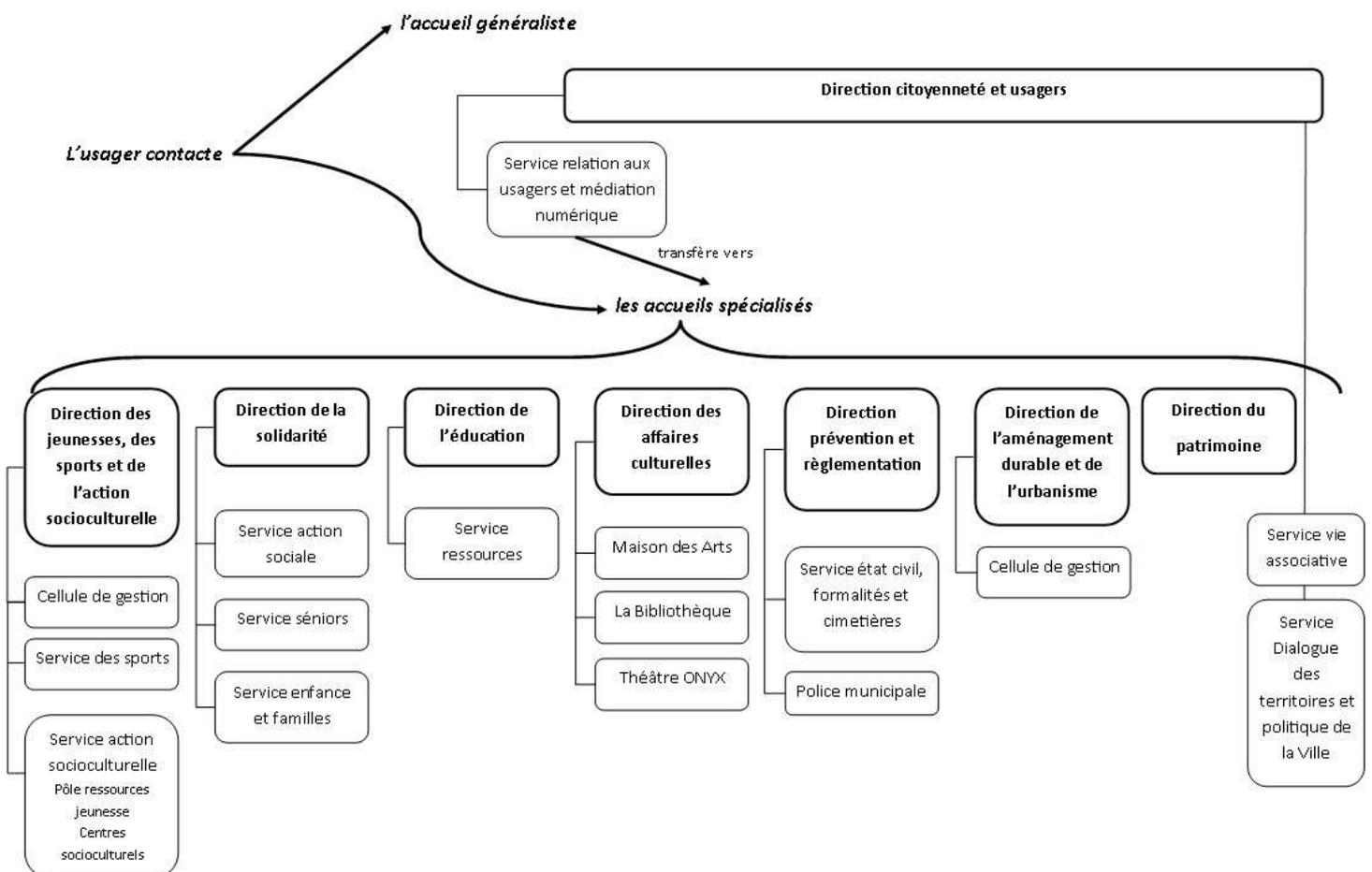
❖ Structuration des missions d'accueil

La création du service relations aux usagers et médiation numérique constitue une étape importante pour l'accueil à Saint-Herblain : elle témoigne de l'importance du sujet, qui bénéficie alors d'une organisation dédiée, elle marque la professionnalisation des fonctions d'accueil et a permis de clarifier la répartition des missions entre accueil généraliste et accueils spécialisés.

Le service relations aux usagers gère l'ensemble des points d'accueil généraliste sur le territoire. Les agents du pôle accueil et médiation numérique sont des professionnels de la relation à l'utilisateur, et l'accueil constitue leur principale mission. Les équipes assurent l'accueil au guichet de l'Hôtel de Ville et du Carré des services, et interviennent en renfort à l'accueil du PSP Sillon, aux côtés des agents d'accueil du centre socioculturel.

Le service relations aux usagers est à la fois ressource et pilote vis-à-vis des nombreuses autres directions et services concernés par l'accueil du public.

Figure 7 : la répartition des missions d'accueil généraliste et spécialisés



❖ *Typologie et classification des missions d'accueil*

Certaines missions sont propres à l'accueil généraliste, d'autres aux accueils spécialisés, d'autres encore sont partagées entre les deux niveaux d'accueil.

Orienter : accueil généraliste + accueils spécialisés

⇒ aiguiller vers ou dans le lieu où réaliser la démarche, orienter vers le bon interlocuteur. L'orientation peut se faire vers l'interne (un service municipal) ou l'externe (réorientation vers une autre administration compétente).

Renseigner : accueil généraliste + accueils spécialisés

⇒ fournir des informations sur les démarches possibles. Le degré de précision du renseignement varie en fonction de l'accueil sollicité. L'accueil généraliste fournira des informations de premier niveau, disponibles sur le site internet de la Ville, qui constitue la base de connaissances communes des services. Les accueils spécialisés pourront fournir un degré d'informations plus précis.

Instruire une démarche : accueils spécialisés uniquement

⇒ réalisation d'une démarche administrative, par exemple : inscription, dossier d'urbanisme, création ou renouvellement d'un titre d'identité, demande de prestation sociale, etc.

Accompagner les publics dans leurs usages numériques : accueil généraliste + certains accueils spécialisés (service vie associative, CSC, La Bibliothèque)

⇒ soutenir les publics dans leurs usages numériques, et en particulier dans leurs démarches administratives dématérialisées.

❖ *Articulation accueil généraliste et spécialisé*

La classification précédente reste cependant théorique et illustre insuffisamment la porosité qui existe de fait entre les différents niveaux d'accueil :

- les agents d'accueil spécialisés peuvent être amenés à utiliser la base de connaissances communes pour des renseignements de niveau 1 portant sur une autre politique publique, si cela répond à la demande de l'utilisateur ;
- la frontière entre informations de premier niveau et renseignements plus spécialisés est parfois floue pour les agents d'accueil. L'exigence de fiabilité de la réponse apportée reste la principale boussole des agents d'accueil ;
- avec la création du Pôle de services publics Sillon, des missions d'accueil généraliste ont été confiées aux agents d'accueil du centre socio-culturel, sous la supervision et avec l'accompagnement et le renfort des équipes du service relation aux usagers.

- **Des locaux et du matériel**

- ❖ *L'accueil au prisme de la proximité*

Saint-Herblain est un territoire singulier : de par sa configuration (il est traversé en son centre par deux axes structurants du périphérique), par la densité de son tissu économique qui induit d'importantes mobilités journalières, par son absence de véritable centre-ville et par le pôle d'attractivité et de centralité qu'est la zone commerciale Atlantis.

Ces spécificités viennent renforcer des identités de quartier fortes, et des mobilités inter-quartiers parfois difficiles pour les habitants.

Dans ce contexte, la Ville de Saint-Herblain poursuit une politique volontariste de territorialisation des services publics, dans le but de garantir une présence de services de proximité sur tout le territoire, et en particulier dans les Quartiers Politique de la Ville. Les offres culturelles, sportives et de loisirs sont présentes sur l'ensemble du territoire.

Si la majorité des services municipaux administratifs sont implantés dans l'Hôtel de Ville, situé dans le quartier Bourg, d'autres points de services publics sur le territoire permettent de réaliser diverses formalités (titres d'identité, permanences sociales, accompagnement numérique, etc.) : le Carré des services (quartier Est), le nouveau Pôle de services publics du Sillon au sein du centre socioculturel du Sillon (quartier Nord) et à partir de 2025 le Pôle de services publics au sein du centre socioculturel du Soleil Levant (quartier Centre).

Pour la plupart, les équipements accueillant du public sont récents ou ont été récemment réhabilités, comme ce fut le cas de l'accueil de l'Hôtel de Ville en 2019. En la matière, la Direction de l'Education fait figure d'exception : elle a déménagé en 2021 dans les locaux d'une ancienne école, locaux peu adaptés à l'accueil du public.

- **Des outils**

- ❖ *Une base de connaissances communes*

Le site internet www.saint-herblain.fr héberge des fiches pratiques utilisées par les agents d'accueil pour renseigner les usagers. Travaillées en lien étroit avec le service communication afin de garantir leur intelligibilité, ces fiches sont régulièrement actualisées par un réseau de contributeurs internes.

Mises à disposition sur le site internet municipal, elles peuvent tout autant servir aux usagers qu'aux agents d'accueil.

- ❖ *Des procédures*

Si chaque service est garant de ses procédures d'accueil, des principes communs viennent cadrer l'accueil des publics et les procédures d'accueil à l'échelle de la Ville.

Un guide des bonnes pratiques et des procédures d'accueil est actuellement en cours de rédaction, il sera ensuite partagé avec l'ensemble des services accueillant du public.

La gestion des courriers est cadrée par différents outils : un circuit courrier visant à formaliser l'ensemble des flux entrants et sortants (en passe d'être modernisé suite aux conclusions de l'audit courrier) ; un guide des procédures pour l'enregistrement et l'acheminement du courrier ; un guide des bonnes pratiques de la GEC (Gestion électronique des Courriers) ; des modèles de courriers visant à unifier les pratiques et renforcer l'intelligibilité des courriers adressés aux usagers.

❖ *Des outils numériques et techniques*

L'accueil généraliste dispose d'un logiciel de gestion de la file d'attente et de gestion de rendez-vous et d'un logiciel de gestion du standard téléphonique.

Les accueils spécialisés s'appuient sur différents logiciels métiers.

L'ensemble des accueils disposent d'un logiciel commun d'interprétariat pour les personnes sourdes et malentendantes et les personnes allophones.

Un outil métropolitain est mis à disposition de la Ville pour le traitement des demandes d'intervention (outil en cours d'évolution).

La Ville s'est également lancée dans un projet d'acquisition de logiciel de GRU (Gestion de la Relation Usagers) qui sera déployé à terme à l'échelle de l'ensemble des directions et services accueillant du public.

A titre d'exemple, le service relation aux usagers et médiation numérique dispose des outils techniques suivants :

- 2 véhicules pour les vagemestres
- 1 machine à ouvrir le courrier
- 1 machine à affranchir le courrier
- 14 téléphones fixes et 3 téléphones mobiles
- 4 PC portables
- 7 PC accès libre
- 13 PC fixes
- 3 imprimantes/scan/copieur
- 2 tablettes
- 9 solutions métiers (dotelec, qmatic, mondo, acceo, peter connect, clic rdv, oasis, bswiss, room it)

❖ *Un parcours de formation*

Un programme de formations destiné aux agents d'accueil a été travaillé par le service relations aux usagers et médiation numérique et la DRH. Celui-ci aborde différents aspects du

métier d'agent d'accueil (fondamentaux de l'accueil, neutralité du service public, gestion des conflits, accompagnement numérique, etc). Environ 80 agents de différentes directions ont déjà été formés (Direction citoyenneté et usagers, Direction de la solidarité, Direction prévention et réglementation, plus récemment Direction de l'éducation). Les agents disent unanimement apprécier de pouvoir côtoyer des collègues d'autres directions, pour échanger sur leurs pratiques d'accueil.

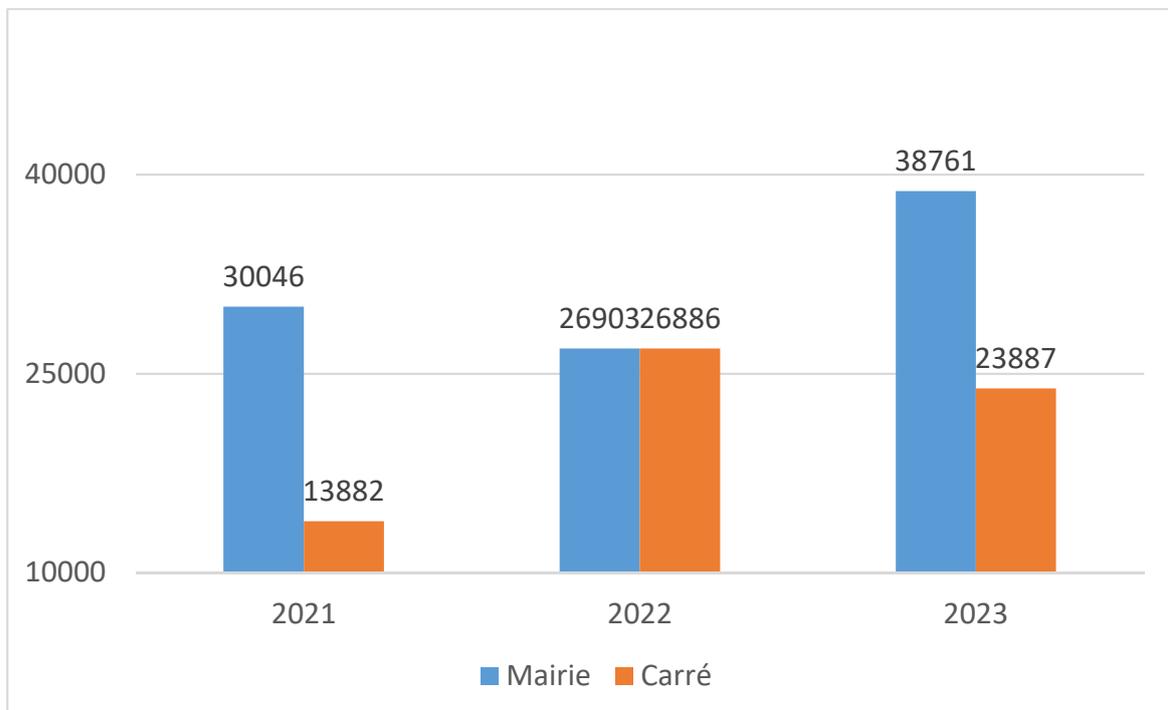
Un déploiement plus large de ce parcours est prévu auprès d'agents d'accueil d'autres directions.

2.3. L'accueil en quelques chiffres

Les données suivantes sont extraites du rapport d'activité 2023 du service relation usagers et médiation numérique et concernent donc l'accueil généraliste. Elles donnent à voir le nombre d'accueil pour les différents canaux (physique, téléphonique, courriers et courriels, accompagnement numérique), leur répartition par équipement, et leur évolution (grandes tendances).

- Accueil physique

Figure 8 : la répartition des demandes à l'accueil physique

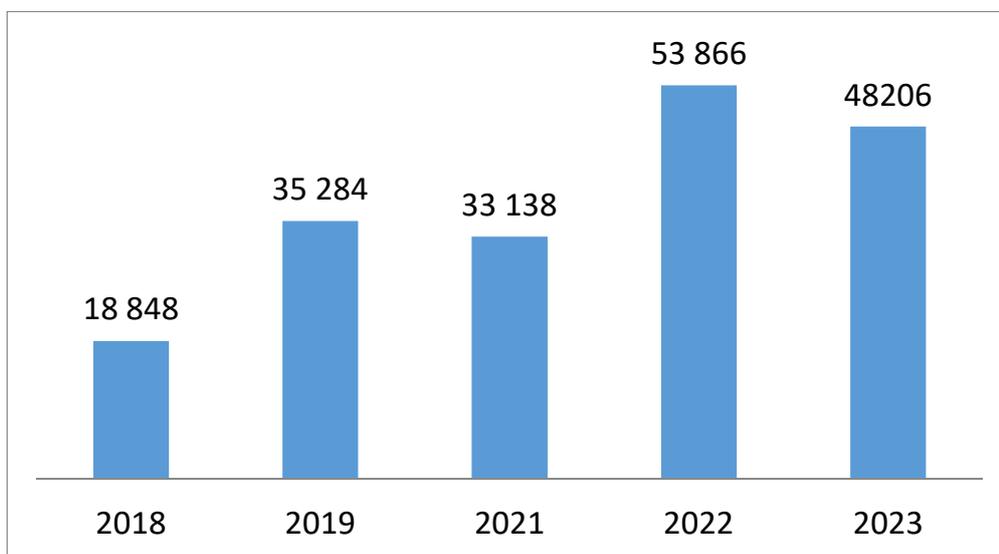


L'année 2022 s'était traduite par une hausse spectaculaire de l'activité au Carré des services (liée pour partie à l'ouverture de l'espace France services).

2023 marque une hausse importante de l'activité à la mairie (liée à l'augmentation du nombre de créneaux pour les titres d'identité : 25% de créneaux supplémentaires), et une légère baisse au Carré des services.

- **Accueil téléphonique**

Figure 9 : les appels téléphoniques entrants au standard de l'accueil généraliste

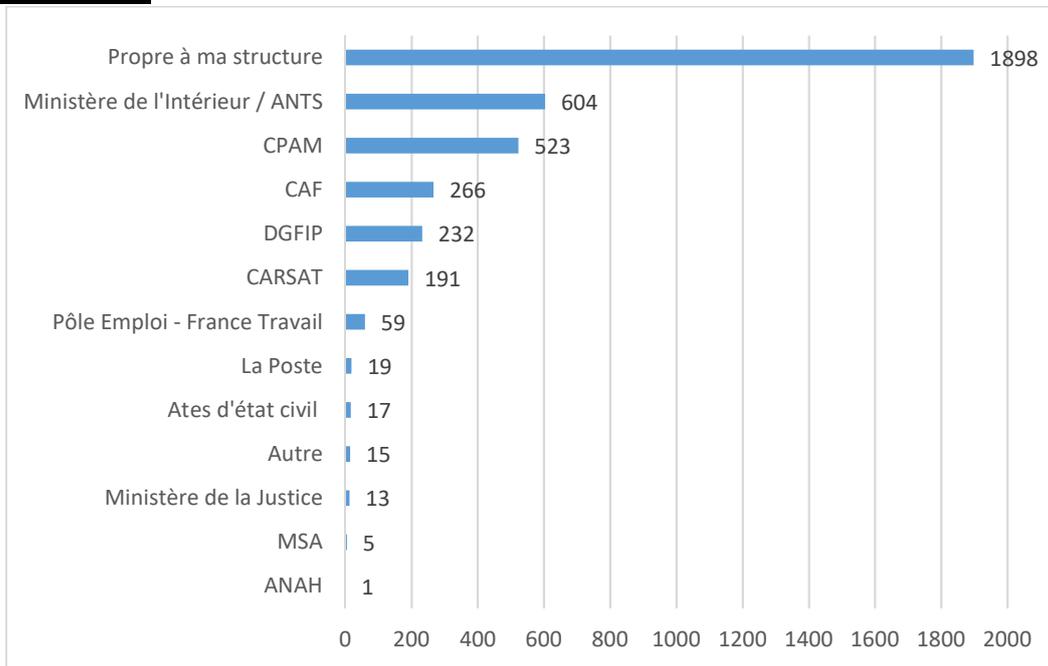


En 2022, le nombre d'appels a connu une très forte augmentation, relative au pic de tension concernant les rendez-vous de titres d'identités. Du fait de l'augmentation du nombre de créneaux de titres d'identités en 2023, le nombre d'appels a légèrement baissé.

- **Accompagnement numérique**
 - ❖ *Espace France services*

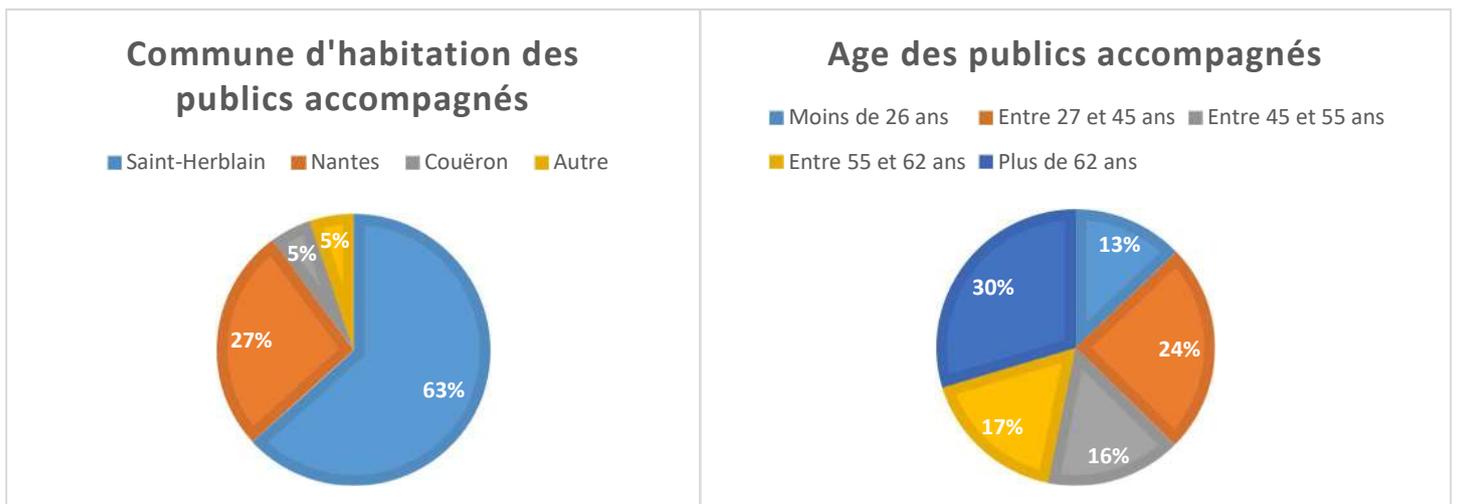
3843 demandes ont été traitées en 2023 dans le cadre de l'Espace France services. Le nombre d'accompagnements réalisés dans le cadre de l'espace France services est en hausse.

Figure 10 : la répartition des demandes à l'espace France services par administration



Les publics accompagnés sont en majorité herblinois (63% des demandes) mais l'accompagnement concerne toutes les tranches d'âge.

Figure 11 : la répartition des demandes à l'Espace France services par commune et âge des publics



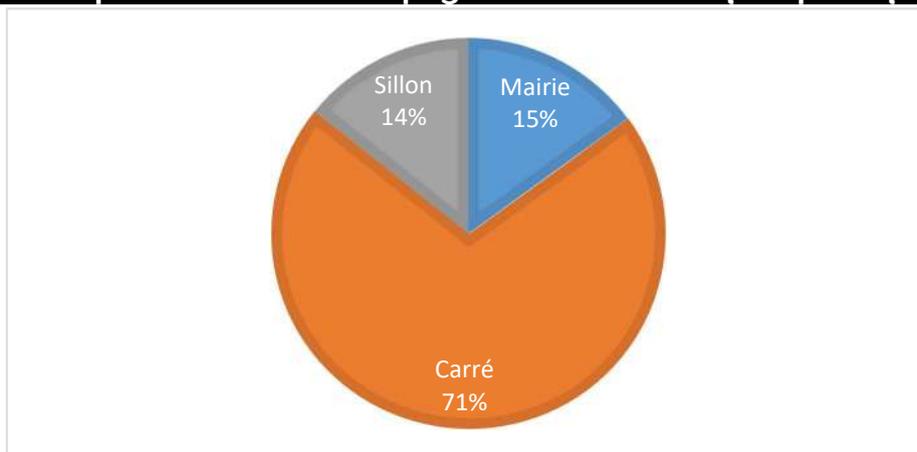
❖ *Conseillère numérique*

Une nouvelle conseillère numérique est arrivée en mai 2023. Dès son arrivée, le périmètre et les lieux d'intervention ont été ajustés, dans le but de maximiser le nombre

d'accompagnements. Un certain nombre d'actions ont été mises en place : meilleur ciblage des lieux, initiation de temps collectifs au sein de l'équipe, meilleure articulation en complémentarité avec l'espace France services, investissement du nouveau Pôle de services publics du Sillon.

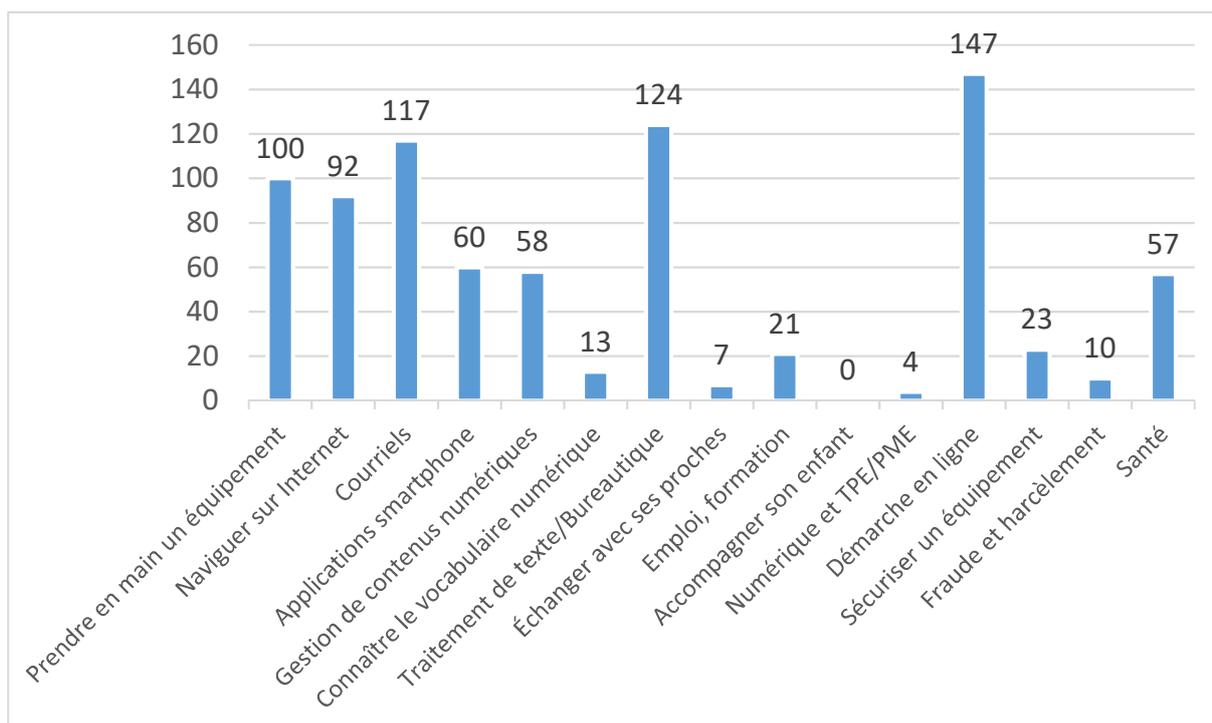
La conseillère numérique a assuré 541 accompagnements entre mai et décembre 2023. Le nombre d'accompagnement est en forte évolution depuis 2022 (276 accompagnements). Les accompagnements ont été principalement réalisés au Carré des services publics (71% des accompagnements).

Figure 12 : la répartition des accompagnements numériques par équipement



Les demandes portaient en majorité sur l'accompagnement à une démarche en ligne, l'utilisation d'outils bureautique et la gestion des courriels.

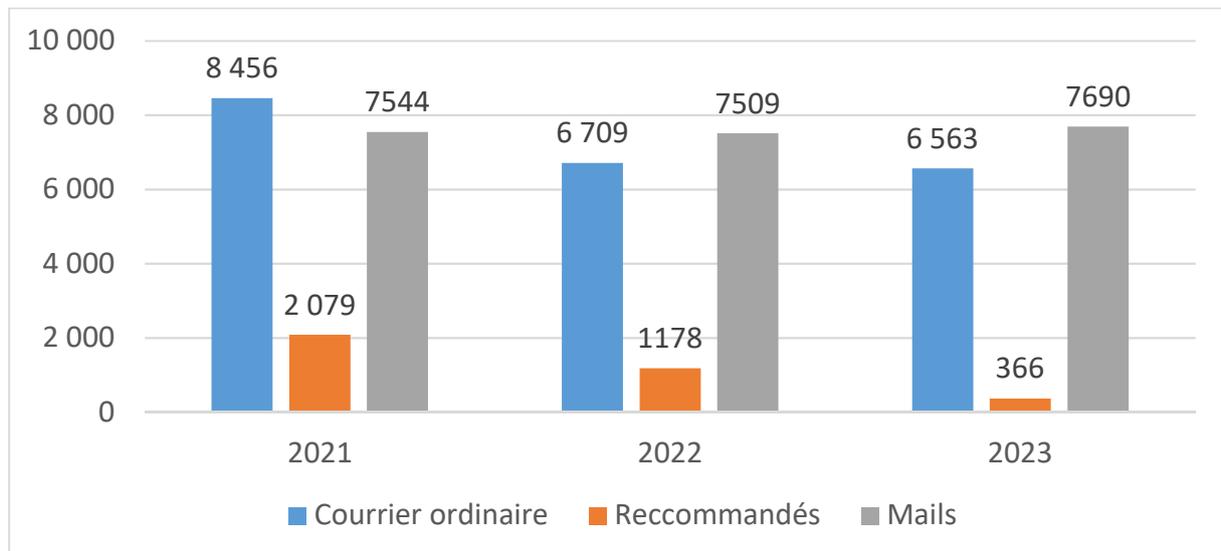
Figure 13 : la répartition des accompagnements numériques par thématique



❖ *Gestion des courriers*

L'année 2023 confirme le tournant pris en 2022 : le nombre de plis électroniques dépasse le nombre de plis papier traités par le pôle courrier.

Figure 14 : l'évolution des courriers entrants



3. Protocole méthodologique

3.1. Questions évaluatives

- Déterminer les questions évaluatives

Dans le cadre d'une démarche d'évaluation, les questions évaluatives dessinent le champ de réflexion qui va être investigué.

Les questions évaluatives ont donc pour finalités de :

- Déterminer le cadre du travail d'évaluation ;
- Maîtriser les choix et leur soutenabilité tant sur le plan méthodologique que déontologique ;
- Favoriser l'adhésion des différentes parties prenantes autour des choix (et renoncements) effectués.

Il est possible de préciser le propos de la manière suivante.

Figure 15 : les questions évaluatives et leurs finalités

DÉTERMINER LE CADRE DU TRAVAIL D'ÉVALUATION	Permettre une meilleure identification des critères de jugement , une collecte d'information méthodologiquement plus ciblée, une analyse plus approfondie et des conclusions plus exploitables.
MAÎTRISER LES CHOIX	Éviter le risque que la réflexion se concentre sur un nombre trop restreint de points , à travers une succession de choix mal proportionnés et mal structurés en système. Éviter le risque que les choix soient déterminés de façon implicite et biaisée en fonction de la disponibilité et de l'accessibilité des données, des jeux d'acteurs et du poids des différentes parties prenantes ou des préjugés des personnes en charge de l'évaluation.
FAVORISER L'ADHÉSION	Veiller à fabriquer du consensus pour permettre la convergence des attentes avec les différents destinataires (commanditaires et bénéficiaires) de la démarche. Garantir une meilleure appropriation et augmenter la probabilité que le travail soit utile et utilisé.

Schématiquement, la construction du questionnaire évaluatif s'effectue selon 4 étapes.

Figure 16 : les étapes de construction du questionnaire évaluatif

Etape 1 / PREFIGURATION	Etablir une liste provisoire et non-structurée de questions (logique de <i>brainstorming</i>) Organiser une liste de questions en se référant à la logique chronologique d'intervention (notion de cycle opérationnel)
Etape 2 / INSTRUCTION	Tester l' opportunité des questions évaluatives (notion de fenêtre d'opportunité politique) Tester la faisabilité des questions évaluatives (soutenabilité méthodologique y compris en termes de disponibilité des ressources) Tester l' utilité des questions évaluatives (exploitabilité des conclusions et préconisations, disponibilité dans le bon <i>timing</i>)
Etape 3 / CONFORTATION	Intégrer les propositions de questions évaluatives et/ou observations des différentes parties prenantes Articuler une formalisation des questions évaluatives par critères et par thématiques (logique de contrôle)
Etape 4 / RATIONALISATION	Rationaliser / réduire le nombre de questions évaluatives (en intégrant les éventuelles déclinaisons en sous-questions évaluatives) en veillant à ne pas impacter l'intégralité de la démarche évaluative Formaliser définitivement les questions évaluatives en retenant un principe de formulation (critère ou thématique) et en veillant à fabriquer du consensus

Que ce soit lors des séances dédiées aux questions évaluatives ou dans l'intervalle entre ces séances, nous avons respecté ce processus afin de pouvoir disposer d'un questionnement évaluatif partagé au sein de l'OCPP, pertinent au regard des enjeux inhérents à la politique visée, et soutenable méthodologiquement.

Dans la perspective de construction du questionnement évaluatif, fut partagé avec les membres de l'OCPP le fait que les questions évaluatives répondent à une certaine « mécanique d'écriture », et doivent renvoyer aux critères d'évaluation. En la circonstance, et d'un point de vue macrosociologique, il est possible d'appréhender les questions évaluatives de la manière suivante :

Effectivité // adaptation – réactivité sur opportunités

- Les actions prévues initialement ont-elles été conduites ?
- Les actions prévues initialement ont-elles connu des évolutions significatives dans le temps ? Quels en furent les motifs (choisis ou subis) ?

Pertinence et actualité des objectifs

- Les actions prévues initialement permettaient-elles (les actions mises en œuvre actuellement permettent-elles) de répondre aux objectifs que la collectivité s'était assignée ?
- Ces objectifs sont-ils toujours d'actualité ?

Cohérence & efficacité des moyens alloués

- Les moyens mobilisés étaient-ils (sont-ils) en adéquation avec les objectifs initiaux ?
- Quelle appréciation pouvons-nous porter sur l'efficacité des moyens mobilisés ?

Cohérences interne & externe // management transversal

- Dans quelle mesure les actions conduites au titre de la politique publique évaluée s'inscrivaient-elles (s'inscrivent-elles) en complémentarité avec les autres champs d'intervention politique de la collectivité et de ses principaux partenaires ?
- Dans quelle mesure les modalités de *management* étaient-elles (sont-elles) réunies et adaptées, tant en interne qu'en externe ?

Efficacité

- Les résultats identifiés permettent-ils de témoigner de la plus-value / utilité (formative ou sommative) des réalisations pour les publics cibles ?

Effets & impacts intermédiaires (escomptés et non-escomptés)

- Au-delà des premiers résultats, quelle appréciation porter sur les effets générés par la mise en œuvre de la politique évaluée, tant au niveau des publics cibles, que de la performance institutionnelle, que du paysage partenarial ?

Deux séances de travail ont été dédiées à la détermination des questions évaluatives :

- un brainstorming a été réalisé avec les participants lors du lancement de l'évaluation, le 21 décembre 2023 ;
- une journée de travail a été dédiée à la formulation et à la sélection des sous-questions évaluatives le samedi 13 janvier 2024.

Dans l'intervalle entre ces deux séances, le service évaluation et contrôle de gestion avait travaillé une première liste de questions évaluatives sur la base du brainstorming réalisé. Cette liste avait été transmise aux participants en amont du samedi 13 janvier. Ces propositions ont été débattues, amendées et priorisées, pour aboutir aux questions et sous-questions validées collectivement par l'instance.

- **Questions évaluatives retenues**

Question évaluative 1

Quelle appréciation par les publics de la qualité du service rendu dans le cadre de l'accueil qui leur est réservé ?

Dans quelle mesure la Ville est-elle outillée pour connaître les besoins et attentes de ses publics ?

Sous-questions évaluatives

- Comment les retours faits par les usagers dans le cadre de l'accueil ou à l'issue de celui-ci sont-ils collectés ?
- Ces retours sont-ils pris en considération et nourrissent-ils un système d'amélioration continue du service public herblinois ?

Question évaluative 2

Dans quelle mesure la Ville facilite-t-elle le parcours des publics au sein de l'administration ?

Sous questions évaluatives

- Dans leurs démarches administratives, les usagers peuvent-ils choisir quels canaux de contact ils utilisent (contact téléphonique, courriel, démarche en ligne, accueil physique) ou ces canaux sont-ils prescrits par la Ville ? Certaines démarches sont-elles exclusivement accessibles en ligne ?
- Dans quelle mesure la Ville facilite-t-elle le pré-accueil et le post-accueil des publics ? L'organisation et les moyens mis en place en la matière sont-ils pertinents/suffisants ?
- Les délais des réponses apportées aux usagers sont-ils satisfaisants ? Existe-t-il des différences de traitement en fonction du canal utilisé ?
- Quels sont les principaux freins pouvant contraindre les publics dans leurs démarches ? Quelles mesures la Ville met-elle en place pour lever ces freins et lutter contre le non-recours (question de l'aller-vers) ?

Question évaluative 3

Dans quelle mesure la Ville joue-t-elle un rôle entre ses usagers et les autres interlocuteurs du service public, en particulier la métropole ?

Sous questions évaluatives

- Comment la Ville traite-t-elle et oriente-t-elle les demandes des usagers lorsque ces demandes concernent d'autres administrations ?
- Quelle articulation entre la commune et le pôle Loire-Chézine ? L'organisation existante répond-elle aux attentes des publics ?

Question évaluative 4

Dans quelle mesure la Ville porte-t-elle une politique d'accueil accessible pour tous les publics ?

Sous questions évaluatives

- Dans quelle mesure l'accueil des publics au sein de la Ville est-il organisé pour répondre à l'objectif municipal de proximité entre l'administration et ses usagers ?
- En matière d'accueil, les horaires d'accès aux services sont-ils adaptés aux besoins et rythmes de vie des publics ? Sont-ils optimisés au regard des moyens humains consacrés à l'accueil ?
Quels moyens sont mis en œuvre en dehors des horaires d'ouverture des services pour répondre aux besoins des publics ?
- Comment la Ville garantit-elle un accueil universel des publics ?
De quelles manières répond-elle aux besoins spécifiques de certains publics (en situation de handicap, de perte d'autonomie, publics allophones, publics éloignés des institutions, publics éloignés du numérique) ? Met-elle en place des mesures visant à aller vers certains publics ?
- Dans quelle mesure la Ville déploie-t-elle une stratégie en matière de dématérialisation de ses démarches administratives ? Comment la Ville s'adapte-t-elle à la dématérialisation des administrations dont elle se fait relai ?

Question évaluative 5

Quels moyens sont mis en œuvre pour garantir un accueil des usagers de qualité ?

Sous questions évaluatives

- Comment le personnel d'accueil est-il accompagné dans l'exercice de ses missions ? (Écoute, formation, gestes professionnels, conditions de travail, dimension collective de travail, analyse de pratiques, circulation de l'information)
- Quels moyens sont mis en place pour assurer la sécurité des agents et des usagers, pour prévenir le risque de conflit avec l'utilisateur, et pour y faire face le cas échéant ?

Question évaluative 6

Comment la Ville répond-elle aux besoins des usagers en matière d'accueil des publics ?

Cette question concerne le critère évaluatif de cohérence interne. Il est donc proposé qu'elle soit traitée par le service évaluation et contrôle de gestion. Les résultats seront restitués à l'Observatoire citoyen des politiques publiques.

Sous questions évaluatives

- L'organisation et les moyens dédiés à l'accueil sont-ils adaptés ? Sont-ils utilisés de manière efficiente ?
- La Ville tire-t-elle parti des opportunités partenariales en matière d'accueil des publics à l'échelle de la métropole ?

3.2. Méthodes de collectes de matériaux

- **Pluralisme méthodologique**

Le choix a été fait de structurer une proposition méthodologique reposant sur un principe de pluralisme méthodologique.

En sciences humaines et sociales, les objets d'étude sont nécessairement complexes, multidimensionnels et interdépendants. Dès lors, il est pertinent de déployer des approches dites pluralistes : il s'agit ainsi de mettre en œuvre plusieurs approches méthodologiques sur un même sujet afin de garantir une bonne appréciation de sa complexité et de veiller à ne pas voir les matériaux collectés et, partant, les analyses qui en procéderaient, être fragilisés car biaisés.

En cela 4 principes président à la structuration d'un protocole méthodologique :

- la **complétude** : la méthode permet une vision à la fois précise (capacité à mesurer) et exhaustive (capacité à rendre compte des diverses dimensions) de ce que l'on cherche à estimer (point de vue des parties prenantes, ensemble des moyens engagés ou des effets, etc.) ;
- la **simplicité** : la méthode est aisée à mettre en œuvre (des points de vue techniques, éthiques, logistiques, budgétaires, etc.) ;
- la **transparence** : les informations sur ce qui a été fait sont accessibles pour les différentes étapes du processus d'évaluation (hypothèses émises, protocoles choisis, données de suivi et statistiques employées, etc.), les résultats sont donc reproductibles et vérifiables, difficilement manipulables ;
- la **transférabilité** : les résultats sont généralisables à la population cible ou à d'autres populations susceptibles de recevoir l'intervention.

- **Matériaux collectés**

La réponse aux questions évaluatives a nécessité la collecte d'un certain nombre de matériaux, qui une fois analysés ont servi de base à la définition des conclusions évaluatives et des préconisations.

Les différentes directions municipales concernées par l'accueil des publics ont participé à ce travail de collecte de matériaux, afin d'aboutir à une évaluation prenant en considération la grande transversalité du sujet de l'accueil des publics.

Les méthodes suivantes ont été mises en œuvre entre février et avril 2024.

Analyse documentaire (examen des documents suivants, recensés auprès des directions municipales)

- Outils de pilotage de l'accueil des publics (guides, procédures, circuits).
- Rapports d'activité et tableaux de bord des directions concernées par l'accueil des publics
- Littérature professionnelle et scientifique en rapport avec le sujet

Parangonnage et expertise

- Entretiens individuels réalisés auprès de 5 associations partenaires ayant un propos sur l'accueil des publics et le non-recours ;
- Entretien individuel réalisé auprès du responsable du service commun de la relation usagers métropolitaine de Nantes métropole ;
- Recherche d'exemples inspirants en matière d'accueil des publics (dans le champ public et le champ privé).

Enquêtes de satisfaction

- un sondage téléphonique réalisé par le cabinet TMO régions en février 2024, visant à mesurer la satisfaction des habitants vis-à-vis de l'accueil physique, téléphonique, numérique et courrier. Sondage effectué auprès d'un échantillon représentatif de la population de 500 Herblinois.
Le rapport d'analyse du sondage est consultable en ANNEXE 5.
- une enquête de satisfaction proposée aux usagers en février et mars 2024 à l'accueil de l'Hôtel de Ville, du Carré des services, du Pôle de services publics Sillon, à l'issue de leur expérience d'accueil (153 réponses exploitables)
- une enquête de satisfaction, proposée aux usagers de l'espace France services au Carré des services (enquête annuelle) en février et mars 2024 (99 réponses exploitables)
Le rapport d'analyse des enquêtes de satisfaction est disponible en ANNEXE 6.

Entretiens auprès d'agents municipaux (agents de terrain et hiérarchie)

- Campagne d'entretiens individuels auprès de 16 agents
- 3 focus group collectif ayant rassemblé 23 agents

Entretien auprès d'élus

- 4 élus municipaux ont été auditionnés

Evaluation à froid

- 3 séquences d'analyse évaluative avec la participation de l'encadrement du service relation aux usagers et médiation numérique.

Observation non-participante

- 10 journées d'observation non-participantes ont été réalisées par 4 étudiants en deuxième année de master de sociologie à l'Université de Nantes. Formés à cette méthode d'enquête, ils ont pu observer les situations d'accueil sur la base d'une grille d'observation produite par le service évaluation et contrôle de gestion. L'observation s'est déployée dans 9 équipements municipaux : l'Hôtel de Ville, le Carré des services publics, le Pôle de services publics Sillon, le CCAS, la Direction de l'Education, la médiathèque Charles-Gautier-Hermeland, la médiathèque Gao-Xingjian, le complexe sportif du Vigneau, la piscine de la Bourgonnière. La grille d'observation utilisée est consultable en ANNEXE 7.

Simulation de parcours usagers

- Une séance de travail de l'Observatoire citoyen des politiques publiques a été dédiée à la simulation de parcours usagers sur la base de la méthode des personae. Le parcours de création et renouvellement des titres d'identité ayant été pointé comme particulièrement complexe et problématique, les membres ont incarné deux usagers souhaitant renouveler une carte d'identité pour l'un, et créer plusieurs passeports pour l'autre.
- Cette séquence a permis de mieux comprendre la complexité de ces parcours, d'en identifier les principaux points de blocage pour les usagers, de pointer les difficultés pouvant être résolues par la Ville d'une part, et de mettre en lumière l'intérêt d'une coordination plus large des différentes communes concernées par ces services d'autre part.

Conduite des ateliers de l'Observatoire citoyen

- Animation de 7 ateliers de réflexion avec les membres de l'OCPP (questions évaluatives, collecte des matériaux, appropriation et analyse des matériaux collectés, formulation et validation collective des conclusions et préconisations).

Evaluation menée en régie par le service évaluation et contrôle de gestion

- Conduite du processus évaluatif sur les critères de cohérence interne et de cohérence externe (question évaluative 6).

3.3. Vers les conclusions et les préconisations

• Appropriation et analyse des matériaux collectés

Le rapport de synthèse des matériaux collectés est disponible en ANNEXE 8. Ce rapport a été remis aux membres de l'OCPP lors de l'étape d'appropriation des matériaux collectés, complété par les rapports d'analyse des différentes enquêtes de satisfaction (sondage téléphonique et enquêtes *in situ*).

Cette synthèse compile les points saillants de l'ensemble des méthodes de collecte mises en œuvre dans le cadre de l'évaluation, dont les constats issus des entretiens et de l'observation non-participante. Afin de garantir la confidentialité des propos et l'anonymat des parties

prenantes, les compte-rendu des entretiens et le rapport d'observation non-participante ne sont pas rendus publics.

L'appropriation des matériaux collectés est une étape cruciale du processus d'évaluation participative. Elle constitue le socle de l'analyse, et de ce qui prendra la forme des constats évaluatifs finaux et des préconisations.

Cette étape relève d'un exercice d'équilibriste, entre :

- une garantie de transparence auprès des membres de l'OCPP d'une part, et le strict respect de la confidentialité promise aux personnes interrogées ou observées d'autre part (principe de respect des personnes promu par la Société française de l'évaluation) ;
- un exercice de synthèse visant à favoriser la compréhension des membres et à optimiser le temps qu'ils consacrent à l'instance d'une part, et d'autre part le risque de simplification excessive, qui se répercuterait en cascade sur la précision de l'analyse et la pertinence des constats et préconisations.

Quatre séquences de travail ont permis de passer des matériaux collectés aux préconisations finales. Afin de faciliter autant que possible l'implication des participants, deux séances ont été proposées en visioconférence pour éviter le déplacement des participants.

Appropriation et analyse des matériaux collectés :

- séance du 20 mars, de 19h à 21h, à l'Hôtel de Ville : présentation des matériaux collectés pour répondre aux questions évaluatives 1 à 3 ; présentation des résultats du sondage téléphonique de satisfaction par le prestataire ;
- séance du 4 avril, de 18h à 20h, en visioconférence (séance captée pour permettre aux absents d'en prendre connaissance ultérieurement) : présentation des matériaux collectés pour les questions évaluatives 4, 5 et 6.

Constats et préconisations :

- séance du samedi 13 avril (journée complète) : les participants ont travaillé sur la base de propositions de constats évaluatifs émis par le service évaluation et contrôle de gestion (transmises en amont). Les constats ont été débattus, corrigés, complétés pour certains et supprimés pour d'autres. En parallèle, les participants proposaient et débattaient des préconisations à soumettre aux élus ;
- séance du 15 mai, de 18h à 20h, en visioconférence : derniers échanges et validation collective des constats et préconisations issus de la journée du 13 avril. Ce sont ces constats et préconisations qui sont présentées dans les pages suivantes.

4. L'accueil des publics au prisme des critères de cohérence interne et externe

PRECISION

Du point de vue méthodologique, l'analyse conduite et le jugement formulé au titre de la cohérence interne et de la cohérence externe empruntent autant à la discipline de l'évaluation des politiques publiques que de l'audit organisationnel.

L'évaluation des critères de cohérence interne et de cohérence externe, présentée dans les pages qui suivent, a été conduite par le service évaluation et contrôle de gestion. Les résultats en ont été présentés aux membres de l'OCCP lors de la phase d'élaboration des conclusions et préconisations de l'évaluation.

4.1. Cohérence interne

Définition synthétique :

Le critère de la cohérence interne revêt deux dimensions :

- *la première interroge la manière dont différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une même politique publique concourent aux mêmes orientations et/ou se complètent ;*
- *la seconde interroge la manière dont différentes politiques publiques mises en œuvre par un même acteur concourent aux mêmes orientations et/ou se complètent.*

Il s'agit ici d'évoquer le principe selon lequel, dans une approche systémique, une politique publique s'est inspirée d'autres politiques publiques en interne, et, en miroir, comment celle-ci est elle-même inspirante pour les autres politiques publiques.

Il est donc question d'interdépendance des politiques publiques et/ou des actions qui les sous-tendent et, se faisant, de la manière dont l'institution fabrique de la complémentarité afin d'éviter des effets de concurrence.

Sans doute faut-il rappeler la définition de l'accueil utilisée dans le cadre de l'évaluation : on entend par accueil des publics les moyens et l'organisation mis en place par la Ville pour accueillir, orienter et accompagner l'usager dans ses démarches. Ainsi l'accueil désigne tout à la fois :

- une interaction entre la Ville et ses publics, et ce quel que soit le canal de contact utilisé (physique, téléphonique, numérique). Autrement dit de considérer qu'une interface dématérialisée, qu'un échange téléphonique ou une correspondance sont

autant d'interactions. Notons que le parcours de l'utilisateur passe bien souvent par différents canaux de contact pour une même demande ;

- un lieu dans lequel l'interaction peut avoir lieu ; ce qui inévitablement induit la question des interventions faites hors-murs voire, plus globalement, de la configuration des lieux selon le niveau d'accueil et les exigences de confidentialité afférentes ;
- une mission que portent des agents municipaux, laquelle renvoie à des compétences : en tant qu'acteur de proximité, la Ville accueille les usagers pour des démarches relevant de ses compétences propres, mais aussi sur des compétences relevant d'autres administrations (Nantes Métropole, CAF, Département, Préfecture, etc.) ;
- un service délivré à l'utilisateur. Cela induit également de distinguer – pour mieux les articuler – l'accueil généraliste (dit de niveau 1) des accueils spécialisés (dits de niveaux 2 et 3).

En cela, il y a désormais consensus sur les constats selon lesquels toute organisation communique une certaine image d'elle-même, à travers la signalétique, les interfaces et les supports de communication, ses patrimoines et équipements et le comportement de ses agents dans leur façon d'interagir avec les différentes catégories de publics. En tant qu'élément de communication, la qualité de l'accueil participe à la construction de l'image de la collectivité, puisque l'accueil cristallise la première impression d'un usager.

- **Elaboration du cadre référentiel (fond et processus)**

- ❖ *Existence et actualité d'un cadre référentiel politique*

Bien que l'accueil des publics ne soit pas une politique publique en soi et ne soit pas animée techniquement et politiquement comme telle, force est de constater que toutes les composantes d'une politique publique sont réunies. Schématiquement, une politique publique (et son processus de « fabrication ») repose sur des conditions qui sont impérieuses :

- un cadre légal d'intervention (compatibilité juridique, compétence ou champ légitime d'intervention) ;
- un cadrage stratégique déterminant des orientations et des finalités ;
- une organisation qui offre des instruments d'action (un cadre managérial, des ressources mobilisables) ;
- une capacité d'adaptation au contexte (et à son évolution), que celui-ci soit temporel, spatial ou populationnel.

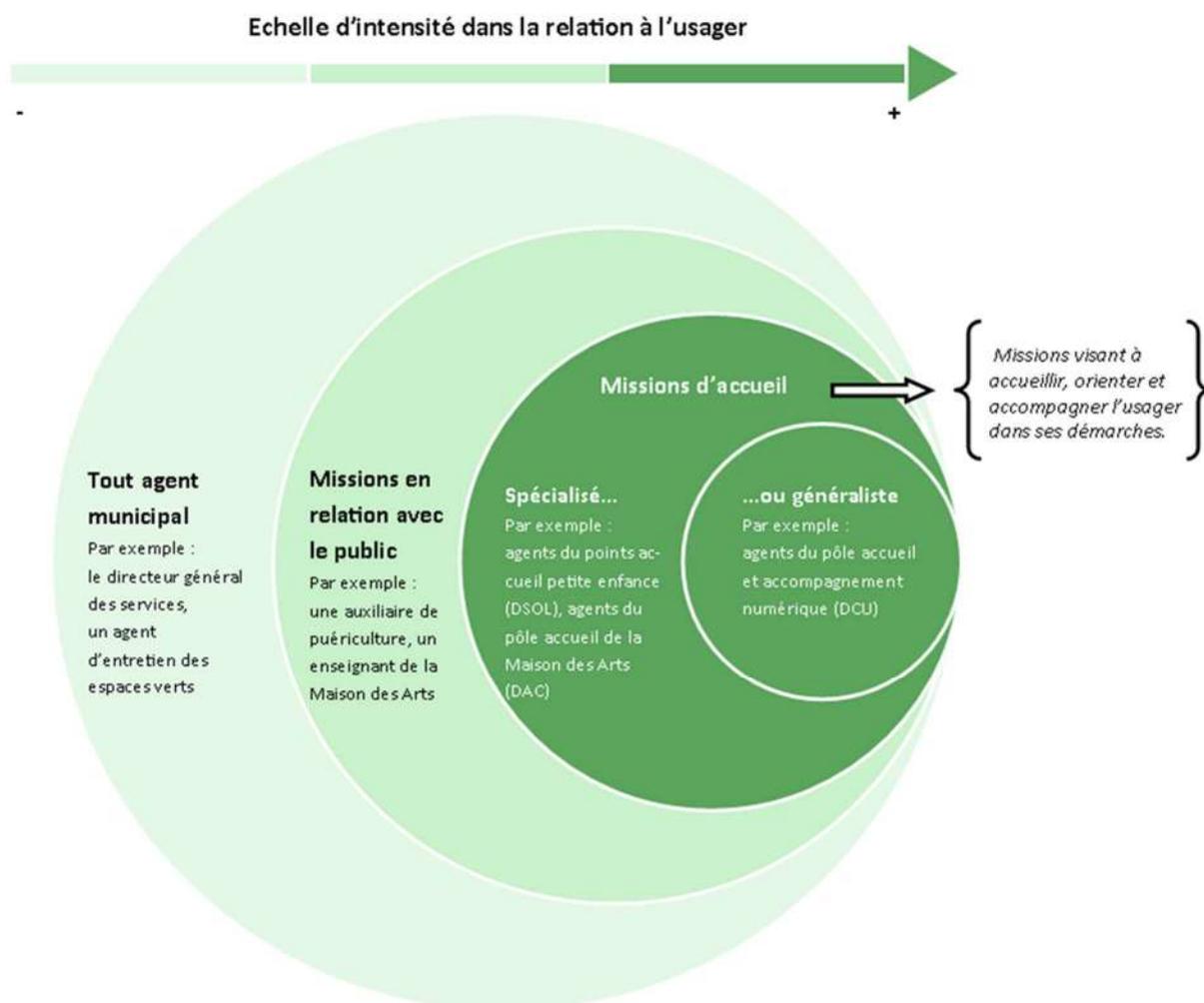
En cela les conclusions et préconisations de l'étude conduite en 2018 ainsi que la réflexion conduite au titre des chantiers de l'innovation sur les services publics de proximité, ont permis d'initier un processus d'évolution, de formalisation et de professionnalisation au sein de la collectivité sur ce que devrait être l'accueil des publics.

En cela, des évolutions significatives consécutives à la réflexion conduite en 2018 sont à signaler, a fortiori parce que toutes disent quelque chose de la consolidation progressive de l'intention politique. Ces évolutions relèvent autant de la doctrine politique, de l'organisation municipale, de l'aménagement des lieux d'accueils, de l'outillage mis à disposition des agents que de l'évolution des process RH :

- une posture politique qui aujourd'hui se trouve structurée sur des intentions de facilitation, de proximité et d'accessibilité des services publics ;
- un changement de paradigme visant à mettre l'utilisateur au cœur de la réflexion dans un contexte où l'accès aux services publics ne peut plus uniquement s'appréhender à l'aune de l'habitant ;
- le réaménagement du hall d'entrée de l'Hôtel de Ville (intégrant une reconfiguration des lieux, la mise en œuvre d'une logique de pré-accueil, la création de bureaux garantissant la confidentialité, de modalités de gestion de l'attente, le développement de la médiation numérique, etc.) ;
- un découplage entre les accueils physique et téléphonique ;
- la réorganisation des services (à la faveur du tournant du mandat en 2020) avec la création d'une direction ad hoc, la Direction citoyenneté et usagers (DCU) ;
- la structuration d'une base de connaissances communes ;
- une évolution du référentiel métier de l'accueil au sein de la stratégie RH de la collectivité ;
- le développement des solutions numériques avec un processus de dématérialisation des démarches administratives ;
- le développement d'un maillage territorial avec l'ouverture de 2 pôles de services publics dans les quartiers ;
- l'obtention du label France Services confirmant le positionnement de la collectivité en facilitation dans l'accès aux droits et aux services pour ses habitants et usagers, au-delà des seules compétences municipales.

Toutefois, et dans une ambition de cohérence interne des politiques publiques municipales, il importe que les missions d'accueil des publics soient mises en perspective avec la question de la relation aux usagers. Schématiquement, la Ville avait en 2018 arrêté une intention visant à définir ce que revêt la question de la relation aux usagers, faisant de l'accueil de premier et de deuxième niveaux, les deux cercles les plus intenses de la relation à l'utilisateur. Cette lecture reposait sur la distinction de deux niveaux d'accueil. La réflexion progressant en maturité, nous serons amenés à proposer une structuration de l'accueil sur 3 niveaux différents.

Rappel de la figure 4 : définition des missions d'accueil en fonction du degré d'interaction dans la relation à l'utilisateur



Source : « Saint-Herblain, bonjour ! De la consolidation à la modernisation de l'accueil », étude INET, 2018

L'installation de la DCU dans l'organisation municipale constitue aujourd'hui la condition la plus structurante en matière de cohérence interne. Il incombe aujourd'hui à la collectivité de consolider deux initiatives qui, à l'échelle de la collectivité, revêtent un caractère prioritaire :

- légitimer la DCU en qualité de pilote d'une démarche d'animation transversale ;
- formaliser la rédaction d'un référentiel accueil au sein de la collectivité.

❖ *Décloisonnement du processus d'élaboration des politiques publiques*

Il y a aujourd'hui nécessité que la collectivité conforte un référentiel sur l'accueil et que celui-ci fasse l'objet d'un partage entre les différentes directions concernées par des missions

d'accueil du public, ou plus exactement, procède d'un processus de co-construction. A minima, ce référentiel devra veiller à :

- la consolidation d'un socle, correspondant à une posture commune ;
- la considération des différents niveaux d'accueil appréhendés dans leur spécificité ;
- l'harmonisation des pratiques en matière d'orientation et donc d'articulation entre les différents niveaux d'accueil.

En cela, la ville pourra utilement prendre appui sur les réflexions initiées par Nantes Métropole.

S'agissant des différents niveaux d'accueil, et au regard de l'expérience de terrain, il paraît opportun de considérer 3 niveaux d'accueil distincts, correspondant, théoriquement, au parcours de l'utilisateur :

- Un accueil de niveau 1, correspondant à un accueil généraliste, opérationnellement assumé par la DCU. L'accueil de 1er niveau renvoie – a minima – à des objectifs :
 - de qualité du 1er contact avec tous les publics fréquentant la structure et d'adaptation de la communication en fonction du public accueilli ;
 - de compréhension et de « traduction » en langage administratif des demandes exprimées par les publics ;
 - de délivrance de renseignements de 1er niveau ;
 - d'orientation vers le bon interlocuteur, en interne et en externe ;
 - de gestion des situations d'interactions sensibles voire conflictuelles.
- Un accueil de niveau 2, correspondant à des accueils spécialisés renvoyant à des champs de compétence voire à des expertises ciblées.

Ces accueils de 2ème niveau sont répartis opérationnellement dans plusieurs directions municipales (Direction prévention et règlementation, Direction citoyenneté et usagers, Direction de la solidarité, Direction de l'éducation, Direction des affaires culturelles, Direction des jeunes, des sports et de l'action socioculturelle, Direction de l'aménagement durable et de l'urbanisme). L'accueil de 2ème niveau renvoie – a minima – à des objectifs qui s'additionnent à l'accueil de 1er niveau mais induisent une expertise métier dans la prise en charge de l'utilisateur afin de lui délivrer une information ou un conseil ciblé et/ou de l'accompagner dans la réalisation d'une démarche administrative.

- Un accueil de 3ème niveau, qui dans le prolongement de l'accueil de 2ème niveau induit un accompagnement s'effectuant sur plusieurs séquences.

Le parcours usager, qui peut se jaloner sur ces trois niveaux d'accueils repose sur une approche qui doit être multicanale / omnicanale. Il est en effet question d'accueil physique, mais également téléphonique, et de la possibilité que les interfaces numériques soient mobilisées. Seul l'accueil de niveau 3, au regard de la personnalisation de l'accompagnement, s'effectue préférentiellement en présentiel.

Cette distinction opérée, l'évaluation révèle un véritable enjeu en matière d'harmonisation des processus d'orientation, en veillant :

- à la bonne articulation des différents niveaux d'accueils, principalement entre les niveaux 1 et 2 ;
- la qualité du process d'orientation en termes de pratiques professionnelles, notamment dans la facilitation de la mise en relation.

Le décloisonnement de la perception des métiers de l'accueil et l'élaboration d'un référentiel commun à l'échelle de la collectivité, pourraient / devraient opportunément trouver un prolongement dans une réflexion RH spécifique. Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) semblerait indiquée afin, tout à la fois :

- d'intégrer la pluralité des profils intervenant aujourd'hui sur les fonctions d'accueil ;
- d'accompagner l'évolution des exigences en matière de qualification et de polyvalence des agents ;
- d'exploiter chaque mobilité professionnelle comme une opportunité de montée en compétences.

❖ *Déclinaisons opérationnelles (cohérence interne directe et indirecte)*

Deux chantiers sont particulièrement à pointer avec possiblement des ramifications vers la cohérence externe. Il s'agit :

- du déploiement de la e-administration et de la médiation numérique ;
- de la consolidation et l'actualisation de la base de connaissances communes ;

Concernant le déploiement de la e-administration, force est de constater certaines injonctions contradictoires. En effet, si la Préfecture – et à travers elle l'Etat et ses administrations déconcentrées – enjoint les collectivités à développer massivement le numérique, voire à ne favoriser le développement que de ce seul canal, le défenseur des droits suggère de veiller à ce que les démarches administratives soient toujours accessibles via 2 canaux, dont obligatoirement un canal d'interaction humaine, à savoir l'accueil physique ou téléphonique. C'est l'orientation choisie par les élus herblinois.

Inévitablement cela renvoie à interroger les missions et métiers de la médiation numérique. Deux enseignements nécessitent d'être partagés dans la mesure où ils sont potentiellement porteurs d'évolutions significatives dans l'organisation municipale :

1/ chacun convient désormais que les métiers de la médiation numérique ne sont pas uniquement des compétences recherchées pour accompagner une « génération », il ne s'agit pas de besoins ponctuels. Au contraire, il s'agit de besoins en compétences qui vont s'inscrire dans la durée.

2/ il est nécessaire de veiller à ce que les agents d'accueil puissent disposer d'un niveau de compétences minimal pour accompagner les usagers dans leurs démarches de 1er ou de 2ème niveau. En cela, une volonté déjà affirmée en 2018, mérite d'être formulée à nouveau : toutes les démarches en ligne doivent pouvoir être accompagnées par les agents d'accueil.

Cette ambition ouvre à deux préconisations opérationnelles :

- veiller à ce que la compétence numérique soit intégrée dans les prérequis professionnels des recrutements à venir ;
- évaluer les compétences en numérique des agents actuellement en fonction et mettre en œuvre un parcours de formation personnalisé.

Pensée comme l'une des préconisations phares de l'étude conduite en 2018, la structuration de la base de connaissances communes (BCC) a permis de stabiliser des procédures, de permettre aux agents d'accueil de disposer d'une information plus fiable que par le passé et, partant, de qualifier la relation aux usagers en garantissant un meilleur taux de satisfaction. On peut même souligner que le processus de structuration avait, en lui-même généré des progrès significatifs en termes d'interconnaissance. En cela, l'évaluation est positive.

Il n'en demeure pas moins que l'actualisation continue de la BCC constitue un enjeu d'animation transversale.

- **Organisation et mise en œuvre de la politique publique**

- ❖ *Détermination d'un pilote technique / référent (légitimité)*

Dès lors que l'on s'intéresse à déconstruire la chaîne de causalités de la cohérence interne, la question du pilotage ne peut être mésestimée. Or, l'accueil n'étant pas une politique publique en soi, la question de l'organisation et de l'animation transversale constitue un sujet à forte valeur ajoutée en matière de management.

L'organigramme municipal consacrant désormais une direction dédiée à la relation à l'utilisateur (DCU), il appartient à la collectivité de pleinement légitimer la mission de coordination qui revient à la direction, en veillant à définir les finalités communes et distinctes des différents niveaux d'accueil, le périmètre de participation ainsi que les modalités d'animation transversale et en identifiant un pilote technique référent.

- ❖ *Animation de la coordination (modalités et instances techniques dédiées) et de la transversalité*

Parce que le pluriel est de mise pour qualifier les accueils des publics, un travail de formalisation de ce qu'est l'accueil (et donc de ce qu'il n'est pas !) ainsi que de la manière dont il se décline selon plusieurs niveaux doit s'engager et être pensé dans une acception collaborative. En cela, le processus pourra satisfaire à des objectifs autant formatifs que sommatifs qu'il convient de considérer. Méthodologiquement, nous préconisons que ce travail collaboratif repose sur l'adhésion des différentes directions et des différents professionnels (que ceux-ci soient en situation d'encadrement ou non et incluant les agents de terrain en situation d'accueil).

En l'état, il ne paraît pas prioritaire d'installer une instance politique. Toutefois, il paraît important de veiller à ce qu'un espace de dialogue technique existe. L'OCPP aura en ce sens

pu servir d'opportunité pour attester de la nécessité de décloisonner des processus aujourd'hui encore trop verticaux.

D'autres sujets, bien que partagés à des degrés différents au sein de la collectivité, pourront utilement venir sous-tendre l'installation d'un pilotage décloisonné. Au titre de ceux-ci nous pouvons notamment mentionner que le partage et le traitement des problématiques relatives à l'accueil et la prise en charge de publics spécifiques, vulnérables et/ou empêchés, constituent une mise en perspective opérationnelle à exploiter.

Aujourd'hui, force est de constater que l'absence d'une instance de coordination dédiée n'a pas permis d'inscrire à l'agenda certaines réflexions au titre desquelles on peut – a minima – identifier :

- la complémentarité des horaires entre les différents accueils et toutes les questions afférentes (lisibilité de l'offre pour les usagers, garantie d'un service complet, opportunité d'une désynchronisation des accueils physiques et téléphoniques, etc.) ;
- l'harmonisation des pratiques en matière de réponse effectuée aux usagers (les canaux de réponse de l'institution, les délais d'instruction et de réponse, les intentions en matière d'intelligibilité de la communication municipale, etc.) ;
- les parcours des usagers ;
- les attentes en matière d'outillage et de compétences métiers ;
- etc.

❖ *Modalités de circulation de l'information (accessibilité, acculturation, interconnaissance, veille, sensibilisation, formation continue, etc.)*

La circulation ascendante et descendante de l'information (et d'une information fiable), constitue la condition primordiale d'une coordination opérationnelle performante.

L'information dont il est ici question renvoie à des connaissances et compétences professionnelles mais également aux outils professionnels et supports mis à disposition des agents, dont la base de connaissances communes (BCC). Deux remarques de fond :

- 1/ il s'avère que les modalités d'actualisation de la BCC paraissent insuffisantes ne garantissant pas la sécurité de l'interaction avec les usagers et, partant la couverture de leur demande et donc leur satisfaction ;
- 2/ les modalités d'animation de la BCC n'intègrent pas aujourd'hui, ou à tout le moins pas de manière systématique, des informations ponctuelles relevant de la catégorie « incident », autrement dit d'une situation inhabituelle.

Par ailleurs, l'évaluation a révélé une très forte attente et, *in fine*, un réel besoin managérial en matière d'interconnaissance entre les différents acteurs ; interconnaissance pensée comme une condition favorisant de meilleures orientations mais également comme le besoin de partage autour des pratiques professionnelles. A cet égard, l'OCPD préconise que des

temps collectifs (différents des temps de coordination à l'échelle des services ou des pôles) puissent être animés à intervalles réguliers, par un tiers extérieur.

Complémentaire de la BCC, la mise en œuvre d'une démarche de gestion de la relation aux usagers – dite GRU – constitue en cela un objectif prioritaire.

Les administrations doivent aujourd'hui répondre à des attentes nouvelles de la part des usagers et à des exigences renforcées : services publics de proximité plus accessibles, services plus simples et plus adaptés, assistance plus fiable et personnalisée.

Dans ce contexte, la Ville souhaite se doter d'une solution numérique dite de GRU. Cette solution devra offrir à la Ville un plus haut niveau de maîtrise dans ses relations avec les usagers, en améliorant le suivi et le traitement de tous les types de demandes, et ce pour l'ensemble des canaux de contacts utilisés et dans tous les services concernés par l'accueil des publics.

Aux côtés des autres actions engagées, la GRU vise à garantir l'accessibilité de l'offre, à accroître la satisfaction des usagers et à gagner en efficacité interne.

Toutefois, il convient de ne pas considérer la GRU comme une réponse qui, en elle-même viendrait solutionner toutes les problématiques.

- **Plus-value politique**

- ❖ *Plus-value appréciée à l'échelle du territoire / des « bénéficiaires ultimes »*

L'ensemble des matériaux collectés dans le cadre de cette démarche d'évaluation atteste d'une évolution perçue comme positive par les Herblinois entre la situation de 2018 et celle de 2023-2024. Alors que pour la collectivité l'enjeu réside dans sa capacité à maintenir un même niveau de service à la population, nous pouvons conclure que, sur cette séquence, les problématiques de cohérence interne n'ont pas altéré les résultats escomptés. Or, ce n'est pas parce que la situation actuelle est jugée comme satisfaisante que la collectivité ne doit pas continuer d'investir le sujet. L'erreur serait précisément de ne pas investir les points de vigilance identifiés et de laisser la situation se dégrader plus vite encore qu'elle ne s'est améliorée.

Aujourd'hui, les progrès pouvant être réalisés sur les problématiques de cohérence interne constituent le principal levier pour progresser, tant en matière de satisfaction des usagers que de confortation de l'intervention des agents.

En termes de cohérence interne, et au regard de l'évolution quantitative et qualitative des situations de précarité constatée par la direction de la solidarité et le CCAS, force est de reconnaître un enjeu spécifique et partagé autour de l'accueil des publics vulnérables. Il s'agit d'un enjeu de repérage des publics et de mise en relation avec les services sociaux dans une logique de lutte contre le non-recours. Les accueils physique et téléphonique pourraient ainsi participer d'un réseau de veille sociale.

Il s'agit également d'un enjeu organisationnel pour la collectivité dans la mesure où les missions des agents d'accueil font de plus en plus écho à des référentiels métiers de la médiation sociale.

- ❖ *Plus-value appréciée sur le plan managérial (processus d'amélioration continue de l'organisation sous-tendant la politique publique évaluée)*

La Ville dispose de ressources diversifiées et complémentaires lui permettant de procéder à une lecture systémique du critère de cohérence interne. En cela, des compétences en matière de contrôle de gestion et d'audit ont été mobilisées pour consolider l'analyse conduite au titre de l'évaluation des politiques publiques. Cette approche s'inscrit dans une volonté de l'administration municipale de procéder à un décloisonnement disciplinaire entre l'analyse socio-territoriale, l'évaluation des politiques publiques, le contrôle de gestion et l'audit. Il s'agit tout à la fois de consacrer la singularité des outils et des approches méthodologiques de ces différentes disciplines tout en éprouvant une forme d'hybridation méthodologique à même d'apprécier la complexité des situations étudiées. Ceci est notamment valable pour ce qui relève de l'analyse de certains critères (cohérence interne, cohérence externe et efficacité).

Au titre de la cohérence interne, la Ville a ainsi pu mobiliser différentes études, notamment une démarche d'audit portant sur l'affranchissement et le processus courrier. Au-delà des conclusions d'ordre organisationnel, plusieurs problématiques furent mises en saillance et entrent en résonance avec l'évaluation de l'accueil des publics.

Si la question du courrier n'est pas à proprement parler un sujet qui se raccroche directement à l'accueil des publics, elle demeure centrale dans la compréhension des enjeux de la relation aux usagers. En cela, et sans être totalement exhaustif, les principales problématiques identifiées ont trait :

- aux canaux entrants à disposition des usagers pour interpeller la Ville, avec des pratiques qui sont multicanales ce qui, inévitablement, amène à considérer la gestion administrative des sollicitations multiples et l'efficacité de l'instruction ;
- aux canaux de réponse de la collectivité et à la réflexion relative aux réseaux sociaux. Désormais, la collectivité s'est prononcée pour préciser que les réseaux sociaux ne constituent pas un canal de réponse approprié pour l'institution ;
- à la conformité des courriers sortants au regard des obligations réglementaires qui régissent certaines correspondances institutionnelles ;
- à la qualité du message appréciée à l'aune de son intelligibilité pour l'ensemble des publics, dans une démarche de type « Facile A Lire et à Comprendre » (FALC) ;
- aux délais de la réponse institutionnelle voire, plus largement, à la gestion du temps d'instruction et aux modalités d'attente et de considération à l'égard des usagers ;
- à l'articulation possible de plusieurs canaux de réponse, notamment la complémentarité entre les supports papier et numérique.

Toutes ces problématiques furent ainsi intégrées dans l'évaluation.

Par ailleurs, et du point de vue managérial, force est de reconnaître que de nombreuses initiatives furent mises en œuvre, en 3 séquences consécutives :

- à partir de 2018 et des préconisations formulées dans le cadre de l'étude *ad hoc*, et jusqu'à la fin du précédent mandat ;
- pendant la période de crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 (2020-2021) ;
- depuis 2022.

C'est principalement sur la dernière séquence que des outils de suivi longitudinal ont été mis en œuvre, notamment à la faveur de la labélisation France services (laquelle constitue une obligation conventionnelle avec la Préfecture). La question est désormais celle de la modélisation de ces démarches d'enquête de satisfaction dans les différents lieux d'accueil de la collectivité, dans une logique globale d'amélioration continue, et de leur régularité dans le temps.

En cela, nous préconisons qu'une logique de baromètre annuel soit déployée auprès des publics, mais également auprès des agents. Afin de pouvoir procéder à une analyse partagée, il pourrait s'avérer judicieux d'installer un comité des usagers. Son périmètre de réflexion pourrait à tout le moins concerner l'accueil principal (physique et téléphonique) ainsi que le processus de dématérialisation.

Cette approche s'avérerait complémentaire de la démarche de contrôle de gestion initiée par la Ville, laquelle se traduit par l'actualisation d'indicateurs d'activité dans une logique de système d'information décisionnel. Aujourd'hui, les indicateurs d'activité existants relatifs à l'accueil des publics – accueils de 1^{er} et 2^{ème} niveaux – sont hétérogènes, d'une fiabilité relative et ne permettent pas une exploitation complète.

Si la Ville dispose aujourd'hui d'une certaine appréciation de la volumétrie, elle ne dispose pas d'éléments d'appréciation de la durée et de l'intensité des interactions. Pour que la Ville dispose d'un outil de pilotage lui permettant de continuellement ajuster et optimiser l'allocation des ressources dans une logique de dialogue de gestion, il lui faut consolider le processus de *reporting* d'activité, il est nécessaire qu'au moins trois chantiers soient initiés :

- le contrôle de l'actualité des indicateurs d'activité ;
- la fiabilisation de la collecte des données et le développement de l'automatisation *via* les logiciels métiers ;
- la conduite d'une démarche d'analyse partagée afin de mieux articuler les données quantitatives et qualitatives et ainsi tendre vers une problématisation plus aboutie.

4.2. Cohérence externe

Définition synthétique :

Le critère de la cohérence externe vise à resituer la politique publique évaluée dans un écosystème partenarial où d'autres acteurs partagent tout ou partie de la compétence ou du champ d'intervention.

En cela, il s'agit ici d'apprécier la manière dont les objectifs stratégiques et opérationnels animés par les différents acteurs d'un même champ d'intervention s'inscrivent dans un registre de complémentarité.

Il est donc question d'appréhender la manière dont cet objectif de complémentarité se fabrique et s'anime au sein d'un fonctionnement collégial / partagé visant à repositionner les besoins des « bénéficiaires ultimes » ou d'un territoire au centre des attentions et des intentions.

Ainsi le sens de la politique publique évaluée se révélant alors dans le cadre d'une intervention collective plutôt qu'apprécié isolément.

En premier lieu, et bien que cela ne traduise aucun dysfonctionnement sous-jacent, il convient de reconnaître une certaine asymétrie entre les problématiques relevant de la cohérence interne et celles relevant de la cohérence externe.

Pour ce qui relève de la cohérence externe, il est important de rappeler que les champs d'intervention d'une commune renvoient presque systématiquement à des compétences partagées avec d'autres institutions. En la circonstance, il est possible qu'un usager puisse avoir plusieurs interlocuteurs différents pour un même sujet.

La problématique est donc celle de l'identification des champs d'intervention communs et plus particulièrement des « zones de recouvrement » des interventions portées par les uns et les autres. Les services de la Ville de Saint-Herblain maîtrisent plutôt bien l'écosystème institutionnel dans lequel ils évoluent et, partant, les problématiques partenariales sous-jacentes.

Toutefois, le propos n'est pas ici d'engager de manière systématique une chasse aux doublons ; certains peuvent être utiles dès lors qu'ils sont coordonnés et pensés au regard de la complémentarité qu'ils peuvent offrir. C'est particulièrement le cas pour ce qui relève des politiques de solidarité. Il s'agit ici de veiller à ce que l'offre demeure lisible et accessible pour les usagers et à ce que l'articulation des interventions soit coordonnée. La problématique est alors autant celle de l'accueil, de la prise en charge ou de l'orientation, que celle de la coordination proprement dite.

Plusieurs initiatives méritent d'être mentionnées, initiatives qui sont davantage que des illustrations d'un champ des possibles en la matière : elles sont révélatrices des difficultés inhérentes à une absence de modalités de coordination structurées.

- L'Accueil Social Universel initié par le Conseil Départemental de Loire Atlantique. Sur les questions sociales, nul doute que la démarche gagnerait en efficacité si la CAF de Loire-Atlantique participait de cette intention.
- Le dispositif France Services – la ville est labélisée depuis février 2022 – au sujet duquel la Ville s'est positionnée de manière volontariste dans une posture de

facilitation de proximité dans l'accès aux droits et aux services pour ses habitants et ses usagers.

- L'engagement d'une démarche métropolitaine autour de la relation aux usagers, visant à créer un espace de dialogue et d'expérimentation à l'échelle de la Métropole, y compris sur les problématiques de proximité qui demeurent un axe de progrès important pour les publics herblinois.

Sur ce dernier point, il pourrait être attendu, sans que cela n'augure d'un transfert de compétences des villes vers Nantes Métropole, un processus initié et coordonné par la métropole visant à harmoniser voire à mutualiser certaines pratiques et réponses administratives, a fortiori pour les démarches dites déterritorialisées et l'avènement de la e-administration. A défaut, force est de reconnaître que cet espace de dialogue intercommunal permet une meilleure interconnaissance des professionnels communaux, une meilleure circulation et analyse des évolutions réglementaires et la possibilité de partager sur des problématiques communes.

En termes d'évaluation, il n'est possible de parler de complémentarité qu'au titre du dispositif France Services, lequel se trouve être animé par des instances installées et animées par la Préfecture. Toutefois, il convient de rappeler que nous sommes ici dans une configuration particulière où la Ville a politiquement choisi d'assumer une offre de services qui dépasse ses seules compétences afin, dans une posture de facilitation, d'en garantir en proximité l'accès et le recours.

Pour ce qui relève des autres coopérations interinstitutionnelles ayant des répercussions sur les missions d'accueil des publics, nous ne sommes pas dans des situations avérées de concurrence. Au pire, il s'agit de problématiques de lisibilité pour les publics (lesquelles peuvent générer du non-recours) ou, pour ce qui relève des démarches déterritorialisées, d'acceptabilité d'une partie de l'opinion publique (équilibre contribution fiscale – périmètre d'ayant-droits).

Sur ce dernier point, Saint-Herblain est un territoire qui se caractérise par un taux de polarisation de l'emploi très important et par la présence de l'une des plus grandes maternités de France. En conséquence, l'offre de service municipale est calibrée pour assumer ces charges qui, peu ou prou, s'apparentent à des charges de centralité. Or, si l'accueil constitue une véritable vitrine municipale, force est de constater que ces usagers non-herblinois constituent autant de relais d'opinion potentiels sur la qualité des services publics municipaux. Il n'y a donc pas d'antagonisme à révéler, mais bien plutôt une convergence d'intérêts pour la Ville qui entend promouvoir une certaine conception des services publics.

5. Conclusions évaluatives et préconisations

5.1. Organisation de l'accueil des publics à Saint-Herblain



Constat 1 : la Ville impulse la facilitation du parcours administratif de l'utilisateur au sein des services. Pour cela, la Direction citoyenneté et usagers incite les services à se mettre autant que possible à la place de l'utilisateur. Si cette posture est déjà largement partagée, il est nécessaire que l'ensemble des services l'incarnent au quotidien.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Citoyenneté et proximité font partie des priorités du projet politique des élus. Ces orientations se déclinent dans le projet d'administration de la collectivité qui met l'accent sur l'accessibilité du service public et se voient reprises dans ces termes dans le projet de la Direction citoyenneté et usagers :

« Il s'agit d'intégrer la notion de parcours usager dans toutes les réflexions sur les services. Le principe qui prévaut est de se mettre à la place de l'utilisateur. Tester le parcours usager globalement, c'est-à-dire en intégrant toutes les interactions de l'utilisateur avec la ville, et non pas du point de vue de l'administration travaillant le plus souvent en mode silo. » (extrait du projet de direction de la DCU)

Le parcours usager apparaît donc comme une priorité pour le service relation à l'utilisateur et il constitue l'un des principaux leviers pour favoriser l'accessibilité des services publics.

L'accueil généraliste incarne cette posture au quotidien, de même que plusieurs autres directions municipales. Si la DCU a déjà mis en place plusieurs actions visant à diffuser plus largement cette posture (plan de formation, coordination renforcée), force est de constater qu'elle est encore inégalement partagée à l'échelle de l'ensemble des directions en situation d'accueil spécialisé.



Préconisation 1 : Faire de l'accueil des publics une politique publique en formalisant ses orientations et objectifs.



Préconisation 2 : Définir une posture d'accueil commune à tous les agents en situation d'accueil et promouvoir la connaissance et la compréhension des missions d'accueil à l'échelle de la Ville, même pour les agents ne travaillant pas en lien direct avec le public.

Faire en sorte que l'ensemble des agents municipaux, y compris ceux qui ne sont pas concernés par les missions en face à face public, mesurent l'impact de leur activité sur l'accueil des publics.



Préconisation 3 : Améliorer la coordination intra et inter-directions pour une meilleure gestion des demandes des publics.

Poursuivre le travail d'acculturation engagé par le service relation aux usagers et médiation numérique auprès des directions concernées par l'accueil des publics, afin de bénéficier d'une posture d'accueil homogène à l'échelle de la Ville.

5.2. Satisfaction des publics et connaissance de leurs besoins



Constat 2 : Dans le cadre de l'évaluation, les usagers interrogés expriment des niveaux élevés de satisfaction, notamment pour ce qui concerne l'accueil physique. Si des marges d'amélioration se font jour (en particulier sur l'accueil téléphonique et la gestion des courriers), le principal enjeu à l'avenir semble résider dans le maintien de la qualité de service actuelle.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Les différentes enquêtes menées dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics (sondage téléphonique ; enquêtes de satisfaction dans les équipements municipaux) révèlent des niveaux de satisfaction élevés, voire très élevés pour certains canaux d'accueil. Les comparaisons pouvant être établies avec 2018 pour l'accueil au guichet de l'Hôtel de Ville soulignent une forte progression de la satisfaction des habitants entre 2018 et 2024.

Il importe à l'avenir de pouvoir maintenir ce degré de satisfaction, objectif ambitieux en soi puisqu'il implique de s'adapter continuellement à l'évolution des besoins et attentes des usagers. Pour la Ville, cela suppose d'être en capacité de percevoir ces évolutions et de s'y adapter, en faisant évoluer l'organisation municipale et l'allocation des moyens dédiés à l'accueil des publics.

Si les usagers se disent globalement satisfaits, les différentes modalités d'enquêtes ont permis de pointer certaines pistes d'amélioration, parmi lesquelles :

- La gestion des courriers et courriels
- L'accueil téléphonique (temps d'attente et transferts d'appel notamment)
- La visibilité de l'offre d'accompagnement numérique
- La confidentialité des échanges dans certains équipements municipaux.
- Les horaires d'ouverture des services : sans que le sujet soit ressorti comme un point d'insatisfaction forte, les horaires pourraient être réinterrogés pour correspondre davantage aux disponibilités des actifs (cf constat 21)



Constat 3 : la connaissance des besoins des publics est améliorée. La Ville dispose actuellement de peu d'outils formalisés qui permettraient de mesurer régulièrement la satisfaction des usagers et de prendre en compte leurs retours.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Pour adapter l'accueil aux besoins des usagers et garantir une satisfaction élevée des publics, il importe de connaître ces besoins et leur évolution, et de pouvoir mesurer la satisfaction des usagers vis-à-vis des services proposés.

Au sein de la Ville, des enquêtes de satisfaction ponctuelles sont réalisées, à l'image du sondage téléphonique mené dans le cadre de l'étude de 2018 et de la présente évaluation conduite par l'Observatoire citoyen des politiques publiques.

De plus, une enquête de satisfaction annuelle est réalisée dans le cadre de l'espace France services : il s'agit là d'une obligation contractuelle, et de la seule démarche régulière de mesure de la satisfaction.

Les situations d'accueil constituent des moments privilégiés pour que les usagers puissent formuler leurs retours sur la qualité des services rendus. La collecte et la prise en compte de ces retours varient. Elles dépendent à la fois des canaux de communication utilisés et des directions auprès desquelles ces retours sont formulés.

La majorité des services est organisée en interne pour récolter et traiter ces retours : ils font l'objet d'échange au sein des équipes et avec la hiérarchie et peuvent conduire à une évolution de l'organisation.

Cependant, nous ne disposons aujourd'hui pas de système global de recueil et de suivi des retours des usagers, ce qui entrave le suivi de l'évolutions des besoins des usagers.



Préconisation 4 : Maintenir le niveau de satisfaction actuel en déployant une organisation et des moyens adéquats.

Loin d'être un enjeu dérisoire, le maintien de la qualité de service apparaît au contraire comme un objectif ambitieux, en ce qu'il implique de pouvoir adapter l'organisation et les moyens mis en œuvre à l'évolution continue des besoins des publics.



Préconisation 5 : Travailler en particulier sur les points qui ne satisfont pas complètement les publics :

- Renforcer l'accueil téléphonique
 - Réinterroger tout à la fois l'architecture du service et les outils utilisés.
 - Etudier quels pourraient être les apports de l'intelligence artificielle en matière d'accueil téléphonique (pour un premier niveau de renseignement ou pour le suivi d'une demande déjà enregistrée).
 - Affirmer le principe selon lequel, si l'utilisateur ne peut recevoir une réponse immédiate par téléphone, ce n'est pas à lui de rappeler mais à la Ville de s'organiser et de revenir vers lui. Développer un service permettant à l'utilisateur d'être recontacté et lui laisser le choix du créneau.

- Répondre de façon systématique à toute demande écrite et retravailler la gestion des courriers et des courriels
 - Développer un circuit courriels
 - Améliorer le traitement des courriers urgents
 - Harmoniser les délais de réponse en fonction du type de courrier
 - Systématiser l'envoi d'un accusé de réception et communiquer sur un délai de réponse pour les courriers/courriels ne pouvant faire l'objet d'une réponse rapide.
 - Définir des règles communes concernant les pratiques rédactionnelles pour garantir l'intelligibilité des courriers.

- Améliorer les conditions d'accueil et d'attente dans certains équipements ;
- Valoriser l'offre d'accompagnement numérique et d'accompagnement administratif
- Réinterroger les horaires d'ouverture des services



Préconisation 6 : Proportionner les efforts consentis pour renforcer la satisfaction des publics

Compte tenu des forts niveaux de satisfaction constatés dans le cadre de l'évaluation, il importe de proportionner les efforts que pourrait déployer la collectivité aux gains potentiels.

Si l'amélioration de l'accueil téléphonique et celle des circuits courriers et courriels semblent prioritaires, la Ville peut aussi se fixer des limites dans les réponses à porter vis-à-vis des attentes des usagers.

Deux points d'insatisfaction relative nous semblent à considérer avec prudence : le temps d'attente dans le cadre de l'accueil physique d'une part, et les horaires d'ouverture des services d'autre part. S'il ne s'agit pas de mettre de côté ces deux sujets de réflexion, ils apparaissent très consommateurs de ressources, pour un gain relatif en termes de satisfaction.



Préconisation 7 : Mettre en place des outils et une organisation pour mesurer la satisfaction des usagers, percevoir l'évolution des besoins des usagers et s'y adapter.

Les différentes enquêtes menées dans le cadre de l'évaluation sont précieuses pour mesurer la satisfaction des publics, comprendre leurs besoins, et ainsi adapter l'organisation municipale de la manière la plus efficiente possible.

L'Observatoire citoyen des politiques publiques propose la mise en œuvre des actions suivantes :

- Reconduire tous les 3 à 5 ans le sondage téléphonique réalisé dans le cadre de l'évaluation, afin de pouvoir mesurer l'évolution de la satisfaction en matière d'accueil généraliste et spécialisé et pour tous les canaux de contact ;

- Conduire chaque année des enquêtes de satisfaction en format court (sur le modèle de l'enquête Espace France service) ;
- Tirer profit du futur outil de Gestion de la relation usagers (GRU) pour sonder ponctuellement la satisfaction de l'utilisateur à l'issue de sa démarche ;
- Faire en sorte que l'outil de GRU permette de centraliser le recueil et le suivi des retours usagers, quel que soit le canal de contact utilisé et le service concerné.

5.3. Parcours des publics au sein des services municipaux



Constat 4 : La Ville offre aux publics la possibilité de réaliser des démarches via plusieurs canaux de contact. Elle promeut la dématérialisation sans l'imposer, et propose des alternatives au numérique. Il importe que ces alternatives soient fonctionnelles, accessibles et visibles.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Les démarches municipales sont toujours accessibles via plusieurs canaux de contact (accueil physique, téléphonique, courrier ou courriels, démarches en ligne), même si l'ensemble des canaux n'est pas toujours accessible pour toutes les démarches.

L'organisation municipale veille à ne pas prescrire la dématérialisation. Ce principe est respecté, même si on a vu que dans le cadre du parcours titres d'identité, les alternatives au numérique proposées ne sont pas complètement satisfaisantes.

Par ailleurs, si la superposition des canaux de contact est un plus pour le public, elle est source de complexité pour l'organisation municipale, qui ne dispose actuellement pas d'outil permettant de suivre les demandes des usagers quel que soit le canal de contact utilisé (ce que permettra le prochain outil de Gestion de la relation usagers [GRU]).



Constat 5 : si le pré-accueil des publics est globalement satisfaisant et considéré comme une étape importante pour faciliter le parcours administratif des publics, le suivi des demandes est améliorable et le post-accueil est une étape actuellement peu investie par la Ville.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La Ville met à disposition des publics un grand nombre d'informations leur permettant de préparer leurs démarches.

A la suite de l'étude accueil de 2018, une base de connaissances communes a été créée, permettant de regrouper en un seul outil toutes les informations utiles au renseignement des usagers et de faciliter l'actualisation de ces informations. A l'échelle de la métropole, seules deux communes ont développé de tels outils

(Nantes et Saint-Herblain). A Saint-Herblain, le choix a été fait que cette base de connaissances communes utilisées par les professionnels soit aussi accessible aux usagers, considérant que les informations utiles aux agents le sont aussi pour les publics : c'est donc le site internet de la Ville.

Le suivi des demandes est en revanche améliorable. Si au sein des services le suivi des demandes est assuré de manière rigoureuse, les agents d'accueil généraliste ne sont actuellement pas en capacité de renseigner les usagers sur l'état d'avancement de leurs demandes. Ils doivent renvoyer l'utilisateur vers l'accueil spécialisé concerné, ce qui conduit à allonger le parcours de l'utilisateur, et peut contribuer à engorger les accueils spécialisés (notamment les standards téléphoniques).



Constat 6 : La gestion de l'attente (délai, confort d'attente) pour les usagers qui se déplacent dans les équipements municipaux est globalement satisfaisante. Les conditions d'attente sont un point à interroger continûment. Elles seraient à retravailler dans certains équipements.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Le degré de l'acceptabilité de l'attente est très subjectif, comme le révèlent les résultats du sondage téléphonique : 22% des répondants ne sont pas pleinement satisfaits concernant le temps d'attente au guichet d'accueil. Parmi eux, 56% ont en fait attendu moins de 15 minutes et sont donc en attente d'une prise en charge quasi immédiate.

Les enquêtes de satisfaction dans les équipements municipaux révèlent que les usagers attendent peu avant d'être reçus par un agent municipal.

Plus de 50% des usagers déclarent avoir attendu moins de 5 minutes à l'accueil de l'Hôtel de Ville et du Carré des services publics. Ils sont près de 90% à avoir attendu moins de 10 minutes.

Dans le cadre du sondage téléphonique, 80% des répondants se disent très satisfaits des conditions d'accueil et d'attente (confort, bruit, éclairage). Pour autant, des marges d'amélioration se font jour en terme de confort d'attente (assises adaptées, aménagement des espaces) dans certains équipements.



Constat 7 : en fonction du canal de contact auquel l'utilisateur recourt, les délais de réponse peuvent varier. En matière de gestion des courriers et des courriels, les délais de réponse sont améliorables et des ajustements sont en cours.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Comme le révèlent à la fois l'audit courrier réalisé en parallèle de l'évaluation et le sondage téléphonique, la gestion de courriers et des courriels est perfectible.

Par exemple, il n'existe actuellement pas de circuit dédié à la gestion des courriels,

ceux-ci empruntent le circuit courriers.

Des marges d'amélioration se font jour sur les points suivants :

- Gestion des courriers urgents ;
- Suivi et traçabilité centralisée des courriers dans l'ensemble des services ;
- Pratiques en termes d'envoi d'accusé de réception (inégalement réalisé en fonction des services) ;
- Détermination de règles quant aux délais de réponse pour les courriers ne présentant pas d'aspect règlementaire (norme qualité) ;
- Harmonisation des attendus concernant le contenu des courriers (question des référentiels qualité, du facile à lire et à comprendre [FALC]).



Constat 8 : la fonction d'accueil téléphonique est considérée comme un canal utile et à développer. L'organisation de l'accueil téléphonique est à développer pour répondre aux besoins actuels et futurs et semble améliorabile, en particulier dans l'articulation des différents standards téléphoniques.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Loin d'être désuet, le téléphone semble un canal à valoriser et à optimiser : c'est un recours pour les usagers éloignés du numérique, il permet d'éviter les déplacements inutiles tout en mettant en lien l'utilisateur avec un agent municipal. Le téléphone est aussi porteur d'opportunités en matière de lutte contre le non-recours.

En termes d'organisation et de moyens, la Ville n'est actuellement pas outillée pour absorber une augmentation du recours au téléphone.

Nos outils ne donnent pas entièrement satisfaction, et l'architecture de l'accueil téléphonique (affichage des numéros, renvois et transferts d'appels) est à revoir.

Ces points faibles organisationnels se traduisent par des marges d'amélioration des résultats en termes de satisfaction des usagers, en particulier sur la question de l'attente téléphonique et du nombre de renvois vers différents interlocuteurs.

Des bonnes pratiques se développent et notamment la possibilité pour l'utilisateur d'être rappelé par la Ville, pour pallier l'attente téléphonique et l'indisponibilité de certains interlocuteurs.

La question de l'accueil téléphonique des publics à besoins particuliers (personnes sourdes et malentendantes, personnes allophones) est aussi à prendre en compte.



Constat 9 : la Ville s'efforce de s'adapter de plus en plus aux publics et à leurs besoins particuliers.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Traduction concrète de la posture consistant à se mettre à la place de l'utilisateur, dans la mesure du possible c'est à l'organisation de s'adapter aux publics en faisant évoluer son organisation, en faisant preuve de souplesse et en facilitant le parcours des publics au sein des services.

Pour cela, certains services proposent par exemple des rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture tous publics.

On citera également l'offre d'accompagnement numérique, développée avec quatre grades différents pour s'adapter au plus près des besoins de l'utilisateur. L'aller-vers et le maillage territorial visant à éviter les déplacements sont également des exemples ayant pour but de faciliter le parcours de l'utilisateur.

Si les besoins des publics sont potentiellement infinis et peuvent excéder à la fois les missions et les moyens municipaux, l'administration s'efforce de s'y adapter, dans un double objectif :

- Éviter autant que possible le non-recours ;
- Garantir l'égalité de tous devant le service public, ce qui implique la prise en compte des freins qui entravent l'accès de certains usagers aux services publics (publics éloignés des institutions, du numérique, publics en situation de handicap, allophones, en perte d'autonomie, etc.). Cf. constats de la question 4 sur l'accessibilité de l'accueil.



Constat 10 : si la coordination entre directions ne cesse de se renforcer, l'articulation entre l'accueil généraliste et les accueils spécialisés est encore améliorable.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La DCU et le service relation aux usagers et médiation numérique portent déjà un certain nombre d'actions visant à améliorer la coordination entre les différentes directions : plan de formation accueil des publics inter-directions, temps de coordination thématiques (par exemple : avec le CCAS sur le repérage de situations de vulnérabilité, ou encore avec le service état civil et formalités sur les parcours titres d'identité).

On constate cependant des pistes d'améliorations dans l'articulation entre l'accueil généraliste et les accueils spécialisés :

- En termes de circulation des informations : si la base de connaissances communes est un outil précieux pour le renseignement du public, il serait utile que les informations circulent mieux en cas de changements intervenant sur la base ;
- En termes de cohérence organisationnelle : l'accueil généraliste est amené à orienter les usagers vers les accueils spécialisés des différentes directions. Il importe donc qu'une certaine harmonisation en termes d'horaires d'ouverture soit de mise entre les services. Ce n'est actuellement pas toujours le cas.



Préconisation 8 : Outiller encore davantage les agents d'accueil pour améliorer le renseignement des usagers, et clarifier si besoin la répartition des compétences entre accueil généraliste et spécialisé.



Préconisation 9 : Améliorer le suivi des demandes

Tirer parti de la GRU pour améliorer le suivi des demandes des usagers : veiller à ce que l'accueil généraliste dispose des informations pour renseigner l'utilisateur sur l'état d'avancement de sa demande. Si possible, faire en sorte que l'utilisateur puisse directement suivre sa demande en ligne.



Préconisation 10 : Améliorer la communication envers les publics en utilisant davantage le canal sms et en développant un système d'alerte pour certaines informations (par exemple : nouveaux créneaux de rendez-vous disponibles, changements d'horaires, grèves, etc.).



Préconisation 11 : Veiller à la bonne articulation des différents canaux de contact

Dans le cadre du projet de GRU, veiller à travailler les points suivants:

- mettre en valeur la complémentarité des différents canaux, dans une logique non-concurrentielle ;
- garantir un même niveau de service et de suivi des demandes quels que soient les canaux empruntés par les publics ;
- définir et formaliser une stratégie municipale en matière de réponse à l'utilisateur (canaux utilisés, parallélisme des formes) ;
- en interne, veiller à la bonne circulation de l'information et à une répartition claire des missions.

5.4. Coopération métropolitaine



Constat 11 : la Ville est repérée comme une administration de proximité par les usagers. Il arrive régulièrement que des usagers doivent être réorientés vers d'autres interlocuteurs. Les agents municipaux peuvent être amenés à prendre directement contact avec l'administration concernée pour transférer la demande afin d'éviter de générer du non-recours. La Ville est en capacité d'adapter le degré d'accompagnement de l'utilisateur en fonction de ses besoins.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La commune représente le premier- et parfois le dernier- maillon de la chaîne administrative.

Cela signifie que la Ville est en lien constant avec d'autres administrations, et qu'elle peut être amenée à mettre en relation ses usagers avec d'autres institutions, lorsque la demande ne fait pas partie du champ de compétences de la municipalité. La

réorientation peut être plus ou moins accompagnée en fonction de la situation de l'utilisateur. Elle peut aller d'une réorientation simple (transmission des coordonnées du bon interlocuteur), à un accompagnement plus poussé (l'agent municipal assiste l'utilisateur dans sa prise de contact avec l'administration vers laquelle il est orienté).

Cet accompagnement poussé est réservé à des situations dans lesquelles la réorientation de l'utilisateur vers une autre administration est perçue comme génératrice de non-recours.

Par ailleurs, les agents d'accueil bénéficieraient à disposer d'un outil de type base de données pour les aider dans la bonne orientation des publics vers des administrations ou opérateurs externes.



Constat 12 : La Ville porte une posture proactive dans l'accompagnement administratif des usagers, même pour des démarches qui ne font pas partie de ses compétences propres, en particulier dans le cadre de l'espace France services.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

A travers l'espace France services, la Ville témoigne d'une posture volontariste dans l'accompagnement des publics dans leurs démarches administratives en ligne.

L'espace France services est un service très apprécié par ses utilisateurs, mais qui semble à valoriser encore davantage. Il est intéressant de noter qu'une part importante des publics qui se disent intéressés par l'espace France services ne se déclarent pas en difficulté dans leur utilisation du numérique. Pour certains, c'est l'accompagnement administratif qui est recherché.

L'espace France services étant un service large, il paraît nécessaire d'en définir précisément les contours (et donc de fixer des limites à l'accompagnement), afin de garantir un accompagnement fiable des usagers, la sécurisation des procédures de travail des agents et la bonne orientation des usagers (et ainsi éviter l'errance administrative et des déplacements inutiles).



Constat 13 : les liens entre la Ville et la Métropole sont forts, les relations sont organisées et la transversalité est amenée à se développer encore davantage du fait de la création du service commun de la relation usager métropolitaine.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La Ville est en lien constant avec la Métropole, et en particulier avec le pôle de proximité Loire-Chézine, ainsi que le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur.

Le pôle Loire-Chézine est un pôle de proximité pour le territoire de Saint-Herblain, d'Indre et de Couëron. Il est compétent pour répondre aux questions portant sur les sujets suivants : assainissement, déchets, développement économique, développement urbain, espace public, propreté, urbanisme règlementaire, voirie. Dans le cadre des entretiens, il semble toutefois qu'une part non négligeable des demandes qui concernent le pôle Loire-Chézine transitent d'abord par la Ville. Cela rend nécessaire une bonne articulation entre Saint-Herblain et Nantes Métropole (cf. constat 15).

Sur le sujet de l'accueil des publics, les liens entre la Ville et la Métropole sont forts puisque, depuis 2022, l'accueil des publics est un sujet métropolitain, géré par le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur. Treize communes ont fait le choix de participer à ce service commun, dont Saint-Herblain.

Le service porte plusieurs axes de travail prioritaires, parmi lesquels : accompagner et former les agents d'accueil ; partager les connaissances (question de la base de connaissances communes) ; partager l'expertise et les expériences en garantissant des temps d'échange réguliers.



Constat 14 : un usager qui sollicite la Ville pour une démarche métropolitaine n'est pas renvoyé vers la Métropole. La Ville transfère et accompagne sa demande. Des améliorations sont en revanche attendues en termes de coordination entre la Ville et la Métropole dans le suivi de la demande et la réponse à l'utilisateur.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

A l'échelle métropolitaine, la répartition des compétences entre les différents acteurs et les frontières communales ne correspondent pas au territoire tel qu'il est vécu par les habitants, ce qui peut se traduire par une strate de complexité supplémentaire dans le parcours administratif des usagers.

Pour y remédier, il importe que l'articulation entre la Ville et la Métropole soit la plus transparente possible pour l'utilisateur. Les usagers ne sont pas des experts de l'administration. Il arrive donc souvent qu'ils se tournent vers la commune pour une question qui relève du pôle Loire-Chézine ou de la Métropole.

A l'échelle de la Ville et de la Métropole, les personnes interrogées dans le cadre des entretiens (élus et agents) font montre d'une posture commune : si un usager sollicite la Ville pour un sujet qui relève de la Métropole, c'est une bonne chose. Cela signifie que la commune est bien identifiée comme interlocuteur de proximité, et il ne s'agit pas de « former » les usagers pour en faire des experts de l'administration.

En revanche, la Ville et Nantes Métropole doivent travailler ensemble pour que le suivi de la demande et la transmission des informations à l'utilisateur fonctionne bien.

C'est globalement le cas pour les demandes concernant une intervention sur l'espace public (par exemple, un trou dans la chaussée). La Métropole et les communes disposent d'une plateforme informatique commune pour déclarer ces incidents. Toutefois, l'outil actuel est ancien et est en passe d'être changé. Pour les autres types de demandes, des améliorations sont attendues, et en cours.

Dans les deux cas, l'information de l'utilisateur et de la Ville suite au traitement de la demande reste améliorable.

Il importe également que les agents d'accueil herblinois aient une connaissance suffisante des compétences métropolitaines, pour pouvoir faire efficacement le lien entre administrations : l'accompagnement et la formation des agents d'accueil est une priorité portée par le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur.



Préconisation 12 : Continuer à s'investir dans la démarche métropolitaine portée par le service commun de la relation à l'utilisateur.



Préconisation 13 : Faire des titres d'identité un sujet métropolitain pour améliorer la coordination entre les différentes communes concernées à l'échelle de la Métropole.

A l'issue de l'évaluation, il apparaît que le parcours de l'utilisateur pour créer ou renouveler ses titres d'identité est améliorable. Si des marges d'amélioration sont identifiées au sein de l'organisation municipale, d'autres sont liées à un contexte (volume des demandes, pression de la Préfecture pour favoriser la dématérialisation), qui s'applique à l'ensemble des communes qui réalisent ces démarches déterritorialisées. S'il ne s'agit pas d'envisager un quelconque transfert de compétences sur cette question, il pourrait être pertinent de faire des titres d'identité un sujet métropolitain, pour partager les pratiques et améliorer la coordination entre les différents acteurs (les communes entre elles, les communes avec la Préfecture).



Préconisation 14 : Engager un travail avec les services de la métropole visant à conforter l'amélioration de l'information des usagers (suivi de leur demande, réponse apportée).

5.5. Accessibilité des services municipaux



Constat 15 : la Ville est attentive à porter une politique d'accueil accessible pour tous.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Dans le cadre des temps d'échange, une posture défendue par plusieurs élus et agents de la DCU consiste à considérer qu'améliorer l'accessibilité profite mécaniquement à tous. En cela, la réponse ne peut ni ne doit se résumer à une compilation / juxtaposition de services ou de canaux spécifiquement pensés pour

une partie seulement de la population. Les services doivent répondre aux besoins de tous, y compris des publics à besoins particuliers.

Autrement dit, faciliter l'accessibilité pour certains, c'est faciliter l'accessibilité pour tous.

Se pose la question de la définition de l'accessibilité. A fortiori, l'intention des membres de l'Observatoire n'est pas de se cantonner à une lecture physique et réglementaire mais d'y intégrer une réflexion portant sur les manières de traduire opérationnellement des intentions en termes de proximité, de disponibilité, d'intelligibilité voire d'accompagnement. En cela, la Ville porte d'ores et déjà un certain nombre d'initiatives visant à favoriser l'accessibilité à ses services : proximité géographique, aller-vers, personnalisation des services, aménagement des équipements, accueil des publics illettrés et/ou allophones sont quelques exemples qui seront développés dans les constats suivants.

En cela, les membres de l'OCCP pointent l'impérieuse nécessité d'appréhender en continu l'évolution de la demande sociale (besoins ET attentes) afin d'ajuster la/les réponses de la Ville.



Constat 16 : la proximité géographique paraît être une attente forte pour les Herblinois, à laquelle la Ville s'attache à répondre en déployant des pôles de services publics de proximité dans chaque quartier.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Saint-Herblain dispose d'un maillage territorial fin en termes d'équipements publics, qui s'est encore affiné au cours du mandat actuel. Depuis septembre 2023, le Pôle de services publics Sillon (quartier Nord), situé au CSC Sillon de Bretagne, est un nouvel équipement de services publics de proximité, complétant l'Hôtel de Ville (quartier Bourg) et le Carré des services publics (quartier Est). Chacun de ces lieux propose entre autres la réalisation de démarches administratives et de formalités, une offre d'accompagnement numérique, et des permanences sociales (travailleur social, Centre Local d'Information et de Coordination pour les seniors, etc.)

Un deuxième pôle de services publics ouvrira prochainement au CSC Soleil Levant, dans le quartier Centre : chacun des quatre quartiers disposera alors d'un équipement de services publics de proximité permettant la réalisation de démarches administratives.



Constat 17 : la Ville développe de plus en plus l'aller-vers, mais ces propositions se déploient davantage dans des équipements municipaux de proximité qu'en hors-les-murs.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Déjà courant dans les secteurs sportif et culturel, l'aller-vers se développe de plus en plus dans le champ des démarches administratives. On peut citer les exemples suivants (liste non-exhaustive) :

- des permanences sociales ont lieu dans divers équipements de proximité (notamment les CSC), ainsi que dans les associations caritatives ;
- depuis 2024, l'inscription à des stages de loisirs jeunesse portés par la Direction des jeunesses, des sports et de l'action socioculturelle (implantée au Carré des services) est proposée dans les CSC ;
- depuis 2024, l'inscription scolaire est possible directement dans les écoles et non plus uniquement à la Direction de l'éducation.

A ce stade de la réflexion, sans doute sera-t-il utile d'apporter une définition sur ce que signifie la notion d'« aller-vers » afin de ne pas la galvauder et surtout pour préciser les objectifs et les modalités selon lesquelles le « aller-vers » peut s'inscrire dans une stratégie proactive de relation aux usagers.

En la circonstance, il convient *a minima* de préciser au titre des objectifs, que le « aller-vers » vise à :

- Lutter contre l'isolement et le non-recours ;
- Faire venir (ou revenir) vers les lieux d'accueil des publics.

Par ailleurs, les démarches d'« aller-vers » requièrent des compétences professionnelles particulières de médiation et nécessitent d'identifier, selon le sujet, qui est le plus à même de réaliser ces démarches. S'agit-il d'une démarche devant être portée par la collectivité, en régie, ou de démarches coordonnées par elle mais déléguées à un partenaire en position d'intermédiation ?

On note toutefois que l'aller-vers se développe aujourd'hui essentiellement dans des équipements publics de proximité. En matière de démarches administratives, la Ville propose peu d'actions hors-les-murs (permanences en extérieur ou dans des locaux non-municipaux, par exemple associatifs ou à la Polyclinique). Si cela a été le cas dans le cadre des Projets de rénovation urbaine, puis de la crise sanitaire, ces actions ponctuelles ont depuis pris fin. Le service état civil et formalités peut également se déplacer au domicile de l'utilisateur pour réaliser des démarches administratives, mais ce service reste exceptionnel et réservé à des situations précises, sur présentation d'un certificat médical d'impossibilité de déplacement.



Constat 18 : la proximité se décline aussi dans la relation avec l'utilisateur, notamment à travers une personnalisation des services de plus en plus forte.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La proximité dans l'accueil des usagers renvoie à deux registres :

- **La capacité de l'organisation à s'adapter aux besoins des usagers, et à personnaliser l'offre de services**

Force est de constater que depuis près de 20 ans, le paradigme de la proximité s'est imposé dans la logorrhée des collectivités territoriales, au point de devenir autant incontournable sur le plan argumentaire qu'impensé sur le plan opérationnel. Dès lors les réponses se sont le plus souvent traduites par un biais territorial : rapprocher géographiquement la réponse du besoin, si tant est que celui-ci soit correctement identifié et que la réponse en proximité soit adaptée. Deux biais potentiellement cumulatifs !

Si le paradigme de la proximité demeure d'une évidente actualité et pertinence, cette réponse ne saurait seule suffire pour couvrir la diversité des attentes et des besoins des habitants. Il est désormais tout autant question de « rapprocher » – au sens concret comme métaphorique du terme – l'administration de ses administrés afin de faciliter l'accès et le recours à l'offre de services que de veiller à ce que la collectivité soit perçue comme proche de ses administrés. Il est dès lors tout autant question d'accessibilité, que de simplification, de considération et de la capacité pour la collectivité de personnaliser la réponse qu'elle apporte.

Sur ce point, on a vu que la Ville s'efforçait de plus en plus de s'adapter aux publics et à leurs besoins particuliers (cf ; constat 10).

Il s'agit toutefois de s'interroger sur le sens de cette personnalisation : ses objectifs et ses limites, car elle doit nécessairement être proportionnée.

Au sens où nous l'entendons, la personnalisation ne consiste pas à développer des prestations sur-mesure comme cela peut se faire dans le secteur privé. La Ville est et reste garante du bien commun qu'est l'accès pour tous au service public.

Elle revient en revanche à prendre en compte les besoins des publics, liés à des situations particulières (sociale, familiale, liée à l'âge ou à l'autonomie) pour permettre une équité d'accès aux services publics.

Une jolie figure d'oxymore témoigne de la complexité de la tâche (celle de personnaliser la réponse pour tous) et de l'enjeu fondamental sous-jacent, celui de trouver le point d'équilibre entre personnalisation de la réponse sans remettre en cause le principe d'égalité de traitement.

La personnalisation ne contrevient pas au principe d'égalité devant le service public, mais doit en être la garantie. Le principe d'égalité devant le service public ne suffit souvent pas à assurer une égalité réelle entre les usagers : rester aveugle aux différences de situations c'est potentiellement créer des inégalités de fait, voire des discriminations indirectes.

▪ **La capacité d'adaptation relationnelle des agents d'accueil dans le cadre de leurs échanges avec les publics, et donc la personnalisation de la forme de réponse.**

Cette capacité d'adaptation relationnelle fait partie des compétences nécessaires dans l'exercice des missions d'accueil. Elle consiste à comprendre la demande de l'utilisateur, à la traduire en langage administratif pour pouvoir y apporter réponse, et à adopter le positionnement le plus adapté possible vis-à-vis de l'utilisateur. On parle ici de la forme de la réponse, et non de son contenu.

A travers la campagne d'entretiens et les séquences d'observation, deux principaux modèles ont émergé :

- une posture personnalisée, qui adapte la forme de la réponse à l'interlocuteur. Elle est particulièrement portée par la Direction citoyenneté et usagers et la Direction de la solidarité.

- une posture qu'on pourrait qualifier de plus technique : l'administration traduit la demande de l'utilisateur en langage administratif, puis lui donne réponse. La forme de la réponse est identique pour tous les usagers, elle n'est pas spécifiquement adaptée à l'utilisateur.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette posture : un volume important de démarches (un enjeu d'efficacité et de rapidité dans le traitement des demandes), une attitude parfois consumériste des usagers, des services qui peuvent toucher à des sujets sensibles et générer de l'agressivité de la part des usagers et en réaction une forme de distanciation chez les agents.

Se pose la question du nécessaire processus de priorisation de la personnalisation. Tout ne pourra pas, au moins dans un premier temps, être personnalisable. A *minima*, des limites voire un séquençage de développement devront être déterminés.



Constat 19 : les horaires d'ouverture des services ne sont pas complètement adaptés à la disponibilité de tous les publics, et notamment des actifs. Pour autant, ils ne génèrent pas une insatisfaction forte.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La question des horaires d'accès aux services a été abordée dans le cadre du sondage téléphonique passé auprès des habitants. Les horaires font partie des principaux points d'insatisfaction, sans que cette insatisfaction soit toutefois aussi franche qu'on aurait pu le penser.

Pour autant, il était attendu que la question des horaires révèle un certain niveau d'insatisfaction. A l'évidence, la réponse à apporter ne semble pas devoir se traduire par un élargissement de l'amplitude d'ouverture. Du point de vue organisationnel, il s'agit d'ouvrir mieux, plus que d'ouvrir plus.

6% des répondants s'en disent insatisfaits, et 25% considèrent qu'ils sont améliorables.

La satisfaction dépend en fait largement de l'activité : la part des insatisfaits est de 38% chez les actifs, et de 42% chez les cadres. C'est donc à la population active que des adaptations horaires bénéficieraient le plus.

In fine, la question est celle de l'adaptation de l'organisation de l'accès à l'offre de service pour les publics qui ne sont pas en situation de pouvoir gérer la contrainte des horaires d'accès.

Par ailleurs, des écarts entre les horaires de l'accueil généraliste et ceux de certains services (état civil et formalités, urbanisme) sont source de confusion pour les publics.

Plusieurs questions supplémentaires se trouvent directement corrélées :

1/ Faut-il apporter une réponse à ces doléances pour plus d'ouverture ? Il s'agit de mesurer les conséquences que cela pourrait avoir sur les agents de la collectivité en termes de conciliation entre les vies personnelle et professionnelle.

2/ La possibilité de différencier du point de vue organisationnel accueil physique et accueil téléphonique

3/ Quelle pertinence pour une expérimentation sur le temps de la pause méridienne ? Laquelle aurait une utilité pour les actifs du bassin d'emploi, en majeure partie non-herblinois ?



Constat 20 : la Ville a développé certains services accessibles en dehors des horaires d'ouverture tout public.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La dématérialisation permet d'accéder à certains services en dehors des horaires d'ouverture : c'est le cas pour plusieurs démarches du quotidien ainsi que des services à destination des familles (restauration scolaire, accueil péri et extrascolaire, etc.).

De plus, plusieurs services proposent aux usagers de les recevoir sur rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture tous publics : cette possibilité semble en revanche méconnue.

Une fois encore se pose la question de l'accessibilité dans la mesure où la dématérialisation n'est par essence pas tous publics.

Il est sans doute fécond de penser les approches plus mixtes ou hybrides articulant le physique, le téléphonique et le dématérialisé dans une logique intégrée de complémentarité et de sécurisation des parcours usagers.

En termes de qualité de l'accueil des publics et de la relation aux usagers, la dématérialisation doit être considérée comme un outil au service de la qualité (sécurisation des agents d'accueil dans l'interaction [BCC], possibilité de prendre RDV, d'être autonome dans la démarche, possibilité de communiquer dans une logique multicanale où des ressources dématérialisées viennent prolonger un courrier, un SMS confirmer un RDV ou prévenir d'un créneau qui se libère, etc.)

Cela pose enfin la question du caractère responsif des interfaces dématérialisées.



Constat 21 : l'accueil municipal est organisé pour répondre aux besoins spécifiques des publics (en situation de handicap, de perte d'autonomie, publics allophones, publics éloignés des institutions, publics éloignés du numérique). Sur certains sujets, il pourrait cependant être utile d'échanger davantage entre directions (sur les outils utilisés, les bonnes pratiques mises en place, etc.).

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La Ville est outillée pour accueillir les publics à besoins spécifiques : Les équipements municipaux recevant du public sont pour une large part récents ou récemment réhabilités : l'aménagement et le mobilier ont été pensés pour favoriser l'accessibilité des publics.

Quelques pistes d'amélioration se font jour concernant notamment le confort d'attente pour les personnes à mobilité réduite ainsi que les conditions de confidentialité des échanges dans certains équipements.

Compte tenu de la grande diversité de la population herblinoise, l'accueil des publics allophones est une constante dans tous les services municipaux. Des outils et bonnes pratiques existent pour faciliter l'accueil de ces publics. Outils et bonnes pratiques gagneraient à être davantage partagés et harmonisés à l'échelle de la Ville ;

Même constat pour l'accueil des personnes illettrées : certains services sont particulièrement vigilants à user de pratiques rédactionnelles visant à faciliter la compréhension. Ces pratiques gagneraient à être développées dans l'ensemble des directions concernées.



Constat 22 : la Ville s'est d'ores et déjà investie dans la dématérialisation de certaines démarches administratives, en particulier celles concernant les services du quotidien (éducation, loisirs, petite enfance, etc.)

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Plusieurs démarches municipales sont entièrement ou partiellement dématérialisées. Sans être exhaustive, la liste suivante donne à voir le type de démarches qui peuvent être réalisées en ligne :

- Prise de rendez-vous : plusieurs services donnent la possibilité de prendre rendez-vous en ligne pour réaliser une démarche administrative. C'est par exemple le cas pour la création ou le renouvellement d'un titre d'identité, ou pour plusieurs démarches d'aide sociale (demande de logement, de domiciliation,)
La prise de rendez-vous s'effectue sur le site internet de la Ville. La démarche en elle-même peut ensuite nécessiter un déplacement ou un échange téléphonique ;
- Inscription à des services : crèches municipales (envoi du dossier par mail) ; école et services péri et extrascolaires : accueil périscolaire, cantine, centre de loisirs, etc. (démarches sur le Kiosque famille qui deviendra l'Espace familles à partir de juin 2024) ; services de loisirs : stages sportifs (futur Espace familles) ; inscription à la Maison des Arts (site de la Maison des Arts), inscription à La Bibliothèque (réservation de documents, prolongation) sur le site de La Bibliothèque ; achat de billets de spectacles sur le site du Théâtre ONYX.
- Démarches d'urbanisme (demande de permis de construire, déclaration préalable de travaux, etc) peuvent être réalisées en ligne depuis une plateforme métropolitaine, accessible sur le site de la Ville ;
- Participation citoyenne : participer à des consultations publiques ou déposer un projet sur l'espace des projets via la plateforme « je participe à Saint-Herblain ».

Peut-être s'agit-il de (re)mettre en perspective les finalités de la dématérialisation :

- Ne pas de substituer mais être complémentaires des autres canaux ;
- Pouvoir appréhender l'offre de service disponible
- Pouvoir trouver toutes les informations nécessaires à l'engagement des démarches administratives et les documents nécessaires à l'engagement de celles-ci
- Pouvoir s'inscrire ou prendre un RDV
- Pouvoir s'affranchir de manière sécuriser de la tarification
- Pouvoir stocker ses informations personnelles de manière sécurisée
- Pouvoir, le cas échéant, échanger avec un interlocuteur

Rappelons par ailleurs le principe municipal quant à la dématérialisation : toutes les démarches accessibles en ligne doivent pouvoir être accompagnées par les agents de la Ville. En cela il est fortement rappelé par les élus que, conformément aux

recommandations du défenseur des droits, le numérique ne doit pas être le seul canal.

Se pose enfin la question du schéma de développement de la e-administration afin de pouvoir anticiper et la formation des agents placés en situation d'intermédiation et la communication à destination des usagers.



Constat 23 : l'offre d'accompagnement numérique municipale est riche et appréciée des publics qui y recourent. Elle gagnerait à être davantage valorisée auprès des usagers.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Pour accompagner les usagers dans la dématérialisation, la Ville a développé une offre d'accompagnement numérique complète et adaptée aux besoins des publics :

- L'accompagnement numérique peut être réalisé à l'accueil généraliste de l'Hôtel de Ville et du Carré des services. Les agents d'accueil sont formés pour fournir à l'utilisateur un premier niveau d'accompagnement dans ses démarches en ligne ;
- L'espace France services du Carré des services publics permet un accompagnement plus poussé, avec ou sans rendez-vous ;
- La conseillère numérique : sur rendez-vous individuel, elle apporte aide et conseils pour la prise en main d'un appareil numérique, la gestion des mails ou encore la navigation sur Internet ;
- Le cyber-centre au Carré des services propose des parcours d'initiation au numérique, suivant un programme d'ateliers thématique et bimestriel sur inscription, établi en fonction de son niveau (grand débutant ou débutant), ainsi qu'un accès libre et gratuit à du matériel informatique.

En complément, quelques autres services municipaux proposent un accès numérique et de l'accompagnement à l'utilisation d'internet (les centres socio-culturels, les bibliothèques).

L'offre herblinoise d'accompagnement numérique est reconnue à l'échelle de la Métropole. Elle et les usagers qui en bénéficient s'en disent très satisfaits. Pour autant, le sondage téléphonique révèle qu'elle gagnerait à être davantage visible pour les publics.

Plusieurs points méritent d'être énoncés :

- Un effort continu de communication pour dire que des possibilités d'accès à l'équipement, de formation lors d'ateliers numériques ou d'accompagnement plus personnalisé via de la médiation numérique
- Apprécier la qualité actuelle des ressources municipales mobilisées (disponibilité et capacité d'accueil et d'accompagnement par rapport au besoin exprimé, délais d'attente pour accéder aux ateliers de formation, etc.)

- Identifier les relais associatifs (orientation des publics et/ou prise en charge)
- Quelles ressources spécifiques pour les publics empêchés et vulnérables (illettrisme, illettrisme, allophonie, problèmes de santé [dys...], etc.)
- Au-delà de la dimension dématérialisée, quelles modalités d'accompagnement envisager pour aider à la compréhension de la pensée administrative ? Quels supports papiers sont disponibles pour expliquer et accompagner la dématérialisation ?
- Comment faire des supports et interfaces des « documents accueillants » (le fond et la forme) ?
- Comment animer, une logique de réassurance psychologique quant à la dimension anxiogène que revêt la dématérialisation des démarches administratives ?



Préconisation 15 : En complément de la dématérialisation et de la proximité géographique, développer l'aller-vers et le hors-les-murs

Poursuivre le développement de l'aller-vers tout en sortant des équipements publics, pour toucher les personnes éloignées des institutions qui ne sont pas usagers des services publics.

Le développement de l'aller-vers et du hors-les-murs pourrait être un des axes de développement dans le cadre de la formalisation d'une politique publique municipale de l'accueil des publics.

Il importe toutefois de veiller à ce que la proximité, l'aller-vers et le hors-les-murs ne se traduisent pas par une forme d'enfermement dans certains territoires. Si la proximité et l'aller-vers sont de puissants leviers de lutte contre le non-recours, dans les quartiers prioritaires il peut être intéressant de donner aux publics l'occasion de sortir des frontières du quartier.

On note également que, pour les populations allophones ou maîtrisant insuffisamment le français, la question de l'aller-vers et du hors-les-murs doit s'assortir d'une réflexion sur l'interprétariat.



Préconisation 16 : Etudier les hypothèses d'élargissement des horaires d'ouverture et les solutions alternatives comme l'accueil sur rendez-vous.

L'Observatoire citoyen des politiques publiques ne considère pas que le changement des horaires d'ouverture des services doive nécessairement être une priorité. Si des changements devaient être apportés, l'Observatoire citoyen préconise d'explorer les possibilités suivantes :

- Ouvrir mieux sans nécessairement ouvrir plus : autrement dit décaler certaines plages horaires d'ouverture sans les étendre ;

- Poursuivre le développement de la dématérialisation pour les démarches administratives qui le permettent : socialement clivante, la dématérialisation ne répond pas aux besoins de tous les publics, mais elle est une alternative pour la plupart des actifs, et notamment des cadres.
- Développer davantage des propositions alternatives : comme l'accueil sur rendez-vous en dehors des plages d'ouverture tout public. Il s'agit d'un service existant mais pour le moment assez confidentiel : il s'agirait à la fois de le développer et de le valoriser (renforcer la communication sur cette possibilité).
Des ouvertures « exceptionnelles » pourraient également être expérimentées (par exemple, ouverture plus tardive ou le samedi une fois par trimestre) ;
- Jouer de la complémentarité des canaux de contact : par exemple, élargir les plages d'accueil téléphonique.

En termes d'ouverture aux publics, les ressources dont dispose la Ville (et en particulier les moyens humains) sont utilisées de manière efficiente. La Ville n'a actuellement pas de marges significatives pour élargir les horaires d'ouverture. Quelles que soient les options retenues, elles devront être soutenables et ne pas mettre les équipes en tension.



Préconisation 17 : Engager une réflexion sur la traduction des supports et les outils d'interprétariat pour répondre aux besoins linguistiques des publics.

Les outils et bonnes pratiques mis en place dans les différents services pour accueillir le public allophone sont à partager.

Concernant la traduction des documents, il conviendra, à l'échelle des services concernés, de réfléchir collectivement :

- À la sélection des documents à traduire (plaquette de communication, formulaires d'inscription, etc...)
- Au choix des langues dans lesquelles ces documents seront traduits.

Enfin, l'accueil des publics allophone pose autant une question culturelle que linguistique. Dans cette optique il pourrait être intéressant d'envisager la formation des accueillants au décodage des besoins culturels des publics.



Préconisation 18 : Proposer systématiquement des alternatives au numérique fonctionnelles, accessibles et visibles.

Veiller à ce qu'il n'existe pas d'écart qualitatif entre un service dématérialisé et son alternative. Rendre visible ces alternatives via une communication régulière, qui ne se limite pas au lancement du service.



Préconisation 19 : Veiller à ce que des démarches municipales dématérialisées soient accessibles sur smartphone (adaptation des sites internet et des plateformes) et dotées d'interfaces responsives



Préconisation 20 : Faire connaître l'offre d'accompagnement au numérique et renforcer l'espace France services.

Communiquer régulièrement auprès des usagers (et pas uniquement lors du lancement d'un nouveau service).

Renforcer l'intermédiation (au sein de la Ville et par les partenaires) : pour cela, il importe que l'offre d'accompagnement soit connue à l'échelle de la ville mais aussi par les partenaires (institutionnels, associatifs...).

L'espace France services apparaît comme un dispositif intéressant et véritablement utile pour les usagers. Il pourrait être pertinent de l'élargir à d'autres opérateurs et de proposer des permanences dans d'autres équipements que le Carré des services. Il importe toutefois de veiller à ce que le périmètre d'accompagnement des usagers dans le cadre de l'espace France services soit clairement défini, afin de garantir un accompagnement fiable des usagers.



Préconisation 21 : Favoriser l'autonomisation des publics

L'accompagnement au numérique doit autant que possible viser l'autonomisation des usagers. La définition de l'offre d'accompagnement et la posture des accompagnants doivent tendre vers cet objectif, dans la limite des capacités des publics, l'autonomie numérique n'étant de fait pas un horizon atteignable pour tous.



Préconisation 22 : Poursuivre la personnalisation des services

Personnaliser l'offre de services et la forme de la réponse aux besoins des usagers.

Cette personnalisation devra être proportionnée, ou a minima phasée pour être soutenable sans générer d'inégalité de traitement entre les usagers.

Il semble ici nécessaire de réaffirmer que la personnalisation, au sens où nous l'entendons, revient à prendre en compte la situation et les potentiels freins des publics, et ne relève en aucun cas d'une prestation de service sur-mesure.

5.6. Accueil de qualité et conditions de travail



Constat 24 : si les missions d'accueil sont globalement porteuses de sens pour les agents qui les exercent, elles peuvent toutefois être difficile à porter au quotidien.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Dans le cadre des entretiens réalisés avec les agents d'accueil, on a constaté que, pour la grande majorité des agents, les missions d'accueil sont porteuses de sens. De la possibilité d'accompagner les publics découle directement un fort sentiment d'utilité.

Par certains aspects, les missions d'accueil peuvent être difficiles à exercer au quotidien. Certaines situations peuvent porter une charge émotionnelle forte pour les agents, qui se trouvent confrontés à des situations de conflits avec les usagers, ou à des situations de vulnérabilité de plus en plus prégnantes. Les missions d'accueil peuvent aussi se traduire par une forme d'usure des agents.

C'est pourquoi il importe que les agents d'accueil :

- Aient choisi d'exercer ces fonctions particulières
- Comprennent et partagent le sens de leurs missions et du projet municipal en matière d'accueil des publics ;
- Perçoivent leur rôle et l'importance centrale de leurs missions dans la longue chaîne des actions qui permettent d'aboutir au service final apporté aux publics ;
- Aient le sentiment d'appartenir à un véritable collectif de travail ;
- Bénéficient de possibilités d'évolution dans leur parcours professionnel.

Des marges d'améliorations se font jour sur ces questions, en particulier dans certaines équipes : parce que le projet municipal en matière d'accueil des publics est à expliciter davantage dans ces équipes, ou bien que les missions d'accueil y sont récentes ou y ont récemment évolué, comme c'est par exemple le cas au CSC Sillon depuis l'ouverture du Pôle de services publics.

Partir du constat que le sens est une matière qui se construit et se reconstruit en permanence. A défaut il s'érode. Or la répétition des interactions avec des usagers manquant de civisme est de nature à ne pas seulement éroder mais à générer un sentiment de violence symbolique extrêmement démobilisateur.

Plusieurs questions s'énoncent :

1/ L'existence et l'actualité d'un référentiel sur l'accueil, et d'orientations ciblées à l'échelle de chaque secteur afin de partager les intentions de 1^{er} et de 2^{ème} niveau

2/ La responsabilité de l'encadrement (quels outils sont mis à disposition ?) afin de s'assurer du partage du sens et d'un sens valorisant de l'intervention, dans la mesure où la question du sens est considérée comme un élément constitutif de bonnes conditions de travail ?

3/ Comment travailler et accroître les compétences relationnelles des agents ?

4/ Mise en œuvre et/ou confortation d'un outil de quantification et de *reporting* des situations conflictuelles (consigner pour objectiver puis traiter et accompagner)

Une dernière remarque sous forme de boutade : si à défaut de parler de qualité dans l'accueil des publics, nous parlons de l'accueil de publics de qualité !



Constat 25 : le métier d'agent d'accueil est en forte évolution : il nécessite d'importantes compétences relationnelles et techniques et implique de savoir faire preuve d'adaptabilité.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Les missions traditionnelles d'accueil (accueil physique, téléphonique, courrier) impliquent de posséder un certain nombre de compétences techniques (maîtrise des outils, compréhension fine de l'administration) et relationnelles (capacité à comprendre la demande de l'utilisateur, et à adapter la forme de la réponse).

De plus, les missions d'accueil ont largement évolué (en particulier pour les agents d'accueil mobilisés à l'espace France services).

Aux tâches initiales s'ajoutent :

- L'accompagnement numérique (maîtrise des outils, capacité à accompagner l'utilisateur)
- L'accompagnement administratif (connaissance fine d'un grand nombre de démarches administratives, relevant de nombreux opérateurs différents)
- Repérage de situations préoccupantes (sur la base de signaux parfois faibles) et orientation des usagers vers l'interlocuteur le plus compétent, en adoptant le bon positionnement.

In fine (ou plutôt *a priori*) sur la base de quoi la collectivité peut-elle se fonder pour concevoir le métier et les missions d'agent d'accueil ? les référentiels métiers existants (type CNFPT) sont-ils exploitables ?

Quelles formes de polyvalence consolider ?

Polyvalence ou poly-compétence ? Au terme de la réflexion, il semble que les attentes portent davantage sur de l'agilité intellectuelle, cette capacité d'adaptation en fonction de la situation que de la polyvalence.



Constat 26 : les fonctions d'accueil se sont professionnalisées depuis la création de la DCU et du service relation aux usagers et médiation numérique.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La DCU et le service relation aux usagers ont été créés en 2021. La professionnalisation des fonctions d'accueil et la montée en compétences des différents niveaux d'accueil (généraliste et spécialisé) font partie de la feuille de route de la direction, rappelé dans le projet de direction de la DCU. Plusieurs actions ont depuis lors été mises en œuvre en matière de formation et de coordination (précisées dans les constats suivants). Par ailleurs, pour l'accueil généraliste, l'intitulé du poste et la fiche de poste ont évolué (création de la fonction de Chargé de la relation aux usagers), traduisant une prise en compte et une reconnaissance de l'évolution des missions d'accueil.

Le sondage téléphonique de 2018 et celui de 2024 ont interrogé la satisfaction des usagers quant à l'accueil au guichet de l'Hôtel de Ville. L'écart entre ces deux sondages est significatif : en 2024, 84% des répondants donnent une note égale ou supérieure à 8/10 pour le guichet d'accueil de l'Hôtel de Ville. Ils étaient 42% en 2018.

On peut sans risque émettre l'hypothèse que les évolutions apportées suite à l'étude accueil de 2018, dont la professionnalisation des fonctions d'accueil, y sont pour beaucoup.

Une vigilance néanmoins dans la formulation, afin de ne pas faire des résultats de 2024 les seuls fruits des conclusions de 2018. Si indubitablement, l'étude de 2018 a permis de faire progresser la réflexion et de mettre à l'agenda de la collectivité la nécessité de porter une autre considération sur les métiers de l'accueil, l'imputabilité des résultats de 2024 ne peut seule lui revenir.

En cela, il pourrait être intéressant de reprendre les conclusions de 2018 sur cet aspect de la professionnalisation des agents d'accueil.

Cela permettrait de préciser ce qui se trouve au fondement de la professionnalisation : changement de mentalité, outillage, posture, formations savoir-être/savoir-faire,



Constat 27 : l'organisation municipale a mis en place des mesures pour accompagner les agents d'accueil dans l'exercice de leurs missions.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

Depuis sa création, la DCU a déployé un programme d'action visant à outiller les agents d'accueil, à travers des formations, une meilleure coordination entre les directions, et la formalisation de procédures d'accueil.

- Formation

Un programme de formations destinées aux agents d'accueil (généraliste et spécialisé) a été travaillé par la DCU et la DRH. Celui-ci aborde différents aspects du métier d'agent d'accueil (fondamentaux de l'accueil, neutralité du service public, gestion des conflits, accompagnement numérique, etc). Environ 80 agents de différentes directions en ont déjà bénéficié.

Un déploiement plus large de ce parcours est prévu pour former l'ensemble des agents d'accueil.

Lors des entretiens collectifs, des agents ont formulé certains besoins de formation complémentaire, en particulier sur l'accueil des publics porteurs de handicap invisible, et sur une formation de secouriste en santé mentale (expérimentée notamment par les personnels de l'Université de Nantes suite au COVID).

- Procédures

Parmi les outils quotidiens utilisés par les agents, les procédures d'accueil permettent de cadrer les pratiques, de garantir une même qualité d'accueil et de sécuriser les agents.

Actuellement, chaque direction et chaque service sont garants de leurs procédures d'accueil, celles-ci pouvant être étroitement liées à l'activité du service.

Pour autant, sur certains sujets, il est intéressant d'envisager des procédures harmonisées dans l'ensemble des services. C'est pourquoi la DCU a engagé la rédaction d'un guide d'accueil à destination des agents de l'ensemble des directions. Ce guide d'accueil ainsi que le plan commun de formation sont des outils permettant à la DCU d'acculturer les directions à une posture et des pratiques d'accueil communes.

Du point de vue politique, la posture fut extrêmement tranchée :

Si des intentions politiques se sont exprimées sur l'accueil, priorité fut donnée au développement de la capacité d'accueil (déploiement des PSP) moins aux conditions d'exercice. La mise à l'agenda de ce sujet d'évaluation indique toutefois que la question des conditions d'accueil constitue d'ores-et-déjà une forme de priorité. Toutefois, la collectivité – en sa qualité d'employeur – a fait des conditions d'accueil des publics une priorité.

A ce titre, plusieurs questions demeurent en suspens :

- la configuration des lieux
- l'harmonisation des postures d'accueil
- la gestion de la fatigue physique mais également psychologique (notamment dans la gestion des situations anxieuses)



Constat 28 : la dimension collective est primordiale dans les fonctions d'accueil du public. Si elle est déjà fortement investie à l'échelle des équipes, elle se développe de plus en plus entre les différentes directions, sous l'impulsion du service relation aux usagers.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La dimension collective est primordiale dans les missions d'accueil du public. L'échange permet à la fois de garantir une forme de solidarité dans l'accueil des usagers (gestion collective, relai quand une situation devient conflictuelle) mais aussi de débriefier sur des situations qui ont pu avoir une charge émotionnelle forte pour un agent.

Les modalités d'échange et de partage sur le sujet de l'accueil du public varient en fonction des services et des directions : les réunions d'équipe sont l'occasion d'échanger sur l'accueil, dans certains services des temps de partage de pratiques sont spécifiquement dédiés au sujet de l'accueil des publics.

Des sessions d'analyse de pratique sont également organisées dans certaines équipes : l'analyse de pratique est menée avec un professionnel extérieur à la municipalité. Elle vise à accompagner une équipe dans la prise de recul individuelle et collective vis-à-vis de sa pratique professionnelle. Ces temps sont une obligation réglementaire dans certains métiers, notamment dans le champ médico-social, dans le secteur de la petite enfance... A Saint-Herblain, l'analyse de pratique est mise en œuvre dès lors qu'elle est obligatoire ou en cas de situations d'accueil particulièrement compliquées. Plusieurs services et directions (dont la DCU) souhaitent mettre en place de l'analyse de pratiques dans leur propre secteur.

Si, au sein des services, les équipes échangent régulièrement sur les questions d'accueil, il semble pertinent de développer également l'échange entre les services et entre les directions, afin de partager les expériences et les bonnes pratiques, et d'harmoniser les procédures et la posture d'accueil.

Le service relation aux usagers et médiation numérique a commencé à impulser cette dynamique d'échange inter-directions, à travers les formations collectives et des temps de coordination (avec la Direction de la solidarité, la Direction prévention et réglementation, la Direction de l'Education).

Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques questions s'énoncent :

- 1/ quel devrait être le « bon périmètre » de partage (ainsi que toutes les questions afférentes au format)
- 2/ comment dépasser les contraintes organisationnelles relatives à des injonctions quasi-contradictoires (favoriser ces temps d'échanges de pratiques et maintenir l'ouverture aux publics)

- 3/ quelles finalités donner à ces temps d'échanges collectifs (interconnaissance, processus et compétences métiers, analyse de pratiques, etc.)
- 4/ qui anime ? de l'utilité d'un tiers neutre extérieur ? de la pertinence de mixer les exercices et les périmètres afin de créer une doctrine plus robuste et de bien identifier ce qui réunit de ce qui distingue.
- 5/ du point de vue managérial, impérieuse nécessité de savoir articuler les temps collectifs et les temps individuels



Constat 29 : si des procédures existantes en matière de gestion des conflits donnent satisfaction, l'accueil des publics n'est actuellement pas suffisamment pensé pour favoriser la sécurité des agents.

Comment peut-on tirer cette conclusion ?

La Ville et les agents d'accueil sont attentifs à prévenir les conflits : de nombreuses bonnes pratiques sont mises en œuvre en matière de prévention des conflits dans les différents services, qu'il pourrait être intéressant de partager davantage entre les différentes directions.

Parmi les points pouvant être améliorés, on note un besoin d'accompagnement des agents dans l'accueil de publics présentant des troubles d'ordre psychique. En matière de gestion des conflits, des procédures existent et une formation dédiée au sujet a été menée dans le cadre du plan de formation des agents d'accueil. Les agents d'accueil disent se sentir bien outillés sur ces questions.

En revanche, force est de constater que la sécurité des agents est initialement un impensé dans la conception des missions d'accueil, car ces questions étaient moins prégnantes à l'époque.

La sécurité des agents semble être un sujet à investir davantage.

- 1/ Quelles sont les causes du conflit ? Quelle est sa nature ? Nécessité de déconstruire, au cas par cas, la chaîne de causalité.
- 2/ Comment prendre en compte et distinguer les incidents relatifs à l'accueil physique de ceux relatifs à l'accueil téléphonique ?
- 3/ Comment lutter contre la banalisation de la violence et éviter de compter sur le seuil de tolérance des agents en fonction d'accueil ? Comment témoigner du bon niveau de reconnaissance et de considération de ce risque ? Nécessité d'harmoniser la « procédure incident »
- 4/ Quelles sont les marges de progrès ? Quelles perspectives en matière de sécurité ? Quelle culture du risque induire dans les processus d'accueil des publics (sans que cela ne devienne la première grille de lecture et d'appréciation des situations d'interactions avec les publics !)

5/ la tenue vestimentaire est-elle de nature à faciliter la relation (y compris dans la dimension régulation des situations conflictuelles) ? Dialectique proximité – distance induite par ce langage non-verbal

6/ quels liens avec la démarche initiée par Nantes Métropole quant à la charte d'accueil afin de procéder à une forme d'harmonisation des processus, des outils et des référentiels métiers ?



Préconisation 23 : Valoriser les métiers de chargé d'accueil, et accompagner son évolution

Il importe de veiller à ce que les métiers d'accueil soient reconnus, pour leur technicité, pour leur importance dans le parcours de l'utilisateur (premier contact) et dans l'image de la Ville (vitrine municipale).

Pour cela, et au vu de l'évolution des fonctions, la dynamique de professionnalisation des métiers d'accueil doit perdurer, et se déployer encore davantage au niveau de l'accueil généraliste.



Préconisation 24 : Améliorer la coordination intra et inter-directions en développant les échanges et l'analyse de pratiques

Veiller à ce que les collectifs de travail bénéficient de temps d'échange réguliers et en équipe complète. Développer l'analyse de pratique pour certains services, même lorsque ce n'est pas une obligation réglementaire.

Améliorer la coordination entre les directions en développant encore davantage les temps d'échange et de partage de pratiques.



Préconisation 25 : Consolider l'organisation des missions d'accueil au prisme de la sécurité des agents et de la diminution des situations de violence.

La banalisation des violences doit être évitée à tout prix. Des marges de progression sont identifiées dans l'aménagement des lieux, dans la capacité des agents à pouvoir alerter en cas de problème (procédure et outillage), et dans la posture des agents (verbale et non-verbale) pour apaiser des situations de tension.

6. Table des figures

- Figure 1 : action publique et critères évaluatifs... selon la Ville de Saint-Herblain
- Figure 2 : le séquençage type d'une démarche d'évaluation de politique publique
- Figure 3 : les 5 collèges de l'Observatoire citoyen des politiques publiques
- Figure 4 : la définition des missions d'accueil en fonction du degré d'interaction dans la relation à l'utilisateur
- Figure 5 : calendrier de l'évaluation accueil des publics
- Figure 6 : l'organigramme de la Direction citoyenneté et usagers
- Figure 7 : la répartition des missions d'accueil généraliste et spécialisés
- Figure 8 : la répartition des demandes à l'accueil physique
- Figure 9 : les appels téléphoniques entrants au standard de l'accueil généraliste
- Figure 10 : la répartition des demandes à l'espace France services par administration
- Figure 11 : la répartition des demandes à l'Espace France services par commune et âge des publics
- Figure 12 : la répartition des accompagnements numériques par équipement
- Figure 13 : la répartition des accompagnements numériques par thématique
- Figure 14 : l'évolution des courriers entrants
- Figure 15 : les questions évaluatives et leurs finalités
- Figure 16 : les étapes de construction du questionnaire évaluatif

7. Table des annexes

ANNEXE 1. Délibération du Conseil Municipal du 11 décembre 2023, « Observatoire citoyen des politiques publiques – détermination du programme de travail pour l'année 2023-2024 »

ANNEXE 2. Support de la formation accueil des publics

ANNEXE 3. Charte de l'Observatoire citoyen des politiques publiques

ANNEXE 4. Rétroplanning de l'évaluation accueil des publics

ANNEXE 5. Rapport d'analyse du sondage téléphonique

ANNEXE 6. Rapport d'analyse des enquêtes de satisfaction

ANNEXE 7. Grille d'observation non-participante

ANNEXE 8. Rapport de restitution des matériaux collectés

ANNEXE 1.

Délibération du Conseil Municipal du 11 décembre 2023, « Observatoire citoyen des politiques publiques – détermination du programme de travail pour l'année 2023-2024 »



Délibération du Conseil Municipal

L'an deux mil vingt-trois, le lundi 11 décembre à 14h00, le Conseil Municipal de SAINT-HERBLAIN, dûment convoqué le mardi 5 décembre, s'est réuni en session ordinaire, Salle du Conseil, à la Mairie de Saint-Herblain, sous la présidence de Monsieur Bertrand AFFILÉ, Maire.

ÉTAIENT PRÉSENTS :

Bertrand AFFILÉ, Marcel COTTIN, Farida REBOUH, Dominique TALLÉDEC, Guylaine YHARRASSARRY, Christian TALLIO, Frédérique SIMON, Eric COUVEZ, Driss SAÏD, Myriam GANDOLPHE, Hélène CRENN, Jocelyn GENDEK, Sarah TENDRON, Baghdadi ZAMOUM, Virginie GRENIER, Nelly LEJEUSNE, Jean-Pierre FROMONTEIL, Liliane NGENDAHAYO, Evelyne ROHO, Jean-Benjamin ZANG, Françoise DELABY, Jocelyn BUREAU, Léa MARIÉ, Nadine PIERRE, Christine NOBLET, Jean-François TALLIO, Florence GASCOIN, Éric BAINVEL, Vincent OTEKPO, Primaël PETIT, Amélie GERMAIN, Alexandra JACQUET, Bernard FLOC'H

EXCUSÉS AYANT DONNÉ PROCURATION : Marine DUMÉRIL À Jocelyn GENDEK, Jérôme SULIM À Jocelyn BUREAU, Alain CHAUVET À Farida REBOUH, Joao DE OLIVEIRA À Sarah TENDRON, Mohamed HARIZ À Driss SAÏD, Newroz CALHAN À Eric COUVEZ, Laurent FOUILLOUX À Frédérique SIMON, Matthieu ANNÉREAU À Alexandra JACQUET

ABSENTS : Catherine MANZANARÈS, Sébastien ALIX

QUORUM : 22

SECRÉTAIRE DE SÉANCE : Farida REBOUH

DÉLIBÉRATION : 2023-144

OBJET : OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES – DÉTERMINATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'ANNÉE 2023-2024

DÉLIBÉRATION : 2023-144
SERVICE : DIRECTION DU SECRETARIAT GENERAL ET DE L'OBSERVATOIRE

OBJET : OBSERVATOIRE CITOYEN DES POLITIQUES PUBLIQUES – DÉTERMINATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'ANNÉE 2023-2024

RAPPORTEUR : Driss SAÏD

L'évaluation du soutien municipal à la vie associative, première évaluation développée dans le cadre de l'observatoire citoyen des politiques publiques [OCCP] est arrivée à son terme.

La qualité du rapport remis dans le cadre de l'évaluation du soutien municipal à la vie associative et l'implication continue des participants confirme l'intérêt d'installer de manière durable cette nouvelle instance citoyenne en reconduisant ses grands principes de fonctionnement et de composition.

Dès lors, l'OCCP peut porter son regard vers une nouvelle politique publique, qui pourra utilement bénéficier de son expertise.

ÉVALUATION 2023-2024

Au terme de la première édition de l'OCCP, force est de constater que la politique publique évaluée constitue l'un des facteurs de réussite des travaux de l'instance. Tel fut le cas avec le sujet portant sur le soutien municipal à la vie associative, sujet qui parle aisément à l'ensemble des citoyens, et dont la richesse pour la population n'est plus à démontrer.

Il importe que les membres de l'OCCP possèdent une véritable expertise d'usage quant à la politique publique qui leur est soumise. Dans cette perspective, il est proposé au Conseil Municipal que la prochaine évaluation de l'OCCP porte sur l'accueil des publics.

A travers cette évaluation, l'OCCP se donne pour ambition de questionner le parcours de l'usager dans son interaction avec les services municipaux et entend tout à la fois apprécier la satisfaction des publics et la qualité de la gestion publique en la matière.

En cela, il s'agira d'appréhender l'adéquation de l'offre de services publics aux besoins et attentes de la population et d'ouvrir le champ de la réflexion pour examiner l'accueil sous toutes ses formes (physique, téléphonique, numérique), et de manière transversale à tous les services concernés par l'accueil des publics, que ceux-ci soient habitants, utilisateurs de l'offre de services publics municipaux et/ou bénéficiaires.

FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION

Conformément aux modalités validées lors du Conseil Municipal d'octobre 2021, l'OCCP restera donc composé, pour sa deuxième édition, de 5 collèges : un collège habitants, un collège acteurs associatifs, un collège acteurs économiques, un collège élus et un collège personnes qualifiées.

Pour les collèges habitants, acteurs associatifs et acteurs économiques, les participants à la première évaluation pouvaient choisir de conserver leur siège au sein de l'OCCP, ou d'y renoncer. En cas de renoncement, le recrutement de nouveaux membres est d'abord passé par la sollicitation des personnes ayant souhaité être positionnées sur liste d'attente en 2021.

Rappelons que lors de la composition de la première édition de l'OCCP, le nombre de volontaires excédait le nombre de sièges disponibles pour les collèges habitants, acteurs associatifs et acteurs économiques. Un tirage au sort final avait donc été organisé pour chacun de ces trois collèges. Une liste d'attente avait été mise en place pour les personnes non retenues à l'issue du tirage au sort.

Pour les sièges non-pourvus, la désignation des nouveaux membres s'est effectuée en conformité avec les modalités de recrutement votées lors du conseil municipal d'octobre 2021 :

- pour le collège habitants : appel à volontariat suite à un tirage au sort sur la base de la liste des adresses postales de la commune (données disponibles en open data sur le site www.data.gouv.fr) ;
- pour le collège acteurs associatifs : appel à volontariat puis tirage au sort si le nombre de volontaires excède le nombre de sièges.

Pour cette nouvelle évaluation, il est proposé que le collège des élus soit composé de :

- Driss SAÏD, adjoint délégué aux ressources humaines à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques
- Christian TALLIO, adjoint à la citoyenneté, démocratie locale et politique de la ville
- Joao DE OLIVEIRA, conseiller municipal délégué à l'évaluation des politiques publiques et au processus de décision citoyenne
- Vincent OTEKPO, représentant du Groupe « Saint-Herblain en commun »
- Matthieu ANNEREAU représentant du Groupe « Entendre et agir, ensemble pour Saint-Herblain ! »
- Sébastien ALIX, représentant du Groupe « Saint-Herblain d'abord ! »

Concernant le collège « personnes qualifiées », il est proposé la composition suivante :

- Eric GUTKNECHT, chef de projet de la relation usagers métropolitaine à Nantes Métropole ;
- Rémy TEYSSÉDRE, designer de service à Etat'LIN, laboratoire d'innovation publique de l'Etat en Pays de la Loire porté par le Secrétariat général pour les affaires régionales.

Il est proposé au Conseil Municipal :

- d'entériner le principe d'une deuxième édition de l'observatoire citoyen des politiques publiques ;
- d'approuver la composition et les modes de renouvellement de l'instance ;
- de valider la relation à l'usager comme sujet d'évaluation confié à l'OCPP pour l'année 2023-2024.

Le Conseil, après délibéré, adopte la présente délibération à l'unanimité.

Saint-Herblain le : 11/12/2023



La secrétaire de séance

Farida REBOUH



Le Maire

Bertrand AFFILÉ

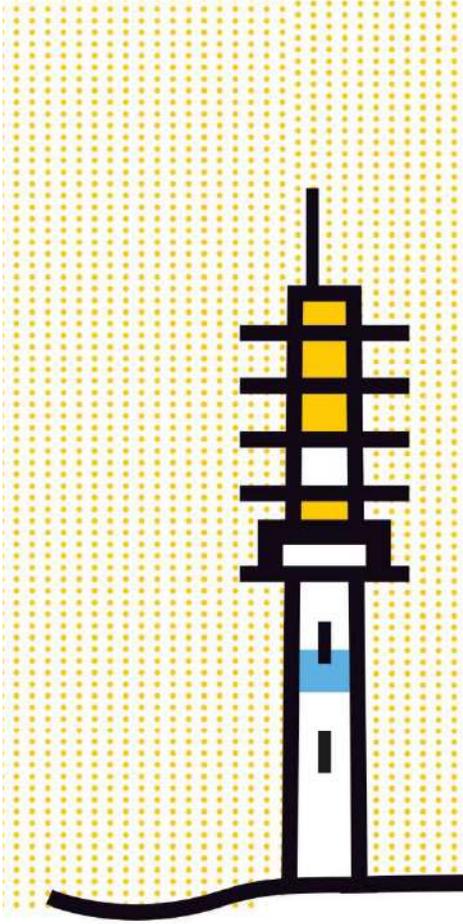
Transmise en Préfecture le :

11 4 DEC. 2023

Publiée sur le site de la commune de Saint-Herblain le : **11 4 DEC. 2023**

ANNEXE 2

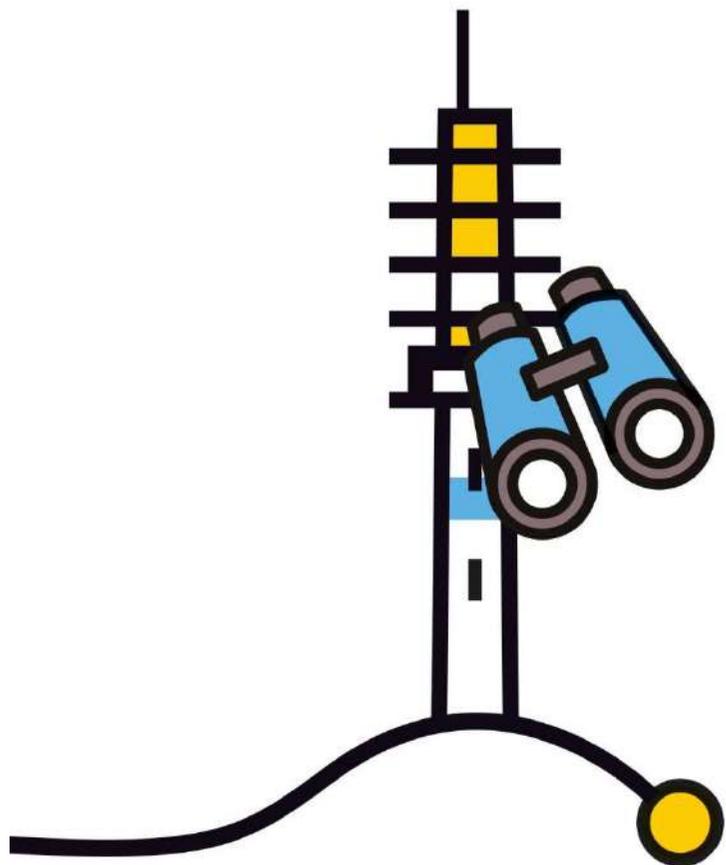
Support de la formation accueil des publics



L'OBSERVATOIRE CITOYEN

des politiques publiques

L'accueil des publics



L'OBSERVATOIRE CITOYEN

DES POLITIQUES PUBLIQUES

PROGRAMME

- Définition
- Enjeux, contexte, actualité autour de l'accueil des publics
- Quelle réglementation ?
- L'accueil des publics à Saint-Herblain
- Périmètre de l'évaluation
- Calendrier de travail

Définition

L'accueil des publics au sein des services municipaux



Quelle définition ?

Définition

Définition synthétique

On entend par accueil des publics les moyens et l'organisation mis en place par la Ville pour **accueillir, orienter et accompagner l'utilisateur dans ses démarches.**

L'accueil c'est :

- Une **interaction**
- Un **lieu**
- Une **mission**
- Un **service**

Enjeux

En France, au **quotidien** ou à l'occasion des **événements de vie**, les services publics entretiennent **le lien social**. Ils jouent un rôle crucial dans la **confiance** des personnes envers les institutions et *in fine* envers l'organisation démocratique du pays.

A l'heure de la révolution numérique, des attentes croissantes et légitimes des usagers, la Ville fait le constat qu'il n'existe pas d'usager lambda mais une infinité d'usagers et une infinité de contextes d'usages.

Pour beaucoup, la commune est une institution identifiée et sollicitée presque intuitivement. Pour d'autres, plus éloignés des institutions, de nombreux freins doivent être levés.

Dans ce contexte, Saint-Herblain, choisit de :

- s'appuyer sur un service public de **proximité**,
- d'adopter une **approche centrée sur les usagers**.

Il s'agit, de garantir et d'ajuster en continu, un accès aux services publics **simple, adapté, disponible et fiable**.

Contexte et actualité

Le projet et l'organisation actuelle se déploient dès 2021 dans un contexte marqué par la crise sanitaire, par le défi de la transition climatique.

L'accueil des publics s'est ajusté en permanence sans discontinuer, faisant face à une accélération de phénomènes pourtant attendus :

- Des enjeux liées à la **mésinformation**, la distance et la **défiance envers les institutions**,
- Des personnes **éloignées du numérique** qui ont eu plus que jamais besoin d'être soutenues alors que les services en ligne se généralisent,
- Des usagers en **errance administrative**, parfois déconcertés par la complexité des parcours, exprimant parfois de l'agressivité,
- Des usagers aux **attentes croissantes** souhaitant pour certains limiter leur déplacements,
- Des usagers aux habitudes proches des pratiques de **consommation**,
- Un rapport au travail en pleine mutation, des difficultés de recrutement et un **contexte financier contraint pour les collectivités**,
- Une **pression sans précédent sur les titres d'identités** dont les demandes des habitants d'autres villes sont désormais accueillies à Saint-Herblain,

Contexte et actualité

Cette période a aussi révélé des atouts :

- Un service public riche de **compétences**, doté d'une forte capacité de redéploiement
- La commune identifiée intuitivement comme **institution de proximité**
- L'élu local comme interlocuteur de **confiance**
- Un **projet** qui ciblait en amont de la crise les principaux phénomènes

Règlementation

Plusieurs grands principes de droit guident l'action publique :

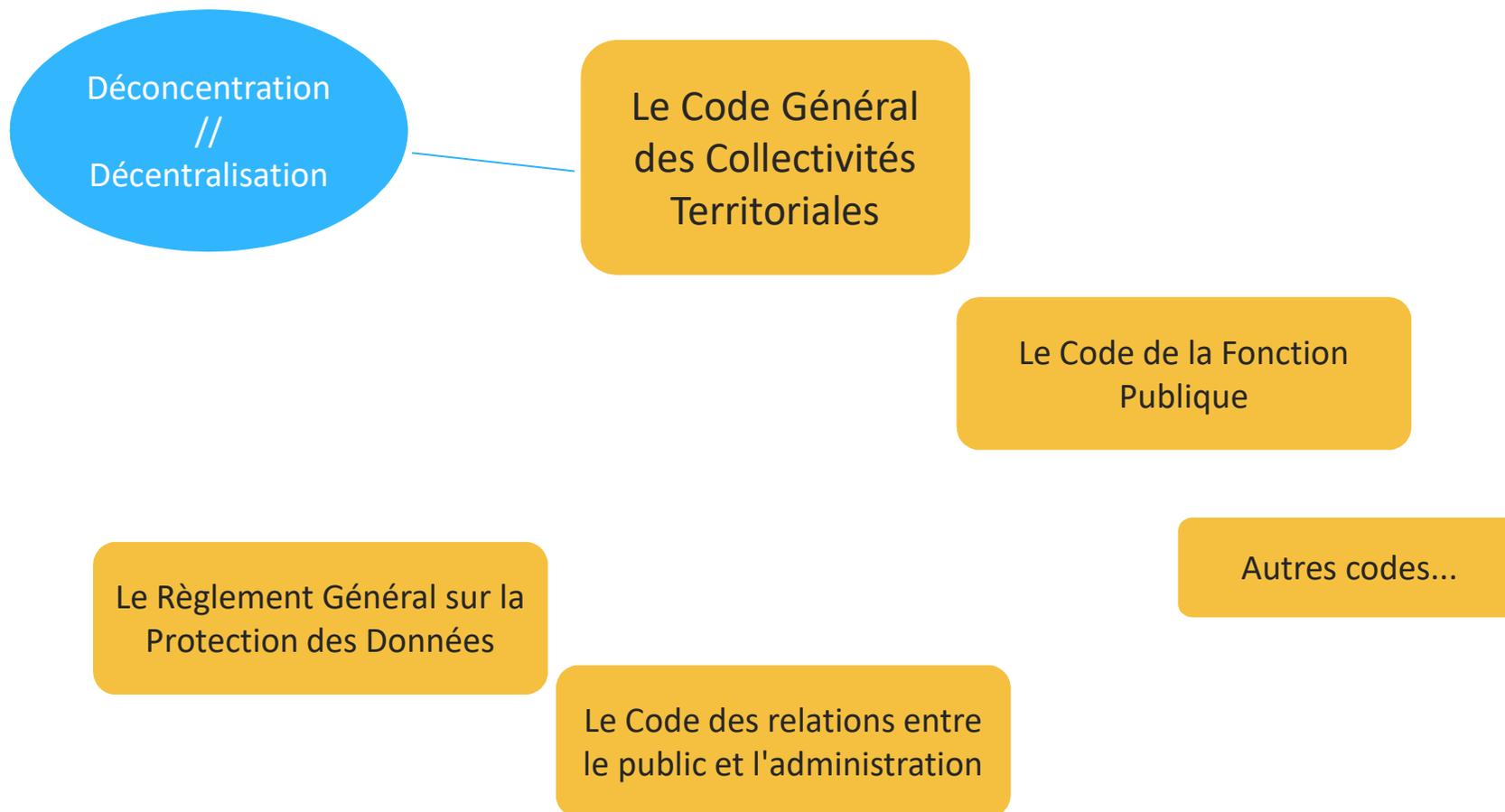
Le principe de
mutabilité

Le principe de
continuité

Le principe
d'égalité

Règlementation

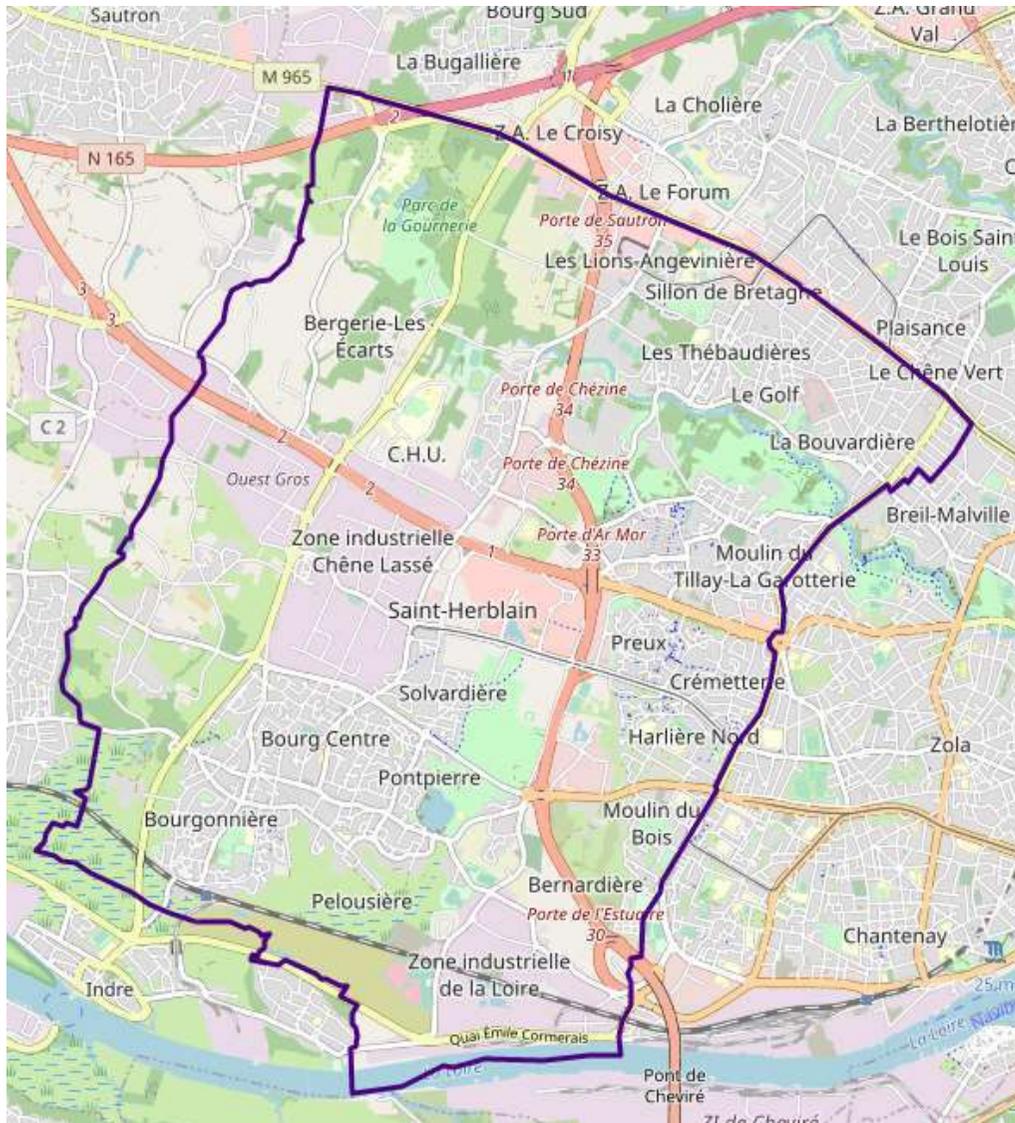
Plusieurs grands textes de lois et codes règlent notre action publique :



Des questions ?



Quelques chiffres – le territoire



50 000 habitants

la 2^e ville de la Métropole
la 3^e ville du Département

4 grands quartiers

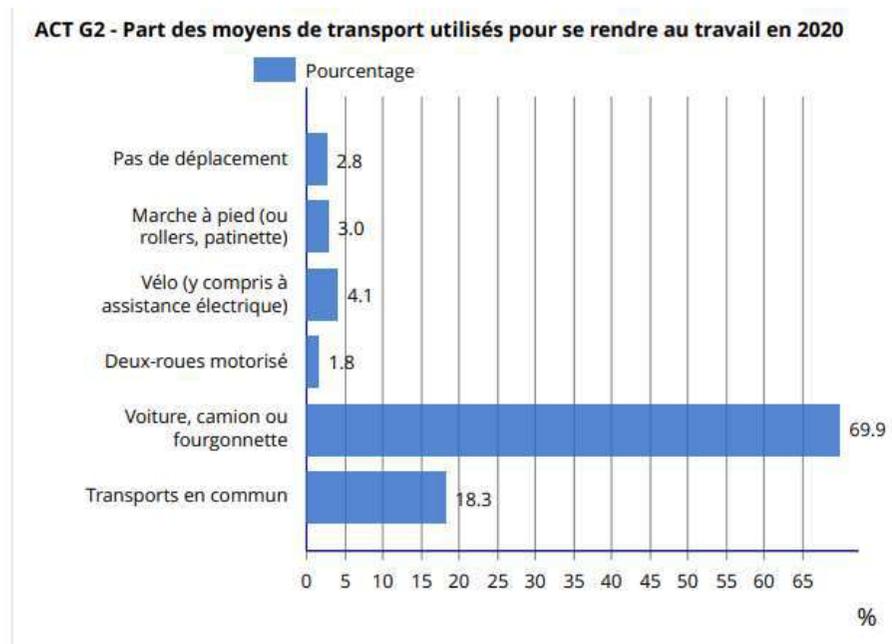
Nord – Centre- Est- Bourg

Quelques chiffres – le territoire

Activité du territoire et des Herblinois

	2009	2014	2020
Nombre d'emplois à Saint-Herblain	37 423	40294	44 277
Nombre d'Herblinois ayant un emploi	18 080	18 263	20 721

Données INSEE 2020



Champ : actifs de 15 ans ou plus ayant un emploi.

Source : Insee, RP2020 exploitation principale, géographie au 01/01/2023.

On observe :

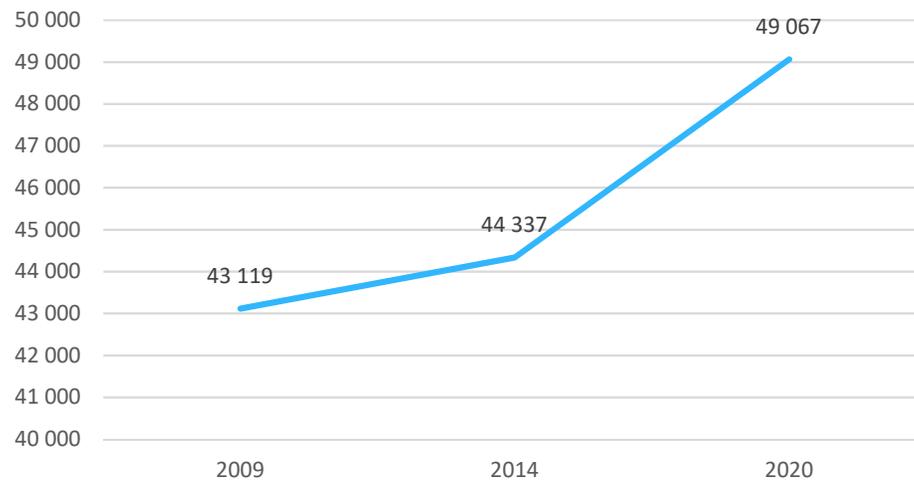
- une forte dynamique liée à l'emploi sur le territoire
- des Herblinois qui se déplacent majoritairement en voiture pour se rendre au travail

Pour notre sujet :

- ⇒ prise en compte des questions de mobilité ;
- ⇒ proximité géographique des lieux d'accueil ;
- ⇒ horaires d'accès au service et impacts sur les temps de la ville ;
- ⇒ capacité à absorber les besoins des usagers du territoire (et pas seulement des habitants)

Quelques chiffres – la population

Nombre d'habitants à Saint-Herblain



Données INSEE 2020

**Une population qui augmente
=
Des besoins de services qui
augmentent**

Quelques chiffres – la population

Transition démographique : le vieillissement de la population

Démographie / 3 âges du vieillissement

Trois groupes distincts parmi les 10 980 personnes âgées de 60 ans et plus représentant 23,7% de la population à Saint-Herblain :

- Les 6 960 personnes âgées de 60-74 ans, encore actives et en bonne santé (15% de la population) : +3% attendu en 2032 (+210 pers.)
- Les 2 800 personnes âgées de 75-84 ans, commençant à connaître des soucis de santé (6,1% de la population) : +28% attendu en 2032 (+1 080 pers.)
- Les 1 220 personnes âgées de 85 ans et plus, fragiles avec des besoins de solidarité croissants (2,6% de la population) : +29% attendu en 2032 (+490 pers.)

Globalement, les 60 ans et plus devrait atteindre 12 760 personnes en 2032, soit +14% d'ici 15 ans (+1 780 pers.).

Extrait de l'Analyse des besoins sociaux 2021

On observe :

- le vieillissement de la population (tendance nationale)
- une augmentation à venir particulièrement importante pour les 75 ans et +

Pour notre sujet, cela questionne :

- ⇒ l'accès aux démarches administratives et au numérique
- ⇒ la mobilité et la proximité

Quelques chiffres – la population

- **Personnes en situation de handicap**

En 2022, 3508 personnes étaient bénéficiaires d'au moins un droit en cours validité (allocation, RQTH, complément de ressources, etc)

- **Pauvreté**

15% de la population vit sous le seuil de pauvreté (2 points de plus que Nantes Métropole)

23% de la population vit sous le seuil de vulnérabilité (4 points de plus que Nantes Métropole)

- **Familles monoparentales**

Les familles monoparentales représentent **11% des ménages** (4 points de plus que le département). Plus de 43% des familles monoparentales vivent sous le seuil de pauvreté.

- **Population immigrée**

La population immigrée représentait **4450 personnes en 2017** (10% de la population herblinoise).

Pour notre sujet, cela questionne :

⇒ la proximité géographique

⇒ le non-recours et l'accès aux droits

⇒ l'accessibilité de l'accueil (handicap, langue, proximité)

⇒ l'accès aux démarches administratives et au numérique

Quelques chiffres – la population

A Saint-Herblain comme ailleurs, des évolutions sociologiques :

⇒ Des situations de vulnérabilité qui s'exacerbent

⇒ Des écarts qui se creusent

⇒ Des usagers plus exigeants

L'accueil des publics à Saint-Herblain

Les principes et l'organisation de l'accueil des publics

- **1** standard et **accueil téléphonique**
 - **3 pôles de services publics** (accueil au guichet et permanences des services municipaux, espaces numériques en accès libre ou accompagné)
 - Hôtel de Ville,
 - Carré des services,
 - Centre socioculturel – Pôle de services publics Sillon
 - Centre socioculturel – Pôle de services publics Soleil-Levant (ouverture d'ici la fin du mandat)
 - 14 agents chargés de la relation aux usagers affectés au pôle accueil (dont 3 au CSC Sillon)
 - 4 agents affectés au pôle courrier
 - **1 espace France services** en partenariat avec les grands opérateurs de services publics (accompagnement aux démarches)
 - **1 conseiller numérique** (conseils sur les usages et enjeux, montée en compétence)
 - **1 site web central** et un formulaire de contact
 - **1 service** en charge des **réseaux sociaux**
 - **Des lieux d'accueil spécialisés** (Services de l'éducation, de l'urbanisme, des solidarités, de la culture)
 - **5 sites web dédiés** aux services en ligne de l'éducation, à la maison des Arts, au réseau La Bibliothèque, aux associations, au dialogue citoyen
-

L'accueil des publics à Saint-Herblain

Chiffres clefs en 2022

- **60 000 demandes** formulées au guichet
dont **3500 accompagnements France services**
 - **47 000 appels** reçus au standard téléphonique
 - **15 000 courriers** enregistrés
-

L'accueil des publics à Saint-Herblain

Outillage

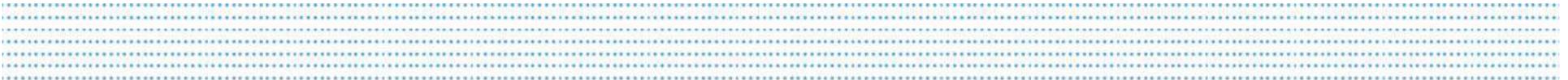
- Un **parcours de formation** complet pour les accueillants
 - Les fiches pratiques de saint-herblain.fr en tant que **base de connaissances** avec un réseau de contributeurs et rédacteurs pour les maintenir à jour
 - Un **guide des bonnes pratiques et procédures interne** en cours de rédaction

 - Un **guide des procédures** pour l'enregistrement et l'acheminement du courrier
 - Des **modèles de courrier** pour unifier les pratiques et renforcer l'intelligibilité / l'identification des correspondances adressées en direction des usagers
 - Un **guide des bonnes pratiques de la GEC** (Gestion électronique du courrier) en cours de rédaction
 - Un **circuit courrier** : en cours de modernisation, afin de formaliser l'ensemble des flux de correspondances (entrant et sortant)
-

L'accueil des publics à Saint-Herblain

Outillage

- Une **démarche métropolitaine** : pacte coopération/un groupe technique/ des chantiers/des mises en commun.
- Un **logiciel de traitement des demandes d'intervention** (compétences intercommunales)
- Un **logiciel de traitement des demandes arrivant à la Ville de Saint-Herblain** (logiciel de GRU en cours)
- **Outils du quotidien** : un logiciel de gestion de la file d'attente , de gestion de rendez-vous , d'interprétariat

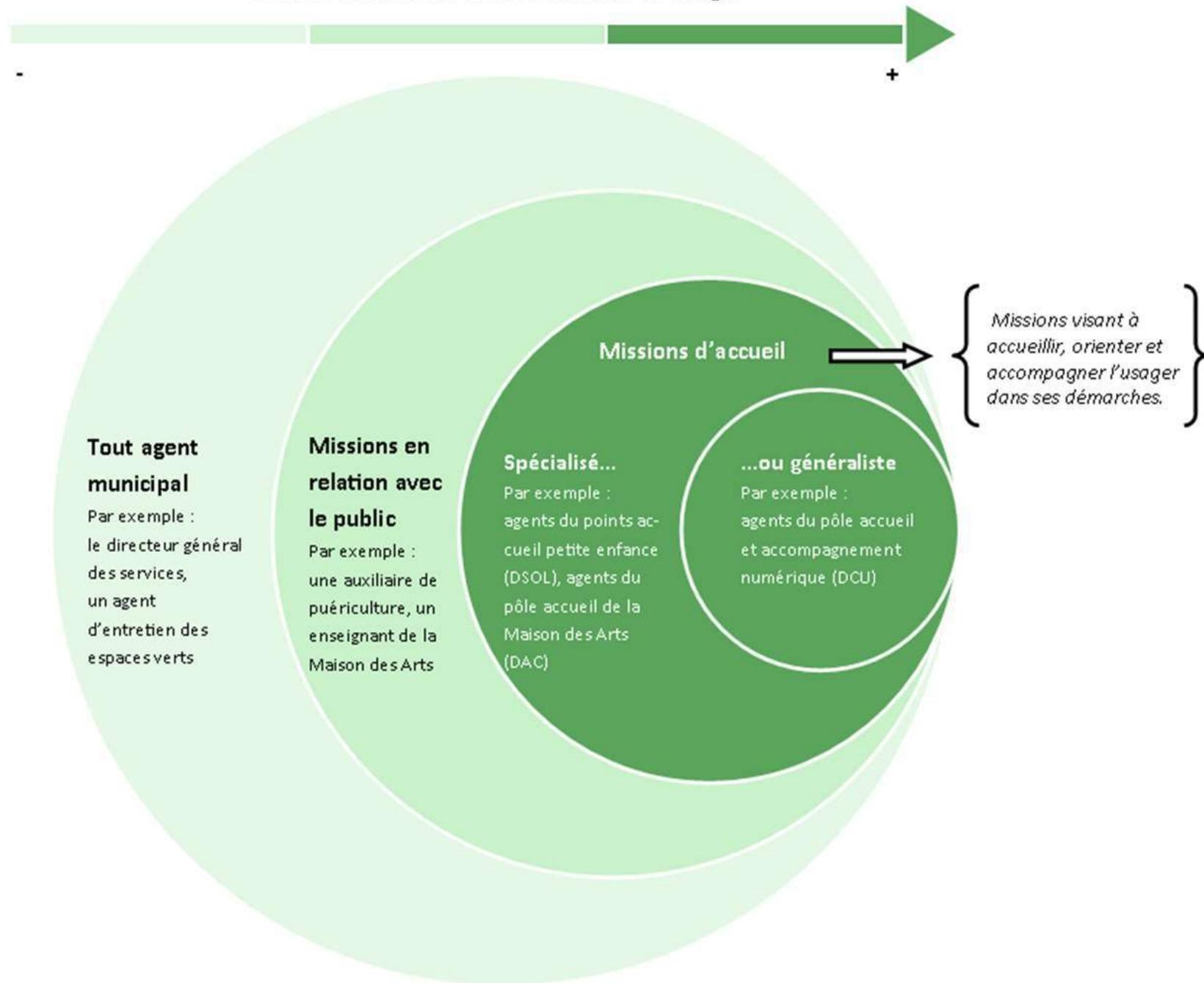


Périmètre du sujet

Retour sur la définition

On entend par accueil des publics les moyens et l'organisation mis en place par la Ville pour **accueillir, orienter et accompagner l'utilisateur dans ses démarches.**

Echelle d'intensité dans la relation à l'utilisateur



Périmètre du sujet

Dans le cadre de l'évaluation, on examinera :

- l'**ensemble des situations d'accueil** des publics, quel que soit le canal de contact utilisé
- l'**accueil généraliste et spécialisé**
- le **parcours** des publics au sein des services municipaux,

Périmètre de l'évaluation

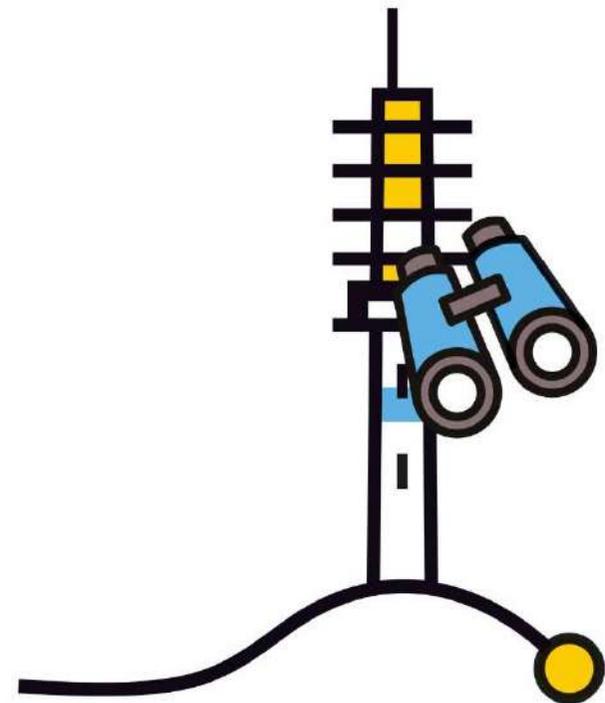
Les autres démarches sur lesquelles l'évaluation de l'accueil des publics va s'appuyer :

- Étude prospective sur l'accueil [2017]
 - Baromètre des espaces France services [en cours]
 - Audit organisationnel circuit courrier [en cours]
 - Projet de Gestion de la relation usager (GRU) à Saint-Herblain et pacte métropolitain de coopération sur la GRU [en cours]
 - Audit du patrimoine bâti communal [en cours]
-

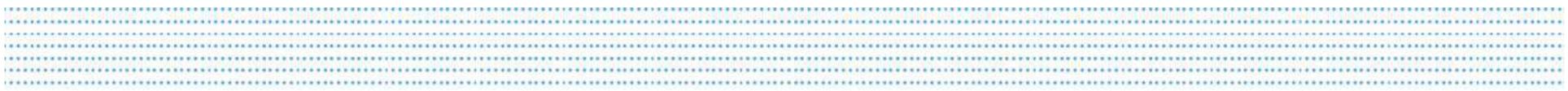
Des questions ?



Merci de votre attention



L'OBSERVATOIRE CITOYEN
DES POLITIQUES PUBLIQUES



ANNEXE 3

Charte de l'Observatoire citoyen des politiques publiques



Charte de l'Observatoire citoyen des politiques publiques

L'Observatoire citoyen des politiques publiques conduit ses travaux dans le cadre du mandat qui lui est confié par Bertrand Affilé, Maire de Saint-Herblain, et le Conseil municipal.

Afin de garantir la qualité des échanges et la tenue des objectifs fixés dans la lettre de mission, les participants à l'Observatoire citoyen et la Ville s'engagent à respecter les principes affichés dans la présente charte.

Elle constitue un contrat moral entre la Ville et les membres de l'Observatoire citoyen des politiques publiques.

1. Transparence

Les travaux de l'Observatoire citoyen des politiques publiques s'exerceront en toute transparence.

La Ville prend les engagements suivants :

- le champ d'action de l'Observatoire citoyen est clair : les objectifs de l'instance sont explicites, les contours du sujet à évaluer sont clairement définis ;
- les contributions recueillies dans le cadre de la collecte des matériaux évaluatifs sont accessibles aux membres de l'Observatoire citoyen ;
- la Ville donne accès aux membres de l'Observatoire citoyen à des informations utiles et fiables sur le sujet évalué ;
- les conclusions finales de l'Observatoire citoyen sont publiées et accessibles à tous.

Les participants s'engagent à ne pas communiquer ni faire usage des informations auxquelles la Ville donne accès dans le cadre de l'Observatoire citoyen en dehors de l'instance.

2. L'évaluation au service de l'intérêt général

L'évaluation des politiques publiques doit permettre une amélioration de l'action de publique au service de l'intérêt général. L'avis final de l'Observatoire citoyen relève d'un consensus entre les participants au nom du bien commun et non de la conciliation d'intérêts particuliers.

La Ville s'engage à accompagner les participants dans une évaluation s'inscrivant dans le respect des principes promus par la Société Française d'Evaluation (SFE), à savoir :

pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité et responsabilité.

Les participants s'engagent à adopter une posture constructive et à privilégier l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers.

3. Diversité des points de vue

L'Observatoire citoyen est un espace d'expression, de confrontation et de mise en débat des points de vue.

A travers la diversité de ses acteurs, l'Observatoire citoyen permet l'expression de points de vue multiples, voire contradictoires. La prise en compte de la pluralité des regards est gage de la qualité des travaux d'évaluation : elle permet d'enrichir le débat et la compréhension des enjeux du sujet évalué.

La Ville prend les engagements suivants :

- les modalités de composition de l'Observatoire citoyen garantissent la pluralité des acteurs et la diversité des points de vue ;
- l'animation de l'instance garantit l'écoute, ainsi que la possibilité de s'exprimer pour chacun.

Les participants s'engagent à :

- agir dans un état d'esprit constructif : bienveillance, écoute, respect et sincérité guident les échanges ;
- accepter les divergences de points de vue et les considérer comme un élément permettant d'enrichir le débat.

4. Valorisation des capacités citoyennes

La Ville donne les moyens à l'Observatoire citoyen de produire une évaluation de qualité à travers les engagements suivants :

- L'accès à des informations fiables, pertinentes et intelligibles sur le sujet évalué ;
- Réunir les conditions pour permettre aux membres de l'Observatoire citoyen de piloter l'évaluation, en accompagnant les participants, et en les formant.

De leur côté, les participants s'engagent à :

- Prendre connaissance des documents et des informations laissées à leur disposition ;
- Participer aux temps de présentation et de formation organisés à leur attention.

5. Participation

L'évaluation confiée à l'Observatoire citoyen des politiques publiques sera conduite au cours d'une dizaine de séances de travail.

La participation à l'Observatoire citoyen des politiques publiques suppose de la part de ses membres une certaine assiduité dans les différentes étapes du processus évaluatif.

La Ville s'engage à :

- inclure les membres de l'Observatoire citoyen dans la planification des séances de travail.
- communiquer le calendrier des séances en amont pour faciliter l'organisation des participants.

Les participants s'engagent à se rendre disponibles autant qu'ils le peuvent pour les temps de travail de l'Observatoire citoyen.

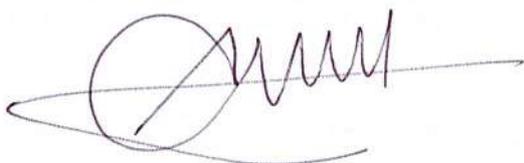
6. Rendre-compte aux citoyens

Au terme de leurs échanges et de leurs réflexions, les participants à l'Observatoire doivent remettre leurs conclusions au Conseil municipal, sous la forme d'un rapport. Les conclusions remises doivent être validées par l'ensemble de l'instance.

La Ville s'engage à :

- considérer sérieusement les conclusions remises ;
- faire un retour circonstancié à l'Observatoire une fois les propositions instruites, et à justifier ses choix ;
- prendre en considération les retours des participants sur l'Observatoire : sa composition, son fonctionnement, les moyens mis à sa disposition.

Le Maire
Vice-Président de Nantes Métropole



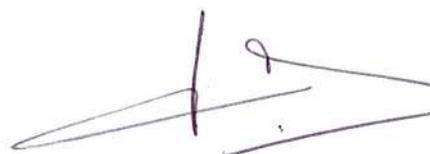
Bertrand Affilé

L'Adjoint aux ressources humaines,
à la prospective et à
l'évaluation des politiques publiques



Driss Saïd

Le conseiller municipal à l'évaluation
des politiques publiques et
aux processus de décision citoyenne



Joao de Oliveira

ANNEXE 4

Rétroplanning de l'évaluation de l'accueil des publics

ANNEXE 5

Rapport d'analyse du sondage téléphonique



Ville de Saint-Herblain

Enquête auprès des habitants sur la qualité
d'accueil dans les services municipaux

Mars 2024

Objectifs et méthode

Cette enquête se donne ainsi trois objectifs principaux :

- 1. Recueillir l'opinion des Herblinois sur la qualité d'accueil dans les services municipaux**
- 2. Identifier les usages, attentes et contraintes d'accès en matière de dématérialisation et de e-services**
- 3. Repérer les motifs d'insatisfaction et les axes de progrès**

Sommaire

I	Fréquentation des services municipaux	3
II	Perception de la qualité d'accueil aux guichets municipaux	6
III	Dématérialisation et appropriation des services numériques	16
IV	Perception de la qualité d'accueil téléphonique	25
V	Courrier	30
VI	Attentes des usagers	33
VII	Focus sur les personnes vulnérables	37

Méthode de recueil des données



Enquête auprès d'un échantillon de 503 Herblinois, âgés de plus de 18 ans, représentatifs des habitants de Saint-Herblain en termes de genre, âge, CSP et statut matrimonial.



Enquête téléphonique sur téléphones fixes et portables



Enquête réalisée en février 2024



I. Fréquentation des équipements municipaux

85% des habitants se sont déjà déplacés dans un équipement municipal

Un taux de fréquentation élevé, y compris chez les nouveaux habitants : **57%** ont déjà fréquenté un service municipal.

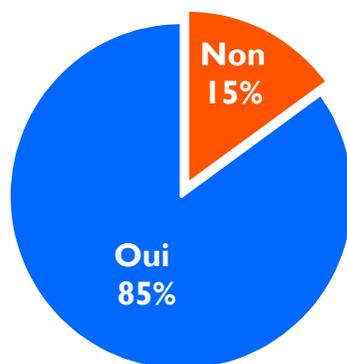
Dans **43%** des cas, la dernière visite remonte à moins d'un an.

Concernant la dernière visite, **84%** des usagers déclarent qu'ils étaient obligés de se déplacer, **20%** ont pris un rendez-vous.

Fréquentation des équipements municipaux

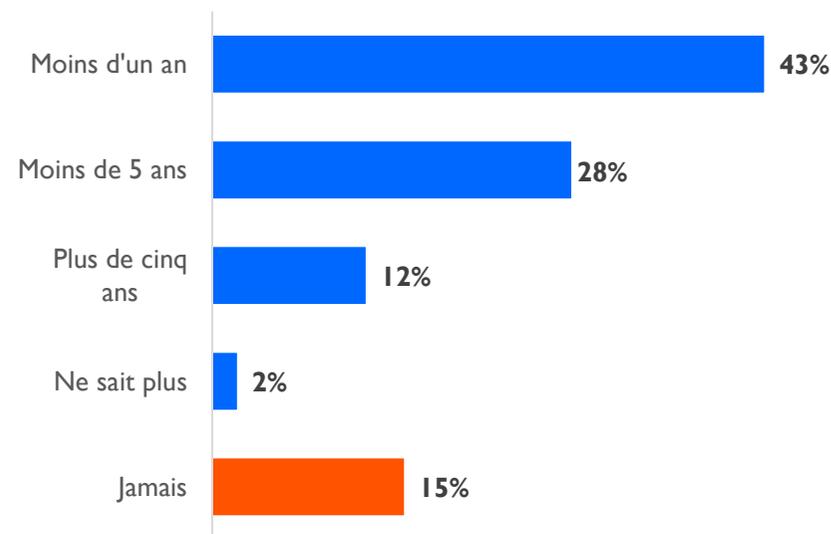
Vous êtes-vous déjà déplacé dans un équipement municipal de Saint-Herblain?

Base : 503 Ensemble des répondants



La dernière fois que vous vous êtes déplacé dans un équipement municipal pour effectuer une démarche, c'était il y a...

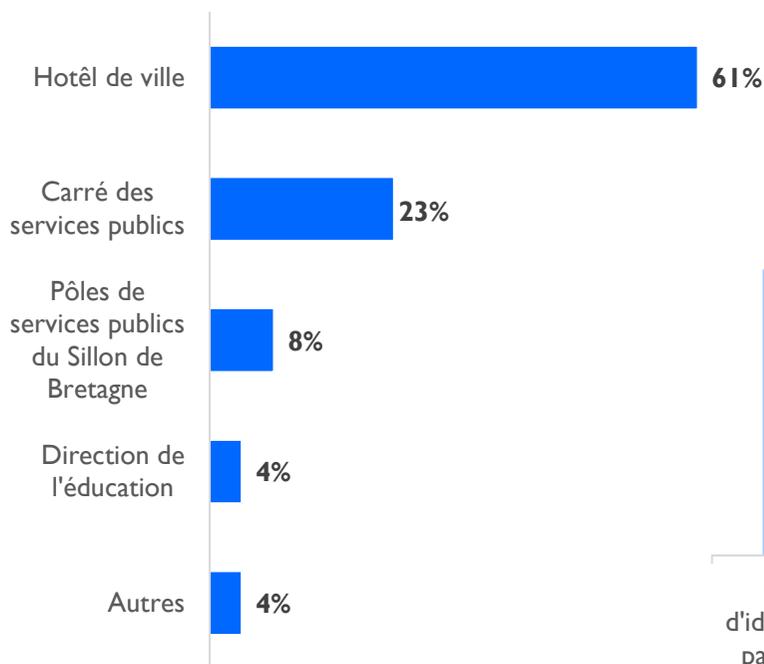
Base: 503 Ensemble des répondants



L'hôtel de ville et le carré des services concentrent une grande partie des déplacements, les démarches pour demande d'information restent importantes en volume.

Dans quel équipement vous êtes-vous déplacé pour réaliser une démarche ?

Base : 367 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

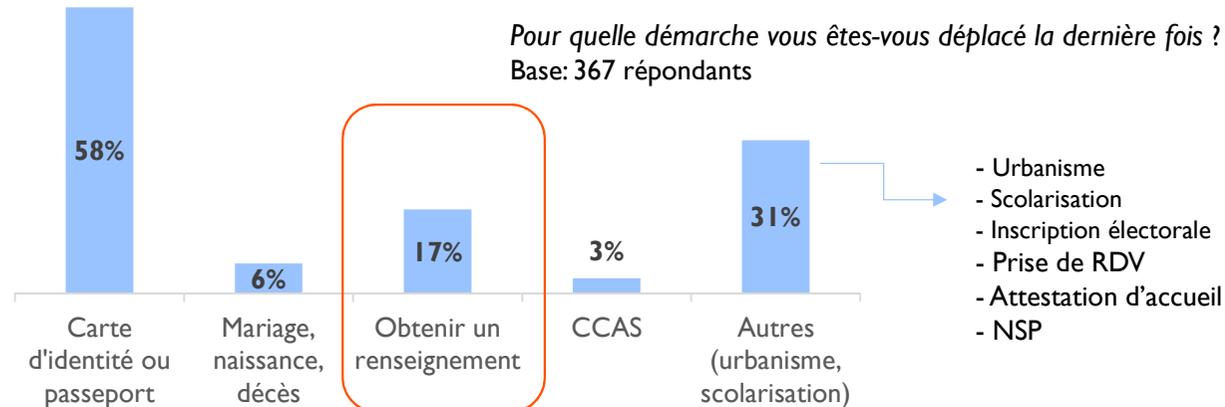


Dans **84%** des cas, les déplacements (dernières démarches) se sont faits en direction de l'Hôtel de ville (**61%**) ou du Carré des services publics (**23%**).

Si l'on raisonne sur la base totale et a minima, **45%** des herblinois se sont déplacés à l'hôtel de ville au cours des 5 dernières années, **17%** au Carré des services publics.

Dans **58%** des cas, les déplacements concernent l'Etat Civil.

Un résultat qui ne doit pas minorer l'importance des déplacements pour demande d'information : parmi ceux qui se sont déplacés au cours des 5 dernières années, **17%** l'ont fait en lien avec une demande d'information, ce qui représente sur la base totale **12%** de la population).



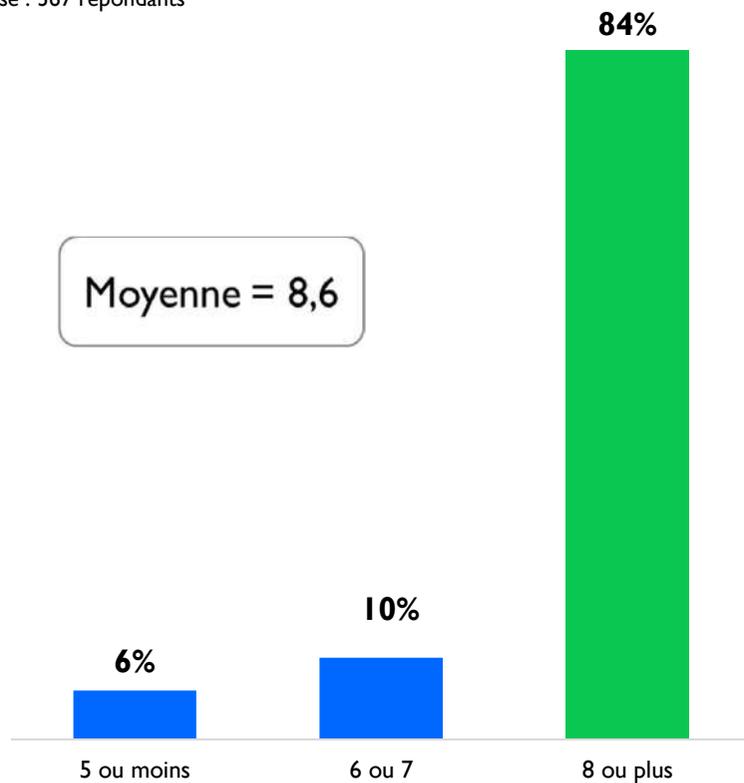


II. Perception de la qualité d'accueil physique

Une satisfaction élevée vis-à-vis de l'accueil de premier niveau

Si vous deviez donner une note entre 0 et 10 à la qualité l'accueil qui vous a été réservé au guichet d'accueil, quelle note donneriez-vous?

Base : 367 répondants



84% de ceux qui ont fréquenté les services municipaux au cours des 5 dernières années attribuent une très bonne note à l'accueil au guichet (**8 ou plus**), ce qui constitue un excellent résultat.

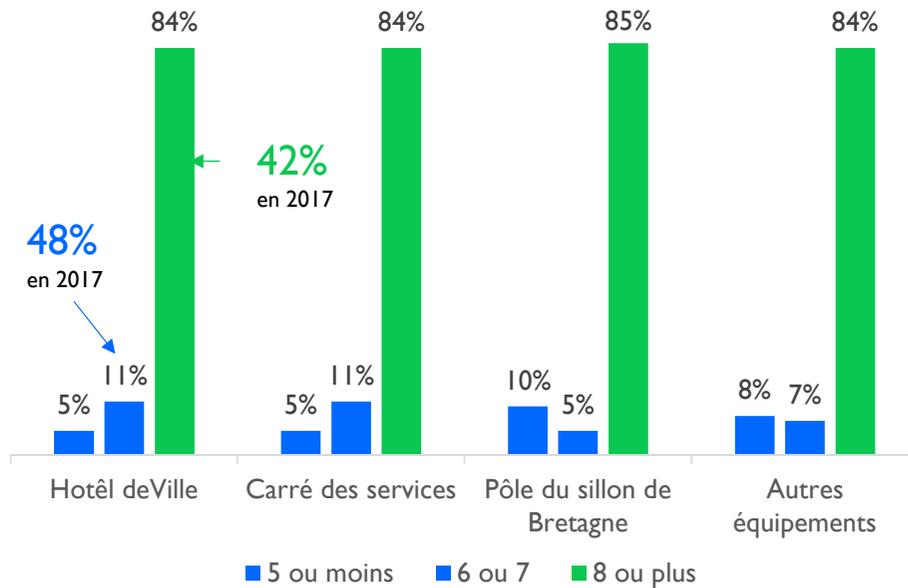
Seuls 6% des herblinois s'expriment en insatisfaction.

Accueil de premier niveau : une satisfaction constante et élevée quel que soit le service fréquenté

Si vous deviez donner une note entre 0 et 10 à la qualité l'accueil qui vous a été réservé au guichet d'accueil, quelle note donneriez-vous?

Résultats selon l'équipement fréquenté

Base : 367 répondants



Tous les équipements obtiennent une moyenne supérieure à 8/10 sans écart significatif entre les services.

Comparativement à 2017 et concernant spécifiquement l'accueil à l'Hôtel de Ville, la satisfaction est en forte progression (42% de note comprise entre 8 et 10 en 2017 contre 84% en 2024).

Les variables sociodémographiques ont très peu d'influence sur les réponses

Si vous deviez donner une note entre 0 et 10 à la qualité l'accueil qui vous a été réservé au guichet d'accueil, quelle note donneriez-vous?

Base : 367 répondants

	Note sur la qualité de l'accueil au guichet	8 ou plus	6 ou 7	5 ou moins
Genre	Homme	81%	11%	8%
	Femme	85%	10%	5%
CSP	Cadres	85%	11%	5%
	Professions intermédiaires	79%	14%	7%
	Employés	83%	13%	4%
	Ouvriers	87%	10%	4%
	Retraités	84%	8%	7%
	Sans activité professionnelle	89%	7%	4%
Ancienneté de résidence	< 2 ans	82%	18%	0%
	2 - 5 ans	86%	11%	3%
	6 - 10 ans	87%	11%	2%
	> 10 ans	83%	9%	8%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	89%	11%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	89%	10%	2%
	Baccalauréat et équivalent	84%	6%	9%
	Supérieur au bac	80%	13%	7%

Le genre, l'âge, la CSP, le diplôme et l'ancienneté de résidence sont pratiquement sans effet significatif sur les résultats.

En regard des résultats habituellement observés, on notera des scores de satisfaction élevés chez les ouvriers, les personnes peu diplômées et les personnes sans activité professionnelle.

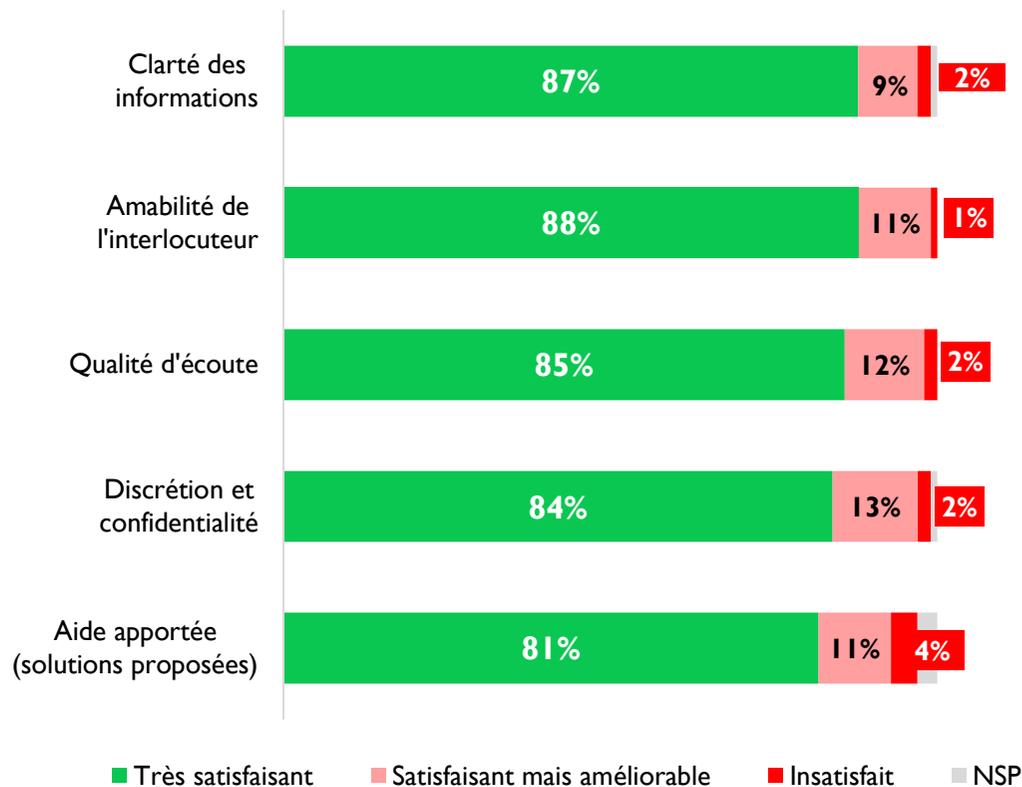
Aucun motif d'insatisfaction forte concernant la relation avec l'agent d'accueil mais quelques aspects à consolider

Les aspects suivants étaient-ils très satisfaisants, satisfaisants mais améliorables ou insatisfaisants ?

Base : 367 répondants s'étant rendu au guichet d'un service municipal dans les cinq dernières années

[Lien vers les résultats détaillés](#)

Perception de la qualité d'accueil de premier niveau

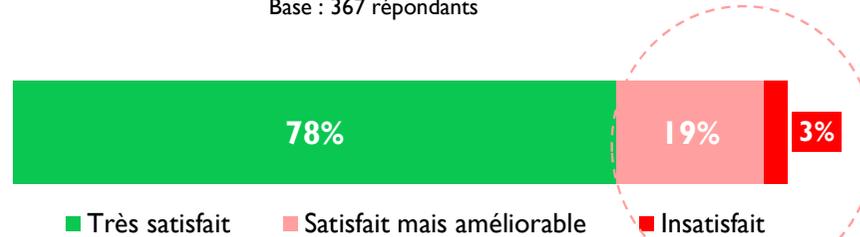


- Sur tous les items testés (clarté des informations, amabilité, écoute, discrétion, aide) la satisfaction est très élevée (plus de 80% des usagers se déclarant très satisfaits).
- L'amabilité de l'interlocuteur est notamment jugée très positivement par 88% des herblinois. C'est un très bon résultat au regard de l'importance accordée à cette dimension.
- L'insatisfaction est marginale (au maximum 4%). Aucun item ne cristallise l'insatisfaction des usagers.
- Néanmoins, des marges de progrès existent sur toutes les dimensions 15% des répondants considérant que les aspects évoqués sont soit améliorables ou soit insatisfaisants.
- On notera par ailleurs que 13% des usagers ont parfois eu des difficultés à comprendre les informations données par les agents en raison du « langage utilisé par l'administration ». Ces remarques sont plus souvent le fait des populations les mieux dotées culturellement et en lien avec la technicité des démarches qu'elles entreprennent.

Le temps d'attente au guichet

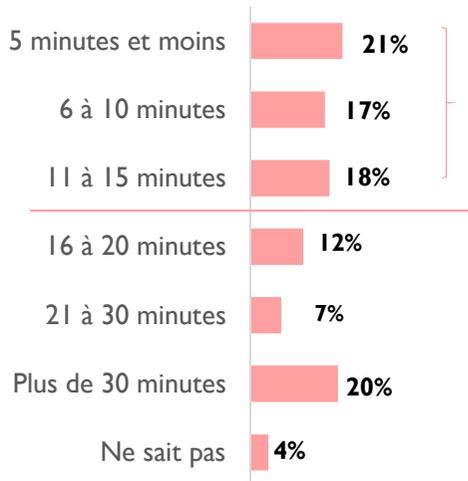
Le temps d'attente au guichet était-il très satisfaisant, satisfaisant mais améliorabile ou insatisfaisant ?

Base : 367 répondants



Combien de temps avez-vous attendu ?

Base : 61 répondants s'étant présenté au guichet et n'ayant pas été pleinement satisfait du temps d'attente



56%

78% des usagers sont très satisfaits par le temps d'attente au guichet

22% ne sont pas pleinement satisfaits (19% les jugeant insatisfaisants mais améliorables)

Parmi eux, **56%** ont attendu moins de 15 minutes et sont en attente d'une quasi-immédiateté de prise en charge.

Seuls **20%** ont attendu plus de 30 minutes.

[Lien vers les résultats détaillés](#)

Les conditions d'accueil

Les conditions d'accueil (confort, bruit, éclairage) étaient-elles très satisfaisantes, satisfaisantes mais améliorables ou insatisfaisantes ?

Base : 367 répondants



Une satisfaction largement dominante, mais quelques critiques principalement liées à la qualité des locaux et dans une moindre mesure à la confidentialité des échanges au guichet

État et confort du lieu d'accueil

- « Manque de sièges »
- « Courants d'air glacés en hiver »
- « Changer le mobilier qui est vieux »,
- « Locaux vétustes »,
- « Locaux trop petits »
- « L'éclairage est insuffisant pour les personnes mal voyantes »
- « Eclairage trop fort »

Confidentialité des échanges au guichet

- « La confidentialité n'est pas optimale car le guichet n'est pas fermé »
- « Pas de séparation entre les guichets donc pas de confidentialité »
- « On entend tout ce qui se dit dans les bureaux quand on attend »

[Lien vers les résultats détaillés](#)

Les horaires restent le principal point d'insatisfaction relative

Les horaires d'accueil étaient-ils très satisfaisants, satisfaisants mais améliorables ou insatisfaisants ?

Base : 367 répondants



31% des usagers ne sont pas totalement satisfaits (mais seuls **6%** s'expriment clairement en insatisfaction)

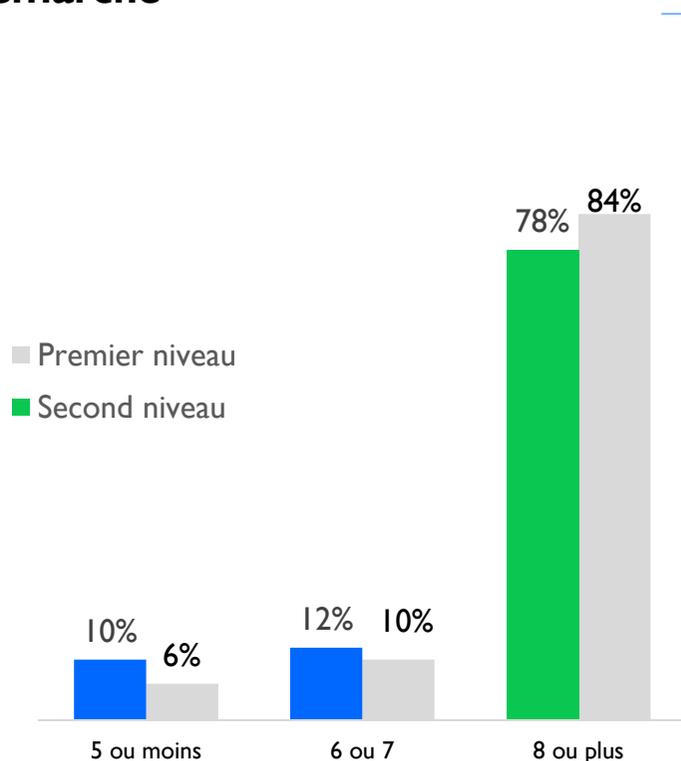
→ **38%** chez les actifs
42% chez les cadres

[Lien vers les résultats détaillés](#)

Accueil de second niveau : pas de décrochage de la satisfaction

75% des usagers ont été reçus par un autre agent lors de leur démarche

Perception de la qualité d'accueil de second niveau



Du service état civil et formalités	62%
D'un autre service	17%
Du CCAS	8%
De la direction de l'éducation	8%
De la direction de l'urbanisme	5%

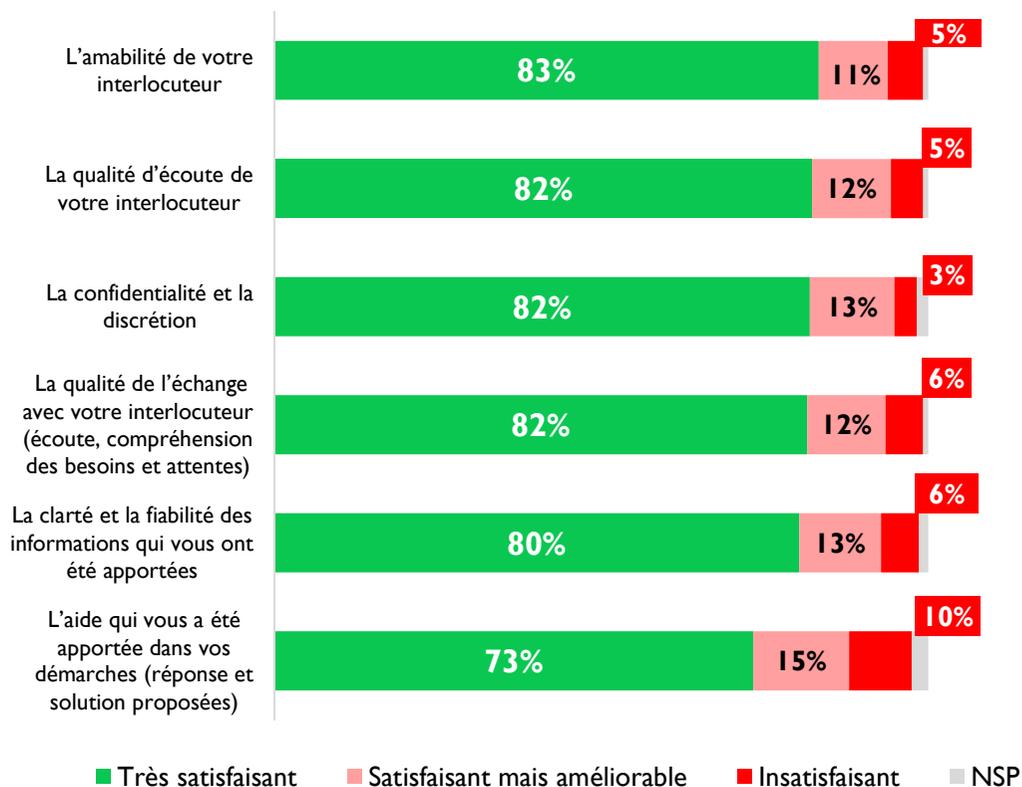
On n'observe pas de décrochage du niveau de satisfaction lorsque l'on questionne l'accueil de second niveau : **78%** des usagers s'expriment en forte satisfaction.

Il s'agit d'un bon résultat dans la mesure où l'accueil de second niveau suscite en général davantage de critiques.

L'accueil de second niveau suscite quelques attentes notamment sur l'aide apportée dans la réalisation des démarches

Les aspects suivants étaient-ils très satisfaisants, satisfaisants mais améliorables ou insatisfaisants ?

Base : 261 répondants s'étant rendu dans un service municipal lors des cinq dernières années et ayant été accueilli par un agent municipal



- La satisfaction demeure forte et dominante (entre 73% et 83% d'utilisateurs très satisfaits), mais la part d'utilisateurs partiellement satisfaits ou insatisfaits (entre 16% et 25%).
- L'aide apportée durant les démarches constitue le principal axe d'amélioration avec 25% d'utilisateurs non totalement satisfaits.

[Lien vers les résultats détaillés](#)

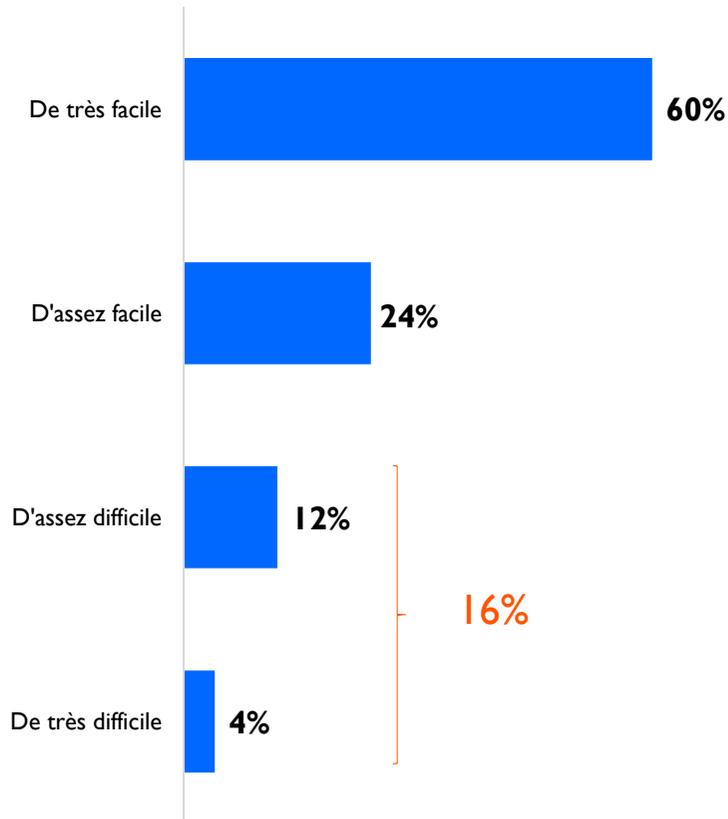


III. Dématérialisation et appropriation des services numériques

Un sentiment de compétence numérique en progression mais une part non négligeable des herblinois en difficulté

L'usage d'internet c'est pour vous quelque chose...

Base : 503 Ensemble des répondants



16 % des herblinois éprouvent des difficultés plus ou moins importantes dans l'utilisation d'internet.

Des difficultés essentiellement corrélées à l'âge (33% des seniors s'expriment en difficulté) et au niveau de diplôme (38% des non-diplômés sont en difficulté dans l'usage d'internet).

L'usage d'internet, c'est pour vous quelque chose de...		Très facile	Assez facile	Difficile ou très difficile
Âge	18 / 24 ans	95%	5%	0%
	25 / 39 ans	70%	21%	9%
	40 / 54 ans	64%	27%	9%
	55 / 64 ans	51%	23%	26%
	65 ans et plus	33%	34%	33%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	21%	41%	38%
	CEP, CAP, BEP, BEPC	39%	33%	28%
	Baccalauréat et équivalent	61%	31%	8%
	Supérieur au bac	79%	13%	8%

Une utilisation du site web de la ville en progression...

Avez-vous déjà visité le site web de la ville de Saint-Herblain?

Base : 503 répondants

52% des herblinois déclarent avoir déjà visité le site internet de la ville, soit une progression de **7 points par rapport à 2017 (45%)**.

Dans 43% des cas, la fréquentation remonte à moins de 3 mois.

La CSP joue fortement sur la fréquentation avec 30 points d'écart entre les cadres (70% l'ont visité) et les ouvriers (40%).

Les personnes non diplômées demeurent très peu usagères (15%).

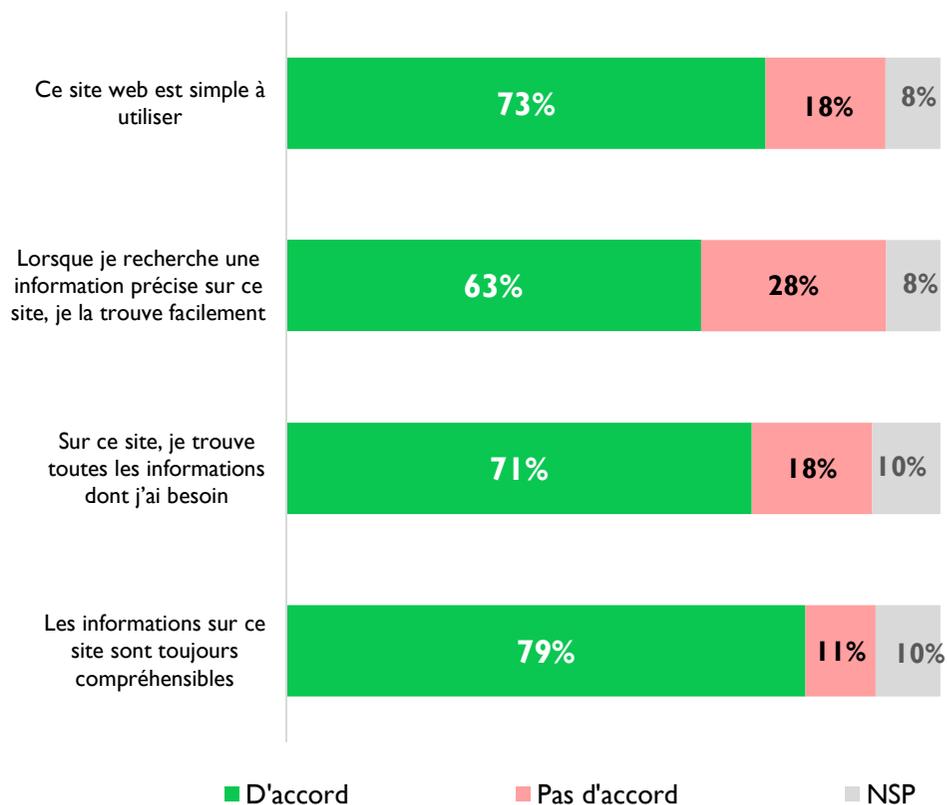
On observe un pic de fréquentation entre 40 et 54 ans (66% de fréquentation sur cette tranche d'âge).

		Oui	Non
Genre	Homme	44%	56%
	Femme	55%	45%
CSP	Cadres	70%	30%
	Professions intermédiaires	58%	42%
	Employés	59%	41%
	Ouvriers	40%	60%
	Retraités	39%	61%
	Sans activité professionnelle	46%	54%
Âge	18-24 ans	38%	62%
	25 - 39 ans	56%	44%
	40 - 54 ans	66%	34%
	55 - 64 ans	55%	45%
	65 ans et plus	36%	64%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	15%	85%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	45%	55%
	Baccalauréat et équivalent	56%	44%
	Supérieur au bac	58%	42%

Perception du site Web

Concernant ce site internet, êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les phrases suivantes...

Base : 234 répondants ayant déjà visité le site web de la mairie lors des deux dernières années



Les opinions vis-à-vis du site sont dans l'ensemble correctes.

Toutefois, 28% des usagers ne sont pas d'accord pour dire qu'il est facile d'y trouver l'information recherchée (ce qui est assez élevé).

La simplicité d'utilisation et la facilité à trouver les informations utiles sont contestées par 18% des utilisateurs.

Dans l'ensemble, les opinions sur ces questions sont très comparables aux résultats observés en 2017.

Une augmentation du recours à internet pour les démarches administratives

79% des herblinois déclarent avoir déjà utilisé internet pour réaliser une démarche administrative, soit une progression de **17 points comparativement à 2017 (62%)**.

Le recours aux démarches dématérialisées reste cependant influencé par les variables sociales : âge, CSP et niveau de diplôme.

Retraités, ouvriers et peu diplômés y ont dans l'ensemble moins recours.

Avez-vous déjà réalisé des démarches administratives sur internet (téléchargement d'un formulaire, changement d'adresse en ligne, paiement des impôts en ligne, ...)?

Base : 499 répondants

		Oui	Non
Genre	Homme	77%	23%
	Femme	80%	20%
CSP	Cadres	90%	10%
	Professions intermédiaires	92%	8%
	Employés	86%	14%
	Ouvriers	74%	26%
	Retraités	67%	33%
	Sans activité professionnelle	66%	34%
Âge	18-24 ans	80%	20%
	25 - 39 ans	85%	15%
	40 - 54 ans	83%	17%
	55 - 64 ans	79%	21%
	65 ans et plus	67%	33%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	48%	52%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	68%	32%
	Baccalauréat et équivalent	83%	17%
	Supérieur au bac	88%	12%

Réalisation des démarches en ligne sur le site de la ville de Saint-Herblain

31% des habitants disent avoir réalisé une démarche en ligne sur le site de la Ville de Saint Herblain.

8% des Herblinois disent qu'ils auraient souhaité faire des démarches en ligne qu'ils n'ont pas pu faire.

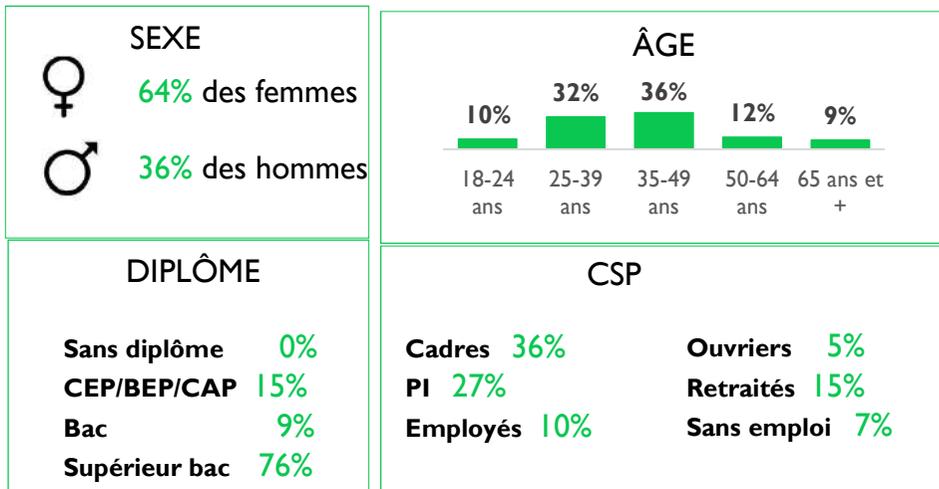


Avec des attentes relativement hétérogènes.

Pouvez-vous préciser laquelle ?
Base: 40 répondants



Profil des demandeurs de e-démarches sur le site de la ville



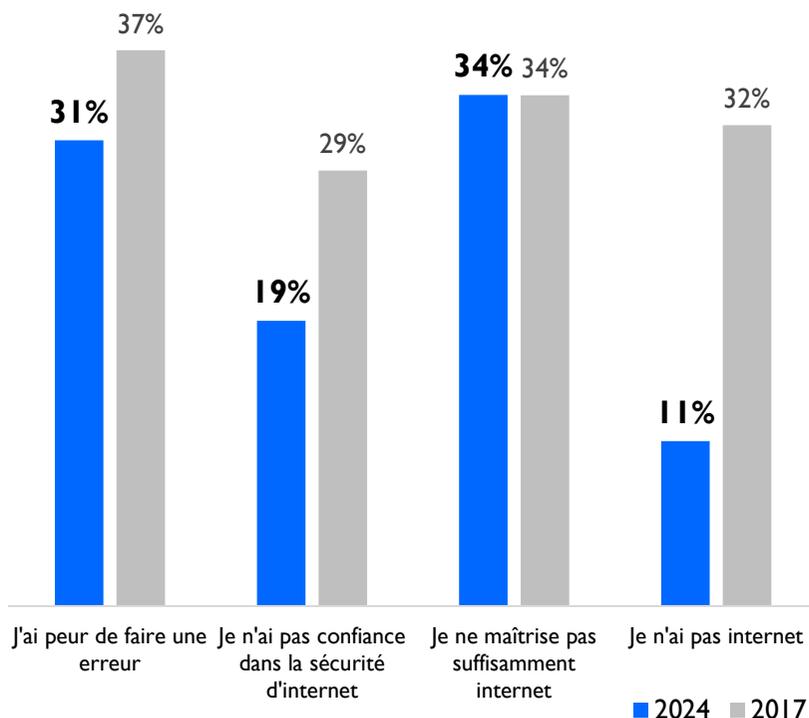
- « Renouveler ma carte de bus »,
- « Faire une demande de sacs jaunes »
- « Renouveler des papiers d'identité »
- « Renouveler mon passeport »
- « Inscrire mon enfant à la natation »
- « Inscription d'enfants au centre de loisir »,
- « Inscription d'enfants à la scolarité »
- « Poser une question d'urbanisme »
- « M'inscrire sur les listes électorales »
- « Avoir les papiers pour le PACS »
- « Demande de place en crèche »
- « Faire une demande de tarification solidaire »

Les raisons du non-recours à la dématérialisation

Si vous n'utilisez pas internet pour vos démarches administratives, est-ce parce que...?

Base 2024 : 104 répondants n'ayant jamais utilisé internet pour une démarche administrative

Base 2017 : 190 répondants n'ayant jamais utilisé internet pour une démarche administrative



En tendance :

L'absence d'une connexion internet comme cause du non-recours à la dématérialisation a fortement reculé (passant de 12% à 3% de la population totale). Le non-recours est de moins en moins lié à une problématique de dotation en équipements des ménages.

En volume, la part de la population n'utilisant pas les démarches en ligne pour des questions de maîtrise d'internet a diminué : elle représentait 13% de la population en 2017 contre 7% aujourd'hui.

La défiance vis-à-vis des risques induits par les démarches en ligne a également baissé. En volume, la part de la population n'utilisant pas les démarches en ligne pour des questions de confiance est passée de 11% de la population en 2017 à 4% en 2024.

Idem concernant « la peur de faire une erreur » : 14% des herblinois exprimaient ce type de craintes en 2017 contre 6% aujourd'hui.

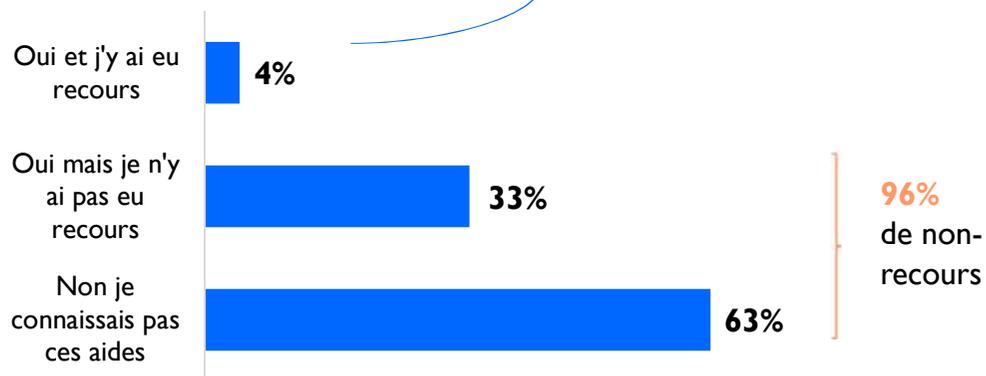
Cependant, si de nombreux freins à la dématérialisation ont été levés, la maîtrise d'internet demeure un enjeu majeur : 34% de ceux qui n'utilisent pas les démarches en ligne ne le font pas parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment internet (soit 7% de la population totale).

Dématérialisation et appropriation des services numériques

Connaissance et attentes vis-à-vis d'un accompagnement aux démarches numériques

Saviez-vous que la ville propose une aide aux démarches en ligne ?

Base : 503 Ensemble des répondants



9 bénéficiaires sur 10 considèrent qu'elle leur a été utile

37% des herblinois ont connaissance d'une aide aux démarches en ligne;

96% des herblinois n'ont pas eu recours à cette aide;

36% pensent qu'elle pourrait leur être utile (dont 12% certainement).

Parmi ceux qui sont en difficulté avec internet lorsqu'il s'agit d'utiliser Internet, ce pourcentage atteint 55% (77% chez ceux qui sont en très grande en difficulté avec l'usage internet).

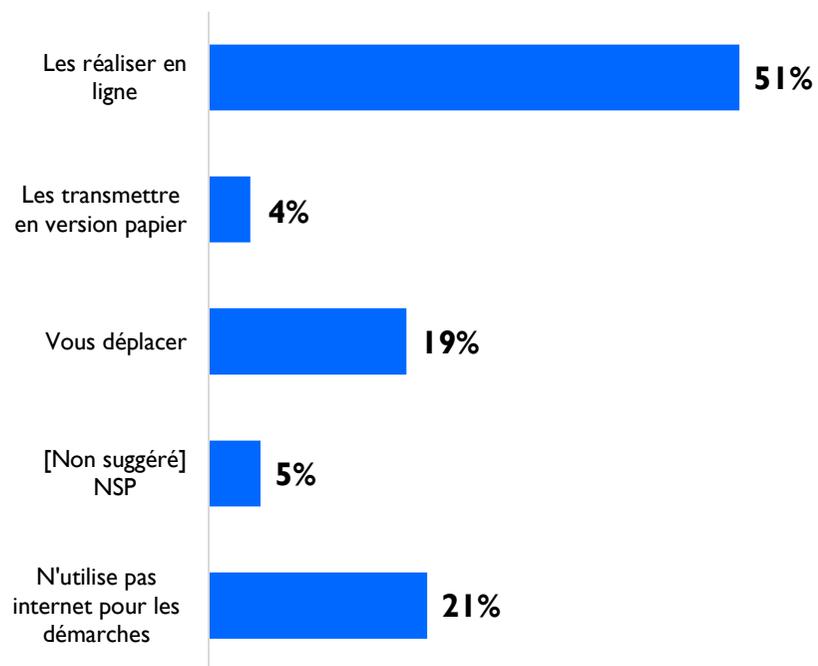
7 herblinois sur 10 qui se déclarent intéressés par l'aide n'ont pas de difficultés avec internet. Pour eux, il s'agit davantage d'accompagner aux démarches administratives en ligne que de lutter contre la fracture numérique.



Déplacements et interactions restent essentiels

En général, concernant les démarches administratives, vous préférez :

Base: 503 Ensemble des répondants



1 habitant sur 2 préfère réaliser ses démarches en ligne. Les cadres (88%), les professions intermédiaires (76%) et les moins de 55 ans sont fortement sur-représentés parmi ceux qui privilégient les démarches en ligne).

Les autres préfèrent soit se déplacer (19%) soit n'utilisent pas Internet pour leur démarche administrative (Les plus 55 ans et les personnes peu diplômées sont ici fortement sur-représentés).

[Lien vers les résultats détaillés](#)

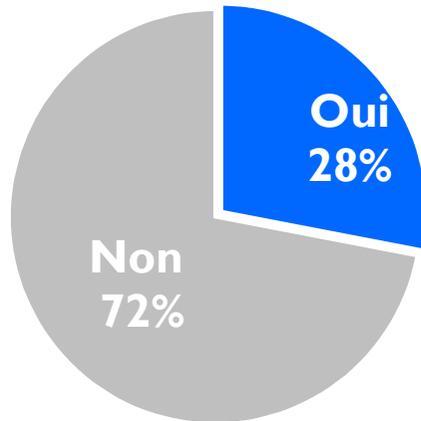


IV. Perception de l'accueil téléphonique

L'accueil téléphonique

Dans les 12 derniers mois, avez-vous été en contact par téléphone avec un service de la ville?

Base : 503 Ensemble des répondants

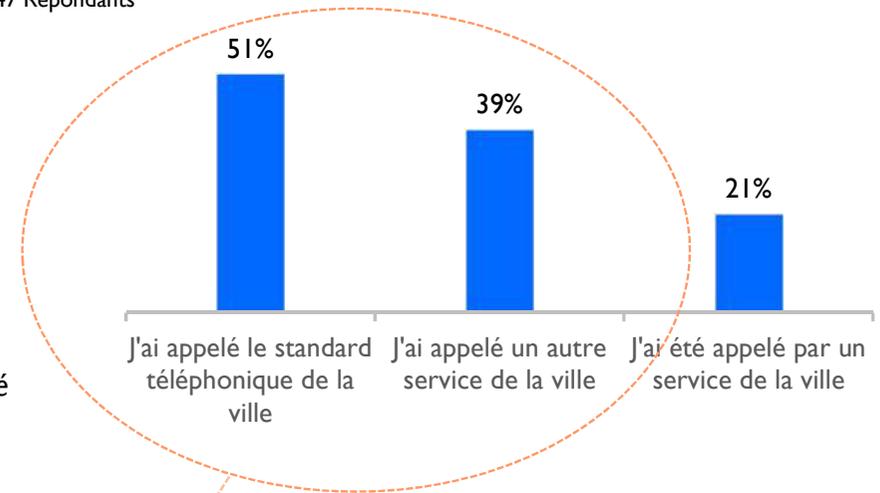


28% des herblinois ont été en contact téléphonique avec un service de la ville au cours des 12 derniers mois.

La **moitié d'entre eux** ont contacté le standard téléphonique de la ville. Dans 6 cas sur 10 l'appel a été transféré vers un autre interlocuteur.

Pour quelle(s) raison(s) ?

Base : 147 Répondants



Votre appel a-t-il été transféré vers un autre interlocuteur?

Base: 124 répondants

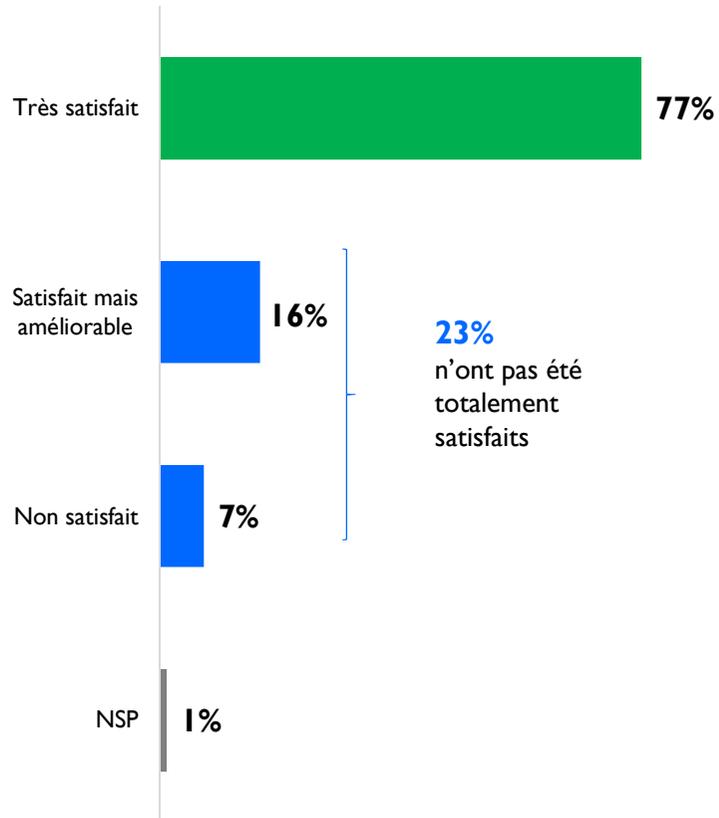
Oui	36%
Non	64%

[Lien vers les résultats détaillés](#)

Un jugement positif sur l'accueil téléphonique

La dernière fois que vous avez été en contact téléphonique avec les services de la ville, avez-vous été satisfait de l'accueil téléphonique qui vous a été réservé?

Base : 125 répondants



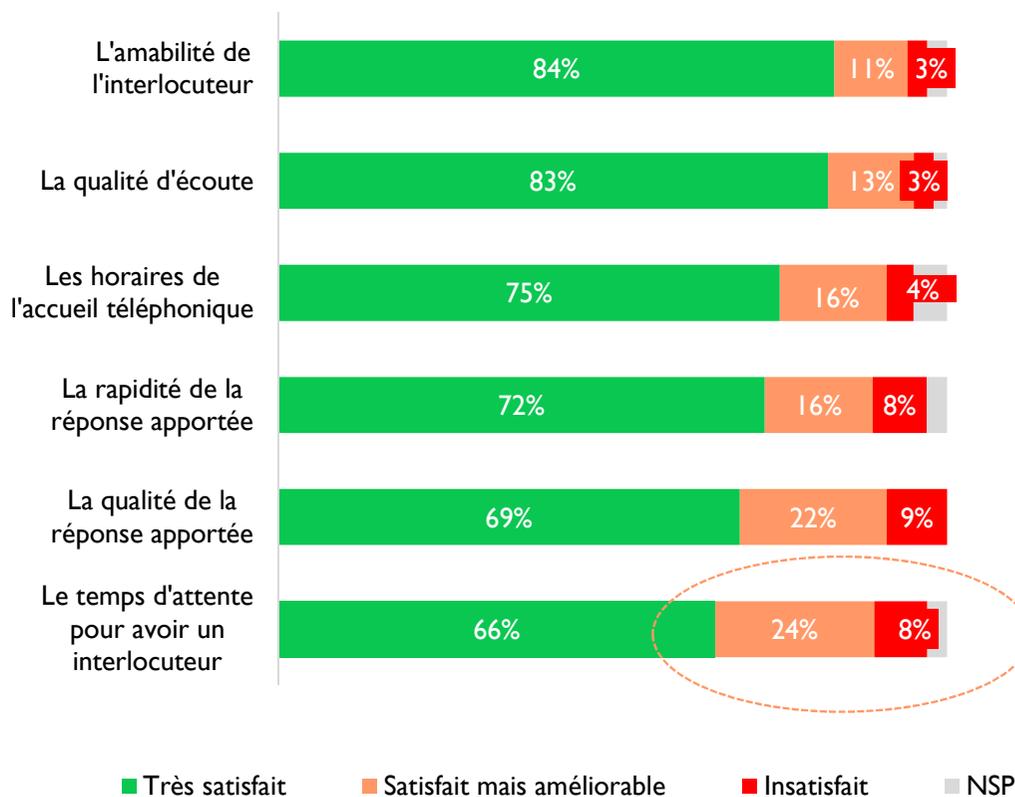
77% des herblinois sont très satisfaits de l'accueil téléphonique qu'ils ont reçu.

7% sont insatisfaits, et **16%** jugent le service améliorable.

Des axes d'amélioration : temps d'attente, qualité et délai de réponse

Les aspects suivants étaient-ils selon vous très satisfaisants, satisfaisants mais améliorables ou insatisfaisants ?

Base : 124 répondants



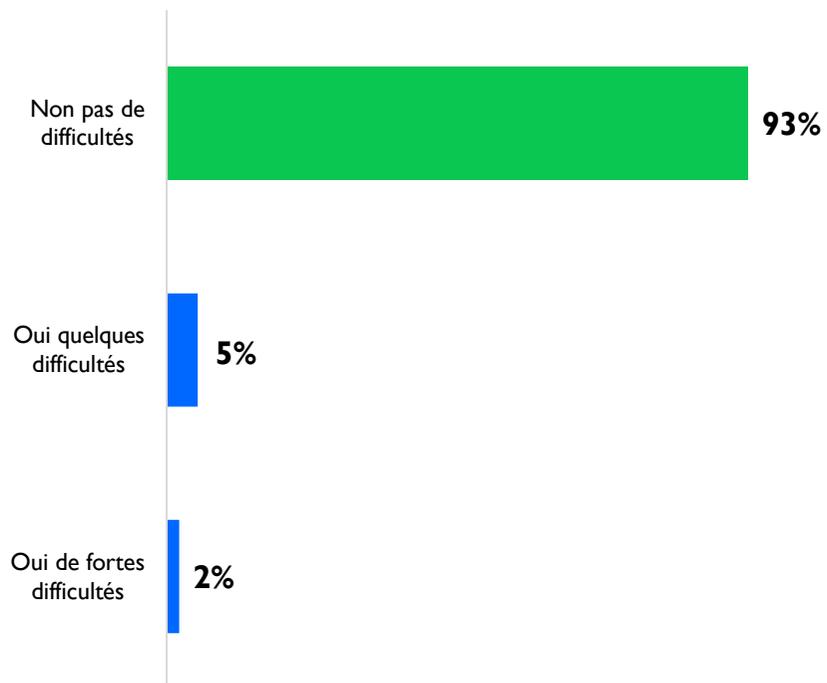
- Trois éléments sont plus souvent générateurs d'insatisfaction : le **temps d'attente**, la **qualité de la réponse apportée à l'utilisateur** et la **rapidité de réponse**.

L'insatisfaction concernant le temps d'attente est en grande partie liée au transfert vers un autre interlocuteur. Ce transfert ne semble pas toujours fluide.

Un cadre d'échange favorisant une bonne compréhension des informations

Avez-vous déjà ressenti des difficultés à comprendre les informations qui vous ont été données à l'oral lors de ces échanges téléphoniques avec les services de la ville ?

Base : 146 répondants



93% des répondants déclarent ne jamais avoir ressenti de difficultés de compréhension des informations communiquées par la mairie au téléphone.

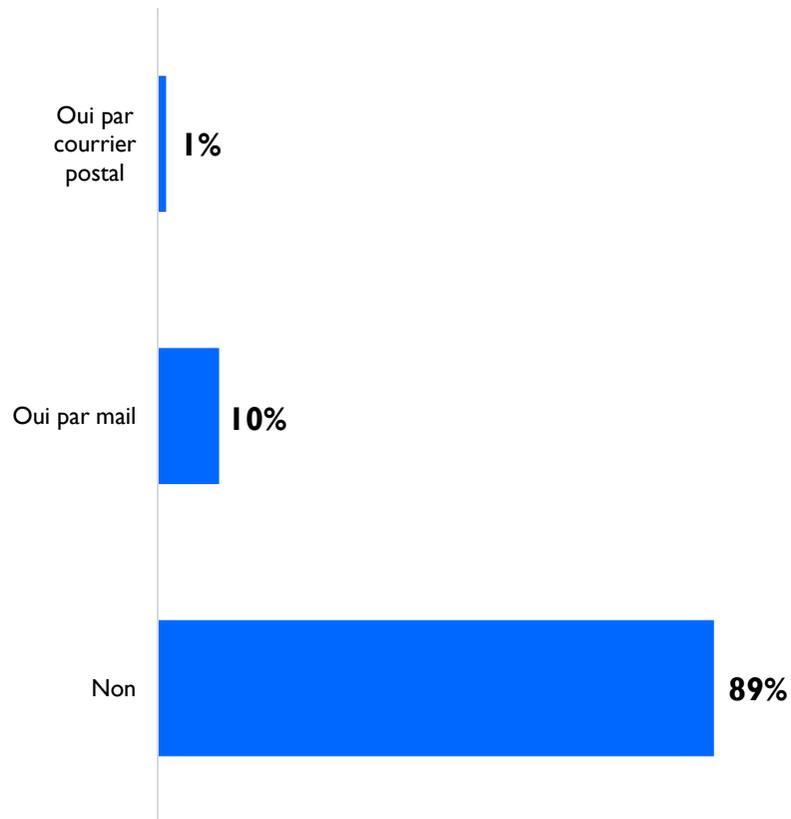


V. Courrier

Demande des usagers par courrier et mail

Au cours de l'année écoulée, avez-vous écrit à la Mairie pour obtenir des informations ?

Base : 503 répondants



89% n'ont pas écrit à la Mairie pour obtenir des informations.

Ceux qui l'ont fait ont principalement utilisé le mail.

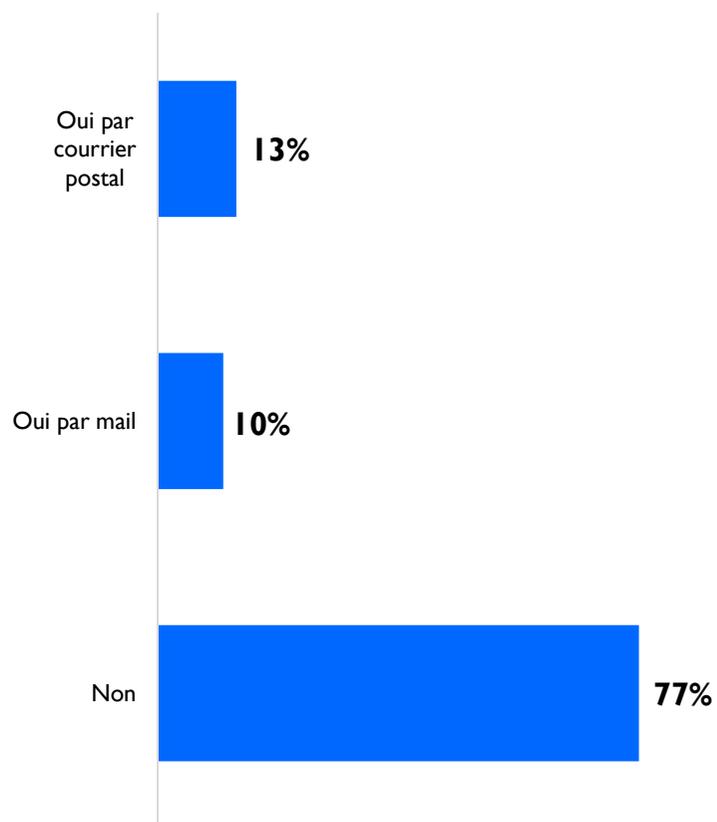
Pour ceux qui ont écrit :

- 59% disent avoir eu une réponse rapide
- 23% disent qu'ils n'ont pas eu de réponse
- 17% que la réponse a été longue

Information de la part de la mairie par courrier et mail

Au cours de l'année écoulée, avez-vous reçu un mail ou un courrier de la Mairie à votre intention ?

Base : 503 répondants



23% ont reçu un courrier ou un mail de la part de la mairie.

Dans **97%** des cas, ils l'ont jugé facile à comprendre.

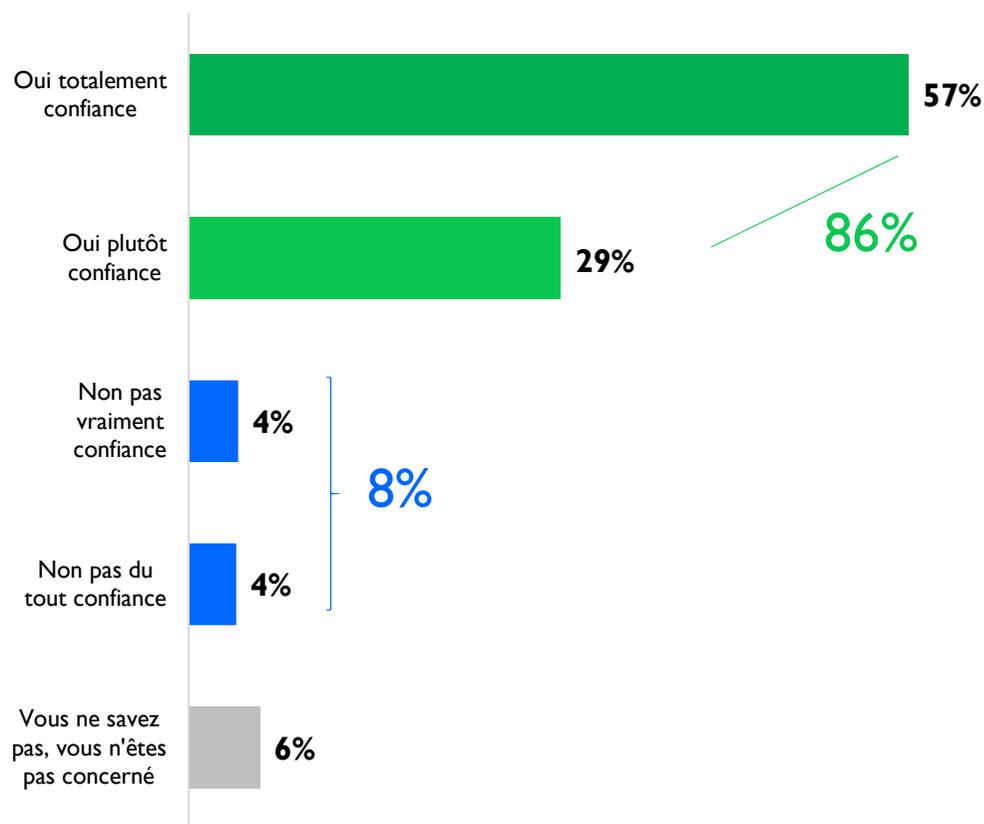


VI. Attentes et profils des usagers

Une attitude de confiance vis-à-vis des informations fournies par la Ville

D'une manière générale, avez-vous confiance dans les informations qui vous sont données par les services municipaux de Saint-Herblain ?

Base : 503 répondants



La confiance dans les informations données par les services municipaux est un aspect central de la satisfaction et de la relation aux usagers.

À Saint-Herblain, cette confiance se maintient à un niveau élevé (86% disent qu'ils totalement ou plutôt confiance dans l'information délivrée).

On retiendra qu'elle est particulièrement élevée chez les ouvriers, employés et personnes peu diplômées.

[Lien vers les résultats détaillés](#)

37% des personnes interrogées ont formulé des propositions et/ou exprimé des attentes...

Par rapport à tout ce dont on a parlé, aimeriez-vous voir quelque chose être amélioré en priorité ?

Base : 503 répondants

Décomplexifier le site web de la ville, résoudre les dysfonctionnements du kiosque et ne pas dématérialiser toutes les démarches (6% des herblinois)

- « Faciliter l'accès au site internet, faire des choses plus claires »
- « Kiosque famille infos peu claires pour l'inscription à la cantine et lenteur »

- « Le kiosque famille n'est pas facile, trop lent et pas ergonomique »
- « Pas très clair le site internet entre commune et communauté de communes »
- « Site internet de la ville pas très intuitif »

- « Que les démarches puissent être faites sur place pour les gens qui n'aiment pas les faire sur internet »
- « Pouvoir refaire ses pièces d'identité sans pré-remplissage, plus de contact »

Disposer plus facilement de rendez-vous, en particulier pour les pièces d'identité (5% des herblinois)

- « Plus de créneaux pour la création de pièces d'identité »
- « Délais trop longs au service carte d'identité. »
- « Agenda souvent complet sur internet pour avoir un rendez-vous pour la carte d'identité »
- « Simplifier les rendez-vous pour les documents d'identité »
- « Se dédier davantage aux services des cartes d'identité et passeports »

Proposer des horaires d'ouverture plus compatibles avec le rythme des actifs (3% des herblinois)

- « Qu'il y ait une permanence le samedi matin pour faire les papiers car on n'est pas dispo la semaine »
- « Avoir des horaires d'ouverture de la mairie plus larges »
- « Les horaires ne correspondent pas trop aux horaires de bureau »

Obtenir des renseignements et pouvoir suivre ses demandes (7% des herblinois)

- « Communication vers les habitants insuffisante »
- « Pas de retour »
- « Manque d'infos sur certaines démarches en ligne »
- « Avoir plus d'infos sur le mode de garde des enfants »
- « Manque de coordination pour les demandes de logement »
- « Avoir un répertoire des commerçants de Saint-Herblain »



VII. Accueil des plus vulnérables

Les enjeux associés aux vulnérabilités

L'enquête ne permet de cibler un nombre suffisant de personnes en vulnérabilité pour en tirer des enseignements robustes.

Cependant

- Sur les principaux indicateurs, l'enquête ne met en évidence de différences de satisfaction significatives selon les différents profils d'utilisateurs.
- On peut cependant, en tendance, retenir que sur la quasi-totalité des items testés dans le cadre de cette enquête, **les catégories populaires, les moins diplômés, les plus isolés, les usagers du CCAS sont systématiquement plus positifs que les catégories plus favorisées de la population lorsque l'on évoque l'accueil en présentiel.**
- Les écarts sont de plus de 10 points concernant la satisfaction vis-à-vis de la qualité d'accueil, de la clarté des informations, de l'aide apportée dans les démarches. **La satisfaction des catégories les moins favorisées est particulièrement marquée concernant l'accueil de second niveau avec 88% de personnes satisfaites** (contre 70% chez les catégories plus favorisées).

Pour les moins dotés, les enjeux résident principalement dans :

- **Le maintien d'une offre d'accueil en présentiel**, les moins dotés sont nettement moins usagers du distanciel (téléphone, numérique) et restent beaucoup plus en attente d'une relation en face-à-face. 36% des moins dotés préfèrent se déplacer pour leur démarche contre 18% des mieux dotés.
- **Le maintien d'une possibilité d'accueil sur le flux**, les moins dotés ont nettement moins tendance à prendre rendez-vous avant un déplacement dans les accueils municipaux (44% des peu diplômés prennent RDV contre 63% des diplômés de l'enseignement supérieur). D'une manière plus globale, la généralisation dans les administrations des demandes de prises de rendez-vous avant déplacement ne joue pas favorablement sur l'accès aux droits.
- **L'accompagnement aux usages du numérique en lien avec la dématérialisation des procédures**. Si la part de la population en difficulté avec le numérique a franchement diminué en volume, elle reste malgré tout importante. Chez les plus vulnérables l'enjeu est à la fois de développer les actions de lutte contre la fracture numérique et d'accompagner la réalisation des démarches en ligne.



VIII. Résultats détaillés

D'une manière générale, avez-vous confiance dans les informations qui vous sont données par les services municipaux de Saint-Herblain?

Base: 503 répondants

		Oui totalement	Oui plutôt	Non pas vraiment	Non pas du tout	NSP
CSP	Cadres	53%	35%	4%	6%	2%
	Professions intermédiaires	55%	36%	3%	3%	2%
	Employés	64%	29%	1%	2%	5%
	Ouvriers	64%	18%	7%	3%	8%
	Retraités	56%	26%	6%	3%	9%
	Sans activité professionnelle	52%	31%	3%	7%	7%
	Total	57%	29%	4%	6%	6%
Âge	18 – 24 ans	60%	29%	2%	3%	5%
	25 – 39 ans	61%	30%	3%	2%	4%
	40 – 54 ans	55%	31%	5%	6%	4%
	55 – 64 ans	53%	37%	4%	5%	1%
	65 ans et plus	56%	24%	5%	4%	4%
	Total	57%	29%	4%	4%	6%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	65%	17%	8%	4%	6%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	55%	31%	2%	4%	8%
	Baccalauréat et équivalent	57%	32%	4%	2%	5%
	Supérieur au bac	58%	28%	5%	5%	4%
	Total	57%	29%	4%	4%	6%

L'amabilité de votre interlocuteur était-elle selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorable	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	89%	11%	1%	0%
	Femme	87%	11%	2%	1%
CSP	Cadres	76%	22%	0%	2%
	Professions intermédiaires	85%	13%	2%	0%
	Employés	90%	6%	4%	0%
	Ouvriers	91%	9%	0%	0%
	Retraités	93%	6%	1%	0%
	Sans activité professionnelle	87%	13%	0%	0%
Âge	18 -24 ans	90%	10%	0%	0%
	25 - 39 ans	87%	12%	1%	0%
	40 – 54 ans	85%	11%	2%	1%
	55-64 ans	83%	14%	3%	0%
	65 ans et plus	94%	6%	0%	0%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	100%	0%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	95%	5%	0%	0%
	Baccalauréat et équivalent	85%	12%	3%	0%
	Supérieur au bac	84%	14%	2%	1%

La qualité d'écoute de votre interlocuteur était-elle selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorabile	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	84%	13%	2%	0%
	Femme	86%	12%	2%	1%
CSP	Cadres	79%	15%	3%	2%
	Professions intermédiaires	84%	14%	2%	0%
	Employés	88%	9%	3%	0%
	Ouvriers	90%	8%	2%	0%
	Retraités	85%	14%	1%	0%
	Sans activité professionnelle	84%	14%	2%	0%
Âge	18 -24 ans	84%	16%	0%	0%
	25 - 39 ans	90%	10%	0%	0%
	40 – 54 ans	83%	11%	5%	1%
	55-64 ans	78%	17%	5%	0%
	65 ans et plus	86%	14%	0%	0%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	91%	9%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	91%	8%	1%	0%
	Baccalauréat et équivalent	81%	16%	3%	0%
	Supérieur au bac	83%	14%	3%	1%

La confidentialité et la discrétion étaient-elles selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorable	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	87%	9%	3%	1%
	Femme	81%	16%	2%	1%
CSP	Cadres	75%	19%	0%	6%
	Professions intermédiaires	68%	27%	3%	2%
	Employés	87%	10%	3%	0%
	Ouvriers	96%	4%	0%	0%
	Retraités	84%	11%	4%	1%
	Sans activité professionnelle	96%	2%	2%	0%
Âge	18 -24 ans	100%	0%	0%	0%
	25 - 39 ans	85%	14%	1%	0%
	40 – 54 ans	76%	18%	2%	1%
	55-64 ans	79%	13%	6%	2%
	65 ans et plus	85%	12%	3%	3%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	91%	9%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	88%	9%	3%	0%
	Baccalauréat et équivalent	80%	14%	4%	1%
	Supérieur au bac	82%	15%	1%	2%

La clarté des informations transmises par votre interlocuteur était-elle selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorabile	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	88%	9%	3%	0%
	Femme	87%	10%	2%	2%
CSP	Cadres	86%	12%	0%	2%
	Professions intermédiaires	85%	10%	2%	3%
	Employés	86%	11%	3%	0%
	Ouvriers	94%	4%	2%	0%
	Retraités	82%	12%	3%	3%
	Sans activité professionnelle	98%	0%	2%	0%
Âge	18 -24 ans	89%	11%	0%	0%
	25 - 39 ans	94%	4%	0%	1%
	40 – 54 ans	86%	8%	3%	2%
	55-64 ans	78%	17%	5%	0%
	65 ans et plus	83%	12%	3%	3%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	91%	9%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	90%	7%	1%	2%
	Baccalauréat et équivalent	86%	8%	5%	0%
	Supérieur au bac	86%	11%	2%	2%

L'aide qui vous a été apportée dans vos démarches était-elle selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorabile	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	81%	11%	5%	3%
	Femme	82%	11%	3%	4%
CSP	Cadres	84%	13%	2%	0%
	Professions intermédiaires	74%	14%	7%	5%
	Employés	84%	10%	4%	3%
	Ouvriers	87%	7%	4%	2%
	Retraités	76%	13%	5%	5%
	Sans activité professionnelle	91%	7%	2%	0%
Âge	18 -24 ans	92%	8%	0%	0%
	25 - 39 ans	88%	8%	1%	3%
	40 – 54 ans	77%	13%	6%	4%
	55-64 ans	74%	12%	8%	5%
	65 ans et plus	76%	14%	5%	4%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	75%	9%	16%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	86%	10%	2%	3%
	Baccalauréat et équivalent	80%	8%	9%	3%
	Supérieur au bac	80%	14%	2%	4%

La facilité à se repérer dans les locaux des informations était-elle selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorable	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	81%	17%	1%	0%
	Femme	83%	13%	2%	2%
CSP	Cadres	79%	13%	5%	2%
	Professions intermédiaires	79%	20%	2%	0%
	Employés	86%	9%	3%	2%
	Ouvriers	90%	10%	0%	0%
	Retraités	84%	13%	1%	1%
	Sans activité professionnelle	75%	25%	0%	0%
Âge	18 -24 ans	79%	21%	0%	0%
	25 - 39 ans	85%	13%	1%	0%
	40 – 54 ans	81%	14%	4%	1%
	55-64 ans	80%	15%	0%	6%
	65 ans et plus	84%	15%	2%	0%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	83%	8%	0%	9%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	81%	19%	0%	0%
	Baccalauréat et équivalent	82%	12%	5%	1%
	Supérieur au bac	84%	14%	2%	1%

Les horaires d'ouverture étaient-ils selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorable	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	68%	22%	8%	3%
	Femme	62%	28%	5%	5%
CSP	Cadres	51%	35%	7%	8%
	Professions intermédiaires	53%	29%	13%	5%
	Employés	63%	25%	8%	5%
	Ouvriers	70%	25%	2%	2%
	Retraités	74%	19%	3%	4%
	Sans activité professionnelle	77%	23%	0%	0%
Actifs/inactifs	Oui	57%	29%	9%	5%
	Non, au chômage	79%	16%	5%	0%
	Non, au foyer	81%	19%	0%	0%
	Non, en congé parental	100%	0%	0%	0%
	Non, à la retraite	74%	19%	3%	4%
	Non, autre inactif	77%	23%	0%	0%
Âge	18 -24 ans	64%	32%	0%	0%
	25 - 39 ans	65%	23%	9%	2%
	40 – 54 ans	58%	30%	8%	4%
	55-64 ans	62%	25%	5%	8%
	65 ans et plus	74%	19%	2%	5%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	76%	8%	0%	16%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	77%	20%	1%	3%
	Baccalauréat et équivalent	66%	22%	7%	5%
	Supérieur au bac	80%	16%	2%	2%

Le temps d'attente était-il selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorabile	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	80%	19%	1%	0%
	Femme	77%	17%	4%	2%
CSP	Cadres	71%	21%	8%	0%
	Professions intermédiaires	74%	24%	2%	0%
	Employés	74%	24%	2%	0%
	Ouvriers	88%	10%	0%	2%
	Retraités	80%	17%	1%	1%
	Sans activité professionnelle	84%	14%	2%	0%
Âge	18 -24 ans	67%	33%	0%	0%
	25 - 39 ans	78%	16%	4%	2%
	40 – 54 ans	82%	14%	4%	0%
	55-64 ans	75%	22%	2%	2%
	65 ans et plus	80%	16%	2%	2%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	60%	40%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	89%	11%	0%	0%
	Baccalauréat et équivalent	79%	13%	4%	4%
	Supérieur au bac	72%	23%	4%	1%

Les conditions d'accueil étaient-elles selon vous...

Base: 427 répondants ayant fréquenté un équipement municipal dans les cinq dernières années

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorabile	Insatisfaisante	NSP
Genre	Homme	83%	17%	0%	0%
	Femme	78%	17%	3%	2%
CSP	Cadres	71%	22%	2%	5%
	Professions intermédiaires	78%	19%	3%	0%
	Employés	87%	8%	2%	2%
	Ouvriers	89%	11%	0%	0%
	Retraités	75%	22%	1%	1%
	Sans activité professionnelle	82%	18%	0%	0%
Âge	18 -24 ans	83%	17%	0%	0%
	25 - 39 ans	89%	10%	1%	1%
	40 – 54 ans	80%	14%	4%	1%
	55-64 ans	67%	29%	0%	4%
	65 ans et plus	75%	21%	2%	2%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	91%	9%	0%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	85%	14%	1%	0%
	Baccalauréat et équivalent	72%	24%	2%	2%
	Supérieur au bac	80%	16%	2%	2%

La perception de l'accueil de second niveau selon l'équipement

Base: 261 répondants ayant été reçus individuellement par un agent

		Très satisfaisante	Satisfaisante mais améliorable	Insatisfaisante	NSP
Hôtel de Ville	La qualité d'échange avec votre interlocuteur	78%	13%	8%	1%
	La clarté et la fiabilité des informations	80%	12%	7%	1%
	L'aide apportée	71%	17%	11%	1%
	L'amabilité de l'interlocuteur	80%	12%	7%	1%
	La qualité d'écoute	80%	12%	7%	1%
	La confidentialité et la discrétion	82%	12%	3%	2%
Carré des services	La qualité d'échange avec votre interlocuteur	87%	10%	1%	2%
	La clarté et la fiabilité des informations	76%	15%	5%	5%
	L'aide apportée	69%	18%	6%	7%
	L'amabilité de l'interlocuteur	85%	11%	3%	2%
	La qualité d'écoute	80%	17%	3%	2%
	La confidentialité et la discrétion	79%	15%	4%	2%
Pôle des services publics du Sillon de Bretagne !!! Base faible	La qualité d'échange avec votre interlocuteur	96%	4%	0%	0%
	La clarté et la fiabilité des informations	96%	4%	0%	0%
	L'aide apportée	96%	4%	0%	0%
	L'amabilité de l'interlocuteur	96%	4%	0%	0%
	La qualité d'écoute	96%	4%	0%	0%
	La confidentialité et la discrétion	90%	10%	0%	0%
Direction de l'éducation !!! Base faible	La qualité d'échange avec votre interlocuteur	81%	13%	6%	0%
	La clarté et la fiabilité des informations	71%	29%	0%	0%
	L'aide apportée	81%	0%	19%	0%
	L'amabilité de l'interlocuteur	100%	0%	0%	0%
	La qualité d'écoute	94%	6%	0%	0%
	La confidentialité et la discrétion	78%	22%	0%	0%
Autres équipements !!! Base faible	La qualité d'échange avec votre interlocuteur	71%	18%	11%	0%
	La clarté et la fiabilité des informations	81%	7%	11%	0%
	L'aide apportée	71%	10%	11%	7%
	L'amabilité de l'interlocuteur	81%	7%	11%	0%
	La qualité d'écoute	81%	7%	11%	0%
	La confidentialité et la discrétion	81%	7%	11%	0%

Profil sociologique des herblinois ayant eu un contact téléphonique avec la mairie dans les 12 derniers mois

Base: 147 répondants

Genre	Homme	62%
	Femme	38%
CSP	Cadres	15%
	Professions intermédiaires	13%
	Employés	18%
	Ouvriers	7%
	Retraités	27%
	Sans activité professionnelle	19%
Âge	18 -24 ans	8%
	25 - 39 ans	31%
	40 – 54 ans	28%
	55-64 ans	8%
	65 ans et plus	25%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	5%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	26%
	Baccalauréat et équivalent	22%
	Supérieur au bac	47%

En général, concernant les démarches administratives, vous préférez:

Base: 395 répondants ayant réalisé des démarches sur internet

		Les réaliser en ligne	Les transmettre en version papier	Vous déplacer	NSP
Genre	Homme	71%	3%	22%	4%
	Femme	61%	4%	29%	6%
CSP	Cadres	88%	0%	10%	2%
	Professions intermédiaires	76%	4%	15%	5%
	Employés	67%	4%	21%	9%
	Ouvriers	52%	7%	29%	11%
	Retraités	48%	5%	41%	6%
	Sans activité professionnelle	54%	13%	31%	2%
Âge	18 -24 ans	80%	0%	14%	6%
	25 - 39 ans	72%	6%	16%	6%
	40 – 54 ans	71%	4%	20%	6%
	55-64 ans	57%	7%	32%	4%
	65 ans et plus	46%	5%	43%	6%
Niveau de diplôme	Aucun diplôme	67%	0%	33%	0%
	CEP, BEP, CAP, BEPC	49%	8%	37%	7%
	Baccalauréat et équivalent	62%	6%	21%	11%
	Supérieur au bac	76%	3%	18%	3%

D'une manière générale, jugez-vous que les informations qui vous sont données par écrit par la mairie sont...

Base: 126 répondants ayant reçu un mail ou courrier de la mairie au cours de l'année

		Faciles à comprendre	Assez difficile à comprendre
CSP	Cadres	93%	7%
	Professions intermédiaires	92%	8%
	Employés	100%	0%
	Ouvriers	100%	0%
	Retraités	100%	100%
	Sans activité professionnelle	100%	0%
	Total	97%	3%

ANNEXE 6

Rapport d'analyse des enquêtes de satisfaction



Direction du
secrétariat général
et de
l'observatoire
-
*Service évaluation
et contrôle de
gestion*

Hôtel de ville
BP 50167
44802 Saint-Herblain
Cedex
Tél. 02 28 25 20 00
fax 02 28 25 20 10
saint-herblain.fr



Observatoire citoyen des politiques publiques

Enquête de satisfaction auprès des usagers



Avril 2024



Enquêtes de satisfaction - méthodologie

Une enquête de satisfaction a été déployée pendant 5 semaines en février-mars 2024 dans trois équipements municipaux :

- l'Hôtel de Ville
- le Carré des services publics
- Le Pôle de services publics Sillon

En parallèle, une enquête similaire a été lancée à l'espace France services, dans le cadre du baromètre annuel de satisfaction (obligation contractuelle dans le cadre du dispositif).

Il s'agit d'enquêtes réalisées à chaud, à l'issue de l'expérience usager, sur support papier ou sur tablette. Elles sont de format court (une quinzaine de questions).



Enquêtes de satisfaction - méthodologie

Questions posées dans le cadre des enquêtes

Quel est votre code postal de résidence ?

.....

Quelle est l'estimation de la distance que vous avez parcourue (aller + retour) pour rejoindre cet équipement public ?

.....

Pour venir jusqu'à cet équipement public, quel a été votre mode de déplacement principal ?

- À pied
- À vélo (y compris : trottinette, monoroue, etc.)
 - Votre vélo est-il à assistance électrique ? Oui Non
- En transport en commun
- En voiture
 - Covoiturez-vous ? Oui Non
- En deux-roues motorisé

Êtes-vous satisfait ou insatisfait des aspects suivants ?

1/ La simplicité pour accéder à l'Espace France services

	Très satisfaisant ++	Plutôt satisfaisant +	Insatisfaisant -	Très insatisfaisant --	Non concerné
Localisation					
Accessibilité en transports					
Stationnement					
Signalétique dans l'espace public					
Informations disponibles sur internet					
Horaires d'ouverture					

2/ Les conditions de l'attente (espace confortable, adapté aux enfants, documentation...)

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Insatisfaisant
- Très insatisfaisant
- Non concerné

3/ La durée de l'attente (avant début de l'échange avec un agent de la Ville)

- Moins de 5 min
- Entre 5 et 10 minutes
- Plus de 10 minutes

4/ La confidentialité et la discrétion (lieux, interlocuteur, etc.)

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Insatisfaisant
- Très insatisfaisant
- Non concerné

5/ La qualité de l'écoute de votre interlocuteur (compréhension de vos besoins, de vos attentes)

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Insatisfaisant
- Très insatisfaisant
- Non concerné

6/ L'aide apportée dans vos démarches (réponses et solutions proposées)

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Insatisfaisant
- Très insatisfaisant
- Non concerné

7/ Les conditions matérielles de l'espace numérique (mobilier, matériel disponible)

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Insatisfaisant
- Très insatisfaisant
- Non concerné

Question posée dans le cadre de l'enquête France services uniquement

8/ Et si vous deviez changer quelque chose, quelle serait votre priorité ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci de votre contribution



Enquêtes de satisfaction - méthodologie

Nombre de répondants par équipement /service :

- Hôtel de Ville : 75 répondants
- Carré des services publics (hors espace France services) : 78 répondants
- Espace France services : 99 répondants
- Pôle de services publics Sillon : 18 répondants

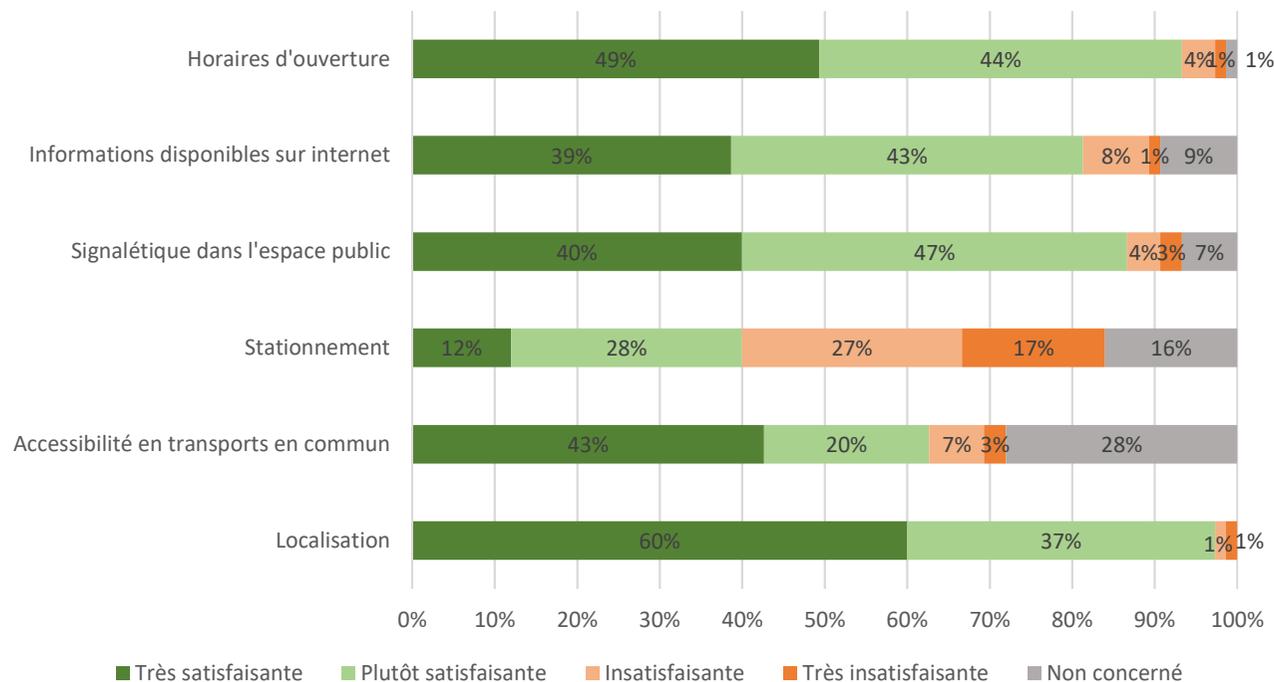


Compte tenu du faible nombre de répondants pour le PSP Sillon, les réponses obtenues ont été jugées inexploitable. Les résultats présentés ci-après ne tiennent donc compte que de l'Hôtel de Ville, du Carré des services publics et de l'espace France services.



Accessibilité des équipements : l'Hôtel de Ville

Hôtel de Ville
Comment évaluez-vous la simplicité pour accéder à l'équipement ?

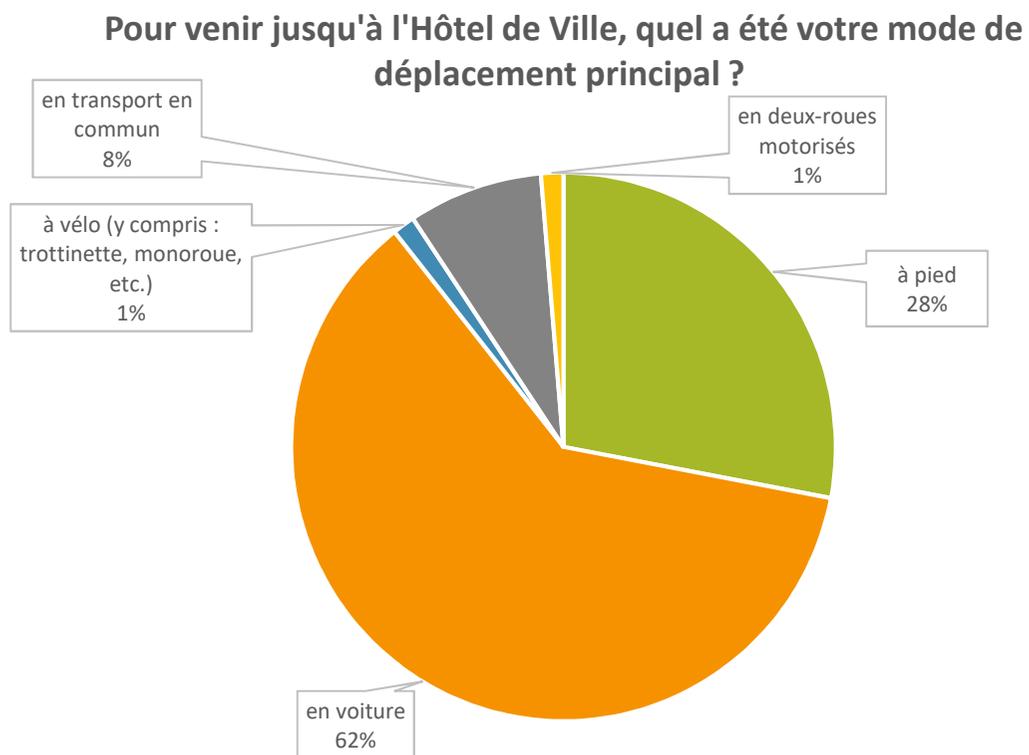


- Des **horaires d'ouverture** qui ne semblent pas être source de réelle insatisfaction chez les répondants
- À la différence du **stationnement** aux abords de l'Hôtel de Ville, qui génère une très forte insatisfaction...



Accessibilité des équipements : l'Hôtel de Ville

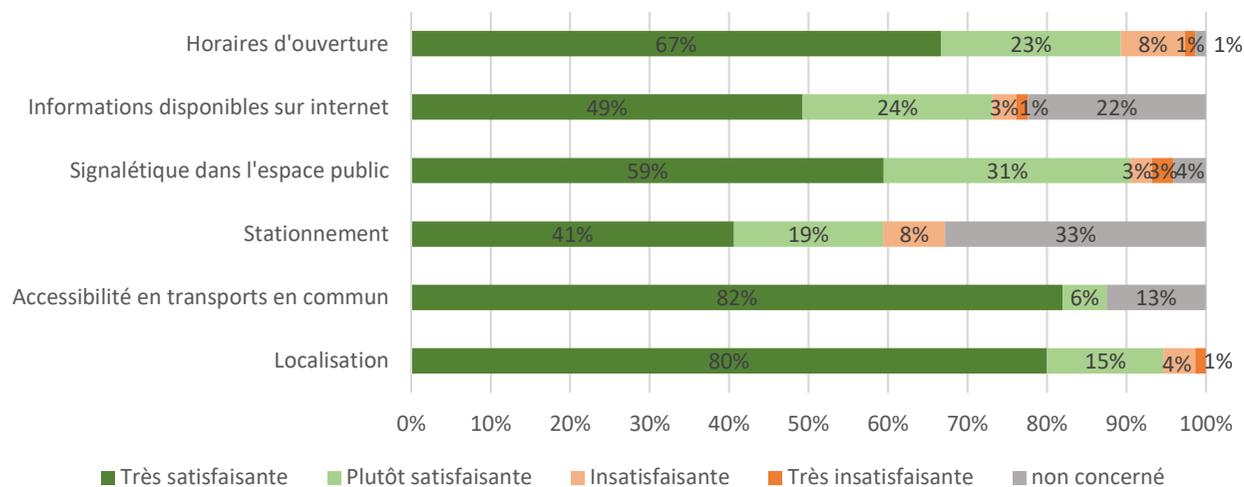
... d'autant plus que la grande majorité des usagers se rendent à l'Hôtel de Ville en voiture.





Accessibilité des équipement : le Carré des services publics

Carré des services publics
Comment évaluez-vous la simplicité pour accéder à l'équipement ?

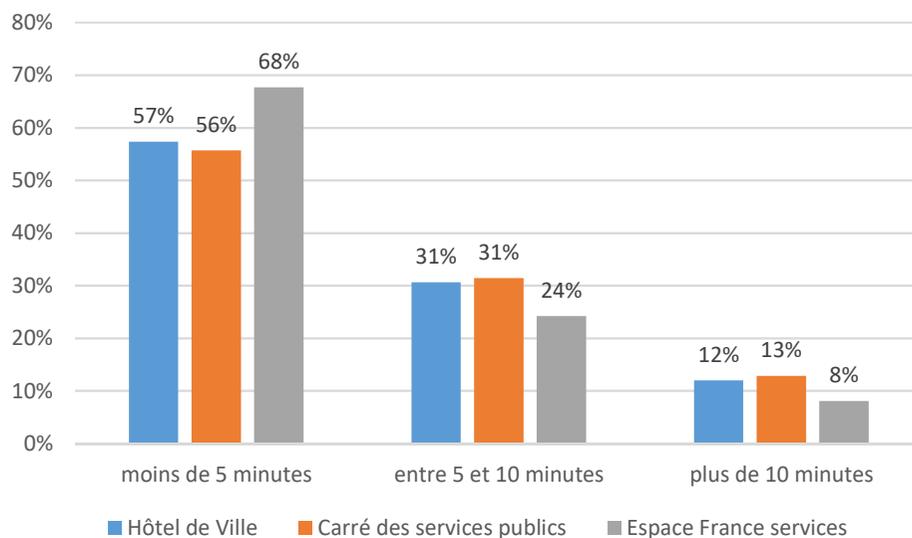


L'**accessibilité** de l'équipement est jugée positivement, en particulier concernant la desserte en **transports en commun**.



L'attente : le temps d'attente

Comment évaluez-vous la durée de l'attente
(avant le début de l'échange avec un agent de la
Ville) ?



- Dans chacun des équipements, la majorité des répondants ont attendu moins de 5 minutes avant d'être pris en charge.
- Près de 90% attendent moins de 10 minutes.

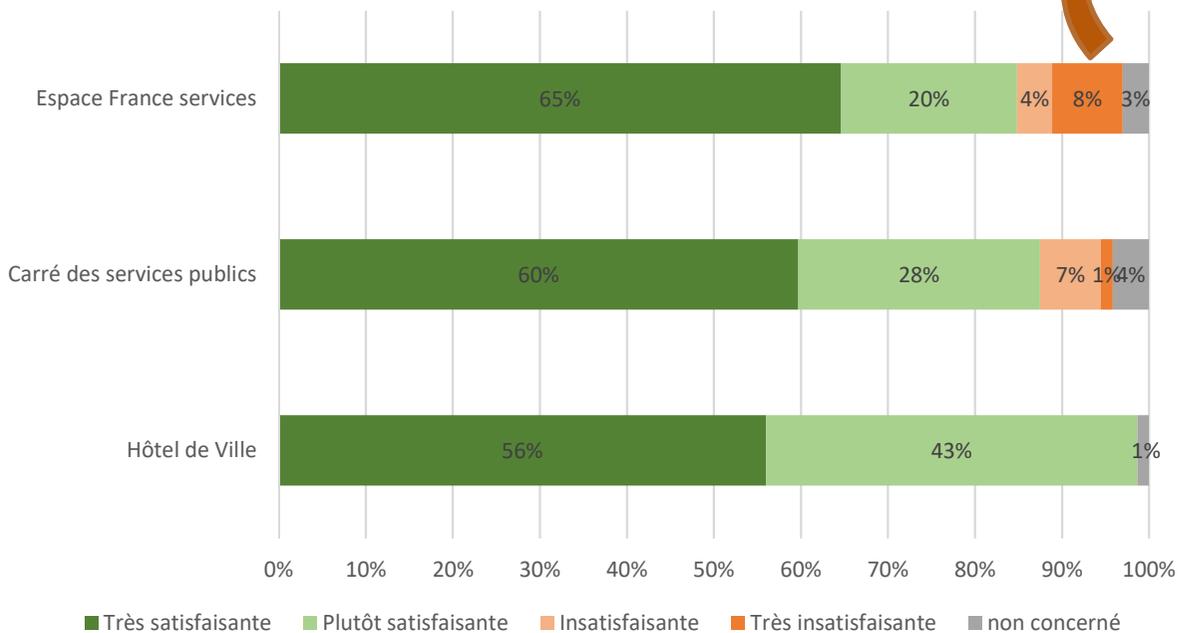
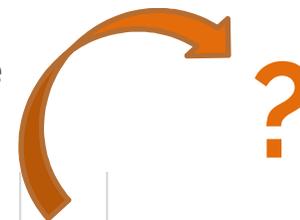


L'attente : les conditions d'attente

Des conditions d'attente qui donnent globalement satisfaction.

Dans la zone d'expression libre laissée à l'appréciation des répondants en fin de questionnaire, quelques usagers suggèrent davantage d'assises adaptées aux personnes à mobilité réduite et de jeux pour les enfants dans l'espace d'attente du Carré des services publics.

Comment évaluez-vous les conditions de l'attente (espace confortable, adapté aux enfants, documentation) ?

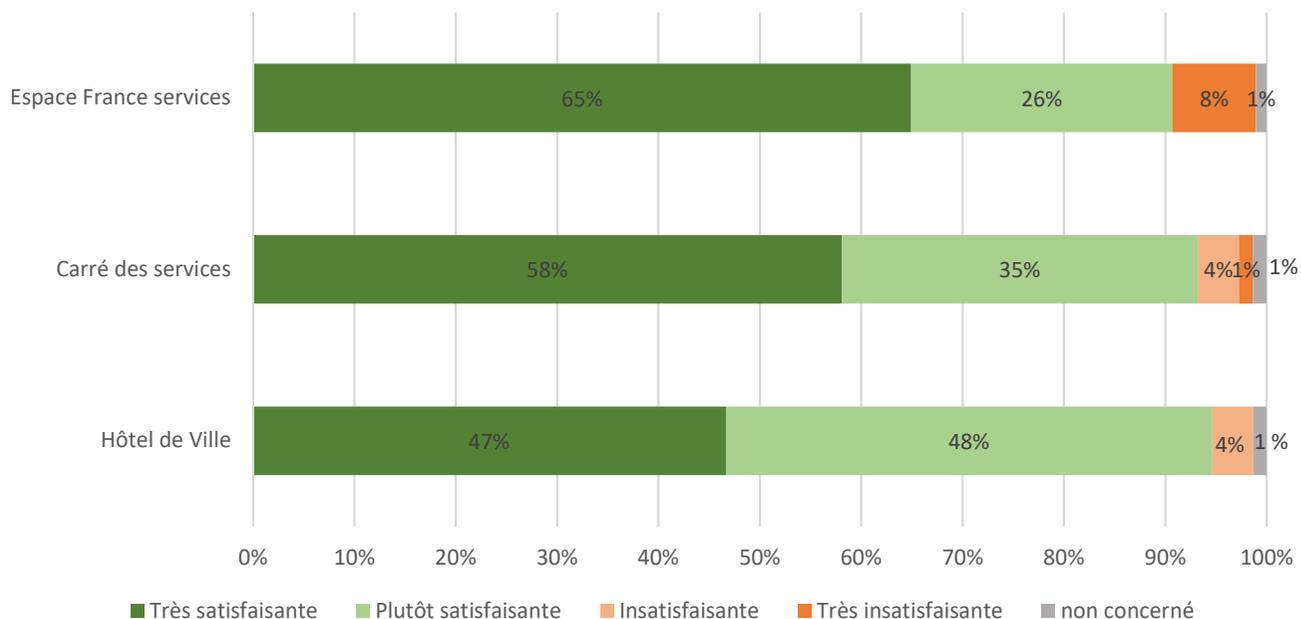




L'accueil des usagers : discrétion et confidentialité

Les conditions de discrétion des échanges ne semblent pas poser réellement problème. On constate toutefois une marge d'amélioration possible, en particulier à l'Hôtel de Ville (moins de 50% des répondants jugent qu'elles sont très satisfaisantes).

Comment évaluez-vous la confidentialité et la discrétion (lieux, interlocuteurs?) ?

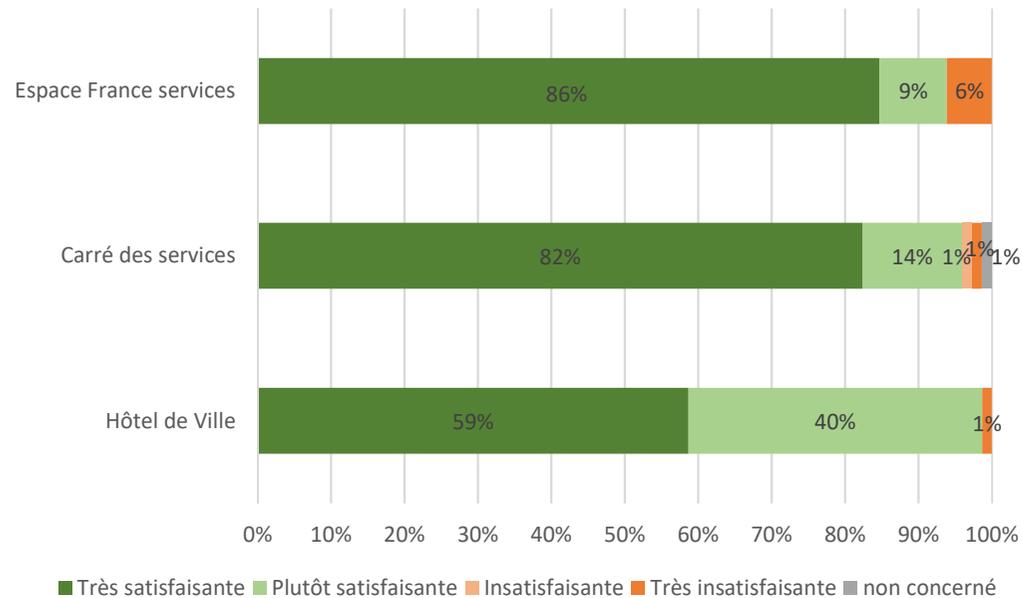




L'accueil des usagers : la qualité d'écoute

La qualité d'écoute est appréciée positivement par les répondants, particulièrement au Carré des services publics.

Comment évaluez-vous la qualité de l'écoute de votre interlocuteur (compréhension de vos besoins, de vos attentes) ?



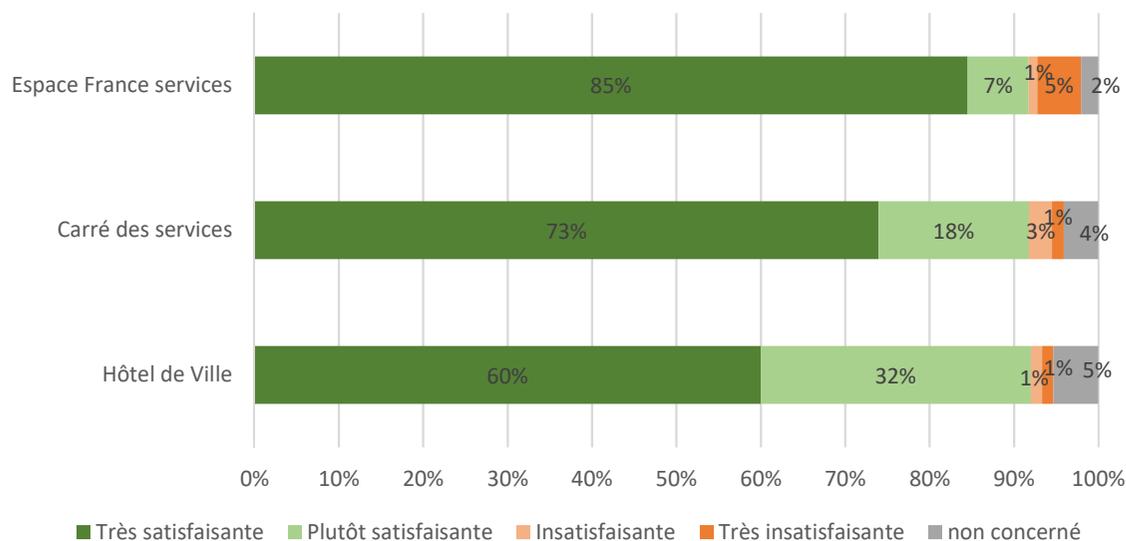


L'accueil des usagers : la qualité d'accompagnement

L'accompagnement proposé est également jugé positivement, particulièrement au Carré des services et à l'espace France services.

On peut supposer que la **diversité des services proposés** au Carré (y compris l'accès à d'autres administrations comme la CPAM) ainsi que l'**accompagnement individualisé** offert à l'espace France services répondent particulièrement aux souhaits des usagers.

Comment évaluez-vous la qualité de l'accompagnement / ai de proposé pour vos démarches (réponses et solutions proposées) ?





Les principaux enseignements

- Des résultats **cohérents** avec les autres démarches engagées dans le cadre de l'évaluation
- Un niveau de **satisfaction** globalement élevé
- Des **améliorations** possibles, mais qui devront être proportionnées au regard des gains atteignables
- Un enjeu de **maintien du niveau de services**



Merci de votre attention

ANNEXE 7

Grille d'observation non-participante

TRAME POUR LA SEQUENCE D'OBSERVATION NON-PARTICIPANTE // OCPP 2 ACCUEILS DES PUBLICS

Impressions de l'observateur

- Précisions sur le lieu / précisions sur la séquence
- Contexte particulier (météo, mouvements sociaux, etc.)
- Affluence au moment de l'observation (estimation observateur)
- Affluence au moment de l'observation (estimation des agents)
- Premières impressions avant d'entrer dans les lieux, à l'entrée dans les lieux (banque de photos)

Observations des interactions

Le cheminement et signalétique jusqu'à l'interaction (de l'espace public devant l'équipement jusqu'au lieu de la première interaction avec un agent municipal)

La configuration des lieux (lisibilité de l'offre, de la vocation des espaces, conditions de confort [physique et sensoriel], les circulations, la propreté, l'environnement sonore, etc.)

L'attente et son utilité (le temps d'attente, les conditions matérielles de l'attente, l'ambiance de l'attente [apaisée vs concurrentielle voire conflictuelle], la mise à disposition de support ou d'animation pour « passer le temps », la gestion des files d'attente, la gestion des enfants, etc.)

L'interaction entre les usagers (contrainte ou choix, conflits / concurrence, les priorités, etc.)

L'accès à l'information disponible, en autonomie ?

L'interaction avec un représentant de l'institution (amorçage de l'interaction, prise en charge, facilité d'identification des agents, conditions de confidentialité, posture de l'agent / des agents, les conditions de travail des agents, etc.)

Le recours au numérique, en autonomie ? aide personnalisée ? discrétion et confidentialité ?

- Précisions sur le lieu :
- Précisions sur la séquence :
- Contexte particulier (météo, mouvements sociaux, etc.) :
- Affluence au moment de l'observation (estimation observateur versus estimation des agents) :

- Premières impressions avant d'entrer dans les lieux, à l'entrée dans les lieux (banque de photos) :

	Qu'est-ce que j'ai vu ?	Qu'est-ce que j'ai entendu ?	Qu'est-ce que ça m'évoque ? (notes personnelles, sentiments, questions, hypothèses, signaux faibles vs tendances lourdes, etc.)
Le cheminement et signalétique jusqu'à l'interaction (de l'espace public devant l'équipement jusqu'au lieu de la première interaction avec un agent municipal)			
La configuration des lieux (lisibilité de l'offre, de la vocation des espaces, conditions de confort [physique et sensoriel], les circulations, la propreté, l'environnement sonore, etc.)			
L'attente et son utilité (le temps d'attente, les conditions matérielles de l'attente, l'ambiance de l'attente [apaisée vs concurrentielle voire conflictuelle], la mise à disposition de support ou d'animation pour « passer le temps », la gestion des files d'attente, la gestion des enfants, etc.)			

	Qu'est-ce que j'ai vu ?	Qu'est-ce que j'ai entendu ?	Qu'est-ce que ça m'évoque ? (notes personnelles, sentiments, questions, hypothèses, signaux faibles vs tendances lourdes, etc.)
L'interaction entre les usagers (contrainte ou choix, conflits / concurrence, les priorités, etc.)			
L'accès à l'information disponible, en autonomie ?			
L'interaction avec un représentant de l'institution (amorçage de l'interaction, prise en charge, facilité d'identification des agents, conditions de confidentialité, posture de l'agent / des agents, les conditions de travail des agents, etc.)			
Le recours au numérique (en autonomie ? aide personnalisée ? discrétion et confidentialité ?)			

Commentaires libres

ANNEXE 8

Rapport de restitution des matériaux collectés



Matériaux collectés

Sont restitués dans les pages suivantes les éléments de réponse aux questions et sous-questions évaluatives issus des différentes modalités de collecte de matériaux mis en œuvre dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics (notamment campagne d'entretiens collectifs et individuels, observation non-participante, analyse documentaire, sondage téléphonique, enquêtes de satisfaction).

1. Quelle appréciation par les publics de la qualité du service rendu dans le cadre de l'accueil qui leur est réservé ?

Dans quelle mesure la Ville est-elle outillée pour connaître les besoins et attentes de ses publics ?

- 1.1. Comment les retours faits par les usagers dans le cadre de l'accueil ou à l'issue de celui-ci sont-ils collectés ?**
- 1.2. Ces retours sont-ils pris en considération et nourrissent-ils un système d'amélioration continue du service public herblinois ?**

A. Objectifs municipaux en matière d'accueil

Le projet d'administration découle de la lettre de mission confiée par Monsieur le Maire au Directeur général des services, qui fixe dans ses priorités la citoyenneté et la proximité.

Le projet d'administration décline en ces termes l'objectif municipal de proximité entre la Ville et les usagers :

« La relation aux usagers englobe et va plus loin que la participation, elle implique aussi une dimension d'accessibilité des services pour tous. La relation de la Ville avec ses usagers [...] doit être pensée sous plusieurs approches complémentaires : l'implication des usagers dans la vie locale, l'accessibilité physique des ressources de la ville pour tous (lieux, horaires, médiation, dématérialisation), l'adaptation des procédures et du vocabulaire pour être compréhensibles par le plus grand nombre dans l'objectif de diminuer autant que possible les barrières culturelles et sociales. La participation a pour objectif la citoyenneté et in fine la démocratie. Cependant, elle ne peut se développer que si, au préalable, tout un chacun ressent réellement la réalité d'une accessibilité du service public local. »

Ces orientations se voient reprises dans le projet de la Direction citoyenneté et usagers [DCU], qui représente la traduction opérationnelle du projet d'administration, et partant des orientations politiques des élus.

Extrait du projet de direction :

« Il s'agit d'intégrer la notion de parcours usager dans toutes les réflexions sur les services. Le principe qui prévaut est de se mettre à la place de l'utilisateur. Tester le parcours usager globalement, c'est-à-dire en intégrant toutes les interactions de l'utilisateur avec la ville, et non pas du point de vue de l'administration travaillant le plus souvent en mode silo. »

La posture de la DCU consiste à se mettre à la place de l'utilisateur. L'accueil généraliste décline cette posture au quotidien, de même que certaines autres directions municipales. Elle est toutefois inégalement partagée à l'échelle de l'ensemble des directions en situation d'accueil spécialisé (point développé en C. Capacité d'adaptation de l'organisation).

B. Connaître les besoins des usagers

Pour adapter l'accueil aux besoins et attentes des usagers, il faut connaître ces besoins et pouvoir mesurer la satisfaction des usagers vis-à-vis des services proposés.

Dans le cadre de l'espace France services, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année : il s'agit d'une obligation contractuelle. C'est la seule démarche de mesure de la satisfaction réalisée régulièrement au sein des services municipaux. Nous ne disposons pas d'autre outil de mesure régulière de la satisfaction des usagers en matière d'accueil.

Les situations d'accueil sont bien identifiées au sein des équipes comme des moments propices pendant lesquels les usagers peuvent formuler des retours quant aux services municipaux.

Il n'existe actuellement pas de procédure formalisée ou harmonisée à l'échelle des services pour garder systématiquement trace de ces retours, y répondre ou adapter l'organisation, sauf lorsqu'ils sont formulés par écrit (par courrier ou courriel) : ils rentrent alors dans le circuit courrier et l'utilisateur recevra une réponse.

Les agents d'accueil généraliste ont pour consigne d'inviter les usagers à écrire à la Ville pour formuler leurs retours, notamment en cas de mécontentement.

Pour autant, même s'ils ne sont pas formulés par écrit, les retours des usagers font le plus souvent l'objet d'échanges entre les agents. Les pratiques varient entre les équipes, par exemple :

- au sein du service relation aux usagers, les réunions collectives en groupe complet sont rares compte tenu de l'amplitude d'ouverture des services. Aussi, les encadrantes de proximité ont-elles un rôle clé : elles veillent à la bonne circulation de l'information au sein de l'équipe et avec la hiérarchie. Elles centralisent aussi les retours formulés auprès de l'accueil généraliste mais qui concernent les autres directions ;
- au service état civil et formalités, ces retours sont partagés à l'occasion de la réunion hebdomadaire de service qui se tient le jeudi matin ;
- pour le service La Bibliothèque, un temps de débriefing est spécialement consacré chaque semaine à partager ces situations, pour adapter les procédures et la posture d'accueil des publics.

Interrogés dans le cadre des entretiens, élus et agents considèrent que les usagers attendent généralement :

- de l'écoute et de la disponibilité : cela implique de prendre le temps de l'écoute, de véritablement considérer l'utilisateur et sa demande. Un besoin de reconnaissance de plus en plus prégnant chez certains usagers face à la dématérialisation.
« *On a des gens qui viennent, et qui posent leurs bagages* » (verbatim issu des entretiens).

- des réponses rapides et des démarches facilitées : pour une grande partie des usagers, le développement des démarches en ligne est source de satisfaction (possibilité de réaliser ses démarches au moment choisi, depuis chez soi sans se déplacer).
Faciliter c'est aussi permettre de réaliser ses démarches près de chez soi (proximité géographique et maillage territorial de l'offre de services publics), et accompagner l'utilisateur dans ses démarches, qu'elles concernent la Ville ou une autre administration.
- ce qu'il faut éviter à tout prix : le mur administratif, l'errance administrative. Renvoyer une demande vers un autre interlocuteur sans l'accompagner, c'est risquer de perdre certains usagers et d'accentuer la problématique du non-recours.

C. Capacité d'adaptation de l'organisation

Sans outil permettant d'assurer la traçabilité des retours usagers ni de baromètre régulier de satisfaction, l'adaptation de l'organisation aux besoins des usagers est actuellement variable.

L'adaptation des services aux besoins des usagers varie en fonction des directions, de leurs pratiques professionnelles, mais surtout de leur posture d'accueil et de leur façon de considérer l'utilisateur.

La posture portée par la Ville à travers le service relations aux usagers et médiation numérique consiste à mettre l'utilisateur au cœur des processus.

Cet objectif se décline dans le projet de la direction, il oriente la posture des agents en situation d'accueil généraliste et il irrigue l'ensemble des procédures.

Mais il est inégalement partagé dans les autres directions. Les entretiens, les séquences d'observation et l'analyse documentaire permettent de distinguer deux grandes catégories dans les directions qui réalisent de l'accueil spécialisé :

- des directions dans lesquelles l'accueil du public est une mission centrale et/ou qui ont un rôle social (Direction de la solidarité, Direction des affaires culturelles, Direction des jeunes, des sports et de l'action socioculturelle) : elles ont une posture proche de celle du service gestion de la relation aux usagers ;
- des directions qui ont des missions plus administratives et/ou qui doivent respecter ou faire respecter la réglementation (Direction prévention et réglementation, Direction de l'Éducation, service urbanisme...) : une posture qui peut être moins souple vis-à-vis de l'utilisateur, plus administrative (parce que le volume des demandes à traiter est très important, ou parce que la démarche est purement réglementaire, donc le respect de la réglementation prévaut sur la l'accueil du public).

« Est-ce qu'on se positionne du côté de l'utilisateur ou de l'administration ? Il faut trouver un équilibre entre les deux, on ne peut pas être uniquement d'un côté ou de l'autre ».
(Verbatim issu des entretiens)

Pour la DCU, il existe un fort enjeu d'acculturation des autres directions à cette posture municipale dans l'accueil des usagers. Débutée à travers une coordination renforcée avec certaines directions (formations, temps d'échange), qui est à déployer auprès d'un plus grand nombre de directions.

D. Satisfaction des usagers accueillis

Dans le cadre de l'évaluation de l'accueil des publics, deux méthodes d'enquête visant à mesurer la satisfaction des usagers ont été déployées :

- un sondage téléphonique auprès d'un échantillon représentatif de la population de 500 Herblinois, réalisé par le cabinet TMO régions en février 2024.
 - ⇒ pour mesurer la satisfaction des habitants vis-à-vis de l'accueil physique, téléphonique, numérique et courrier
- une enquête de satisfaction, proposée aux usagers en février et mars 2024 à l'accueil de l'Hôtel de Ville, du Carré des services, du Pôle de services publics Sillon, à l'issue de leur expérience d'accueil
- une enquête de satisfaction, proposée aux usagers de l'espace France services au Carré des services (enquête annuelle) en février et mars 2024.
 - ⇒ ces deux enquêtes sont très courtes (5/6 questions). Elles portent sur l'accueil physique dans les équipements et s'adressent à l'ensemble des usagers de l'accueil généraliste et de l'espace France service, et non pas aux seuls habitants. .

• Sondage téléphonique

Un premier sondage téléphonique avait été réalisé en 2017 dans le cadre de l'étude accueil. Il ne concernait alors que l'accueil physique de l'Hôtel de Ville et comportait quelques questions sur les pratiques numériques des usagers. Pour ce nouveau sondage, nous avons élargi le questionnaire à l'accueil physique, téléphonique, courrier/courriel et aux démarches en ligne, dans l'ensemble des équipements municipaux.

Certaines questions posées en 2017 ont été conservées dans cette nouvelle version du sondage, nous permettant d'opérer des comparaisons entre les deux enquêtes.

Les principaux enseignements à retenir sont les suivants :

- en matière d'**accueil physique**, les usagers expriment une satisfaction très forte, dans tous les équipements concernés et qu'il s'agisse de l'accueil généraliste ou spécialisé.
Pour l'Hôtel de Ville, on mesure une nette progression entre 2017 et 2024 : aujourd'hui, 84% des répondants attribuent une note égale ou supérieure à 8 sur la qualité d'accueil au guichet. Ils étaient 42% en 2017. Ces résultats sont le signe que les évolutions mises en œuvres depuis 2017 (création de la DCU et du service relation aux usagers, professionnalisation des missions d'accueil, réaménagement du hall d'accueil, etc) ont porté leurs fruits.
- les horaires restent le principal point d'insatisfaction relative, puisque 31% des usagers ne se disent pas pleinement satisfaits des horaires actuels. Ce sont en particulier des actifs, et notamment des cadres.
- **l'accueil téléphonique** donne globalement satisfaction : 77% des répondants se disent très satisfaits de l'accueil reçu. Des marges d'améliorations sont identifiées sur trois points : le temps d'attente, la qualité de la réponse apportée à l'utilisateur

par téléphone, et la rapidité de la réponse.

- la gestion des **courriers et courriels** est un point à améliorer (cf. partie 2.A. focus sur le circuit courrier/courriel). Les résultats du sondage téléphonique corroborent les conclusions de l'audit courrier mené en parallèle. Parmi les répondants ayant écrit à la Mairie, 23% disent ne pas avoir reçu de réponse, et 17% estiment que la réponse a été trop longue. L'intelligibilité de la réponse ne semble en revanche pas poser problème.
- **Dématérialisation** et services numériques : 16% des Herblinois éprouvent des difficultés dans l'utilisation d'internet, difficultés largement corrélées à l'âge et au niveau de diplôme.
8% des répondants disent souhaiter réaliser des démarches municipales en ligne qu'ils n'ont pas pu faire : parmi les répondants, on retrouve une forte surreprésentation de femmes (64% des répondants), de cadres (36%) et de professions intermédiaires (27%).
Si les opinions vis-à-vis du site internet de la Ville sont globalement correctes, sa lisibilité semble améliorabile (28% des répondants considèrent qu'il est difficile d'y trouver l'information recherchée).
Enfin, l'offre d'accompagnement numérique proposée par la Ville est à valoriser : parmi les Herblinois qui n'y ont pas encore eu recours, 63% n'en avaient pas connaissance, mais 36% estiment qu'elle pourrait leur être utile.

- **Enquête de satisfaction**

Une enquête de satisfaction a été déployée pendant 5 semaines en février-mars 2024 dans trois équipements municipaux :

- l'Hôtel de Ville
- le Carré des services publics
- Le Pôle de services publics Sillon

En parallèle, une enquête similaire a été lancée à l'espace France services, dans le cadre du baromètre annuel de satisfaction (obligation contractuelle dans le cadre du dispositif).

Il s'agit d'enquêtes réalisées à chaud, à l'issue de l'expérience usager, sur support papier ou sur tablette. Elles sont de format court (une quinzaine de questions) et ont permis d'interroger les dimensions suivantes :

- l'accessibilité de l'accueil (au prisme des horaires d'ouverture, de la signalétique, de la localisation des équipements, des conditions de stationnement et de desserte de transports en commun) ;
- l'attente : sa durée et ses conditions ;
- la qualité d'écoute de l'interlocuteur ;
- la qualité de l'accompagnement apporté.

L'enquête a permis de récolter plus de 250 réponses exploitables.

Compte tenu du très faible nombre de répondants dans le cadre de l'enquête menée au PSP Sillon (18 répondants), les réponses obtenues ont été jugées inexploitables.

Les principaux enseignements à en tirer sont les suivants :

- Des résultats **cohérents** avec les autres démarches engagées dans le cadre de l'évaluation, notamment avec les résultats du sondage téléphonique ;
- Un niveau de **satisfaction** globalement élevé.
Les points de relative insatisfaction concernent par exemple le stationnement à l'Hôtel de Ville, où encore la discrétion et la confidentialité des conditions d'échange entre le public et les agents d'accueil.
- Des **améliorations** possibles, mais qui devront être proportionnées au regard des gains atteignables.
- Un enjeu de **maintien du niveau de services actuel**.

2. Dans quelle mesure la Ville facilite-t-elle le parcours des publics au sein de l'administration ?

- 2.1. Dans leurs démarches administratives, les usagers peuvent-ils choisir quels canaux de contact ils utilisent (contact téléphonique, courriel, démarche en ligne, accueil physique) ou ces canaux sont-ils prescrits par la Ville ? Certaines démarches sont-elles exclusivement accessibles en ligne ?**
- 2.2. Dans quelle mesure la Ville facilite-t-elle le pré-accueil et le post-accueil des publics ? L'organisation et les moyens mis en place en la matière sont-ils pertinents/suffisants ?**
- 2.3. Les délais des réponses apportées aux usagers sont-ils satisfaisants ? Existe-t-il des différences de traitement en fonction du canal utilisé ?**
- 2.4. Quels sont les principaux freins pouvant contraindre les publics dans leurs démarches ? Quelles mesures la Ville met-elle en place pour lever ces freins et lutter contre le non-recours (question de l'aller-vers) ?**

A. Les canaux de contact et leur articulation

- **Multicanal /omnicanal : un point sur les concepts et leurs enjeux**

Un canal est une interface (physique ou virtuelle) à travers laquelle l'utilisateur entre en contact avec la Ville.

Le multicanal est la conséquence de la diversification des canaux liée au digital : site web, mails, applications mobiles, réseaux sociaux, sms sont venus se superposer aux canaux traditionnels que sont l'accueil physique, téléphonique et le courrier.

Une stratégie multicanale consiste à diversifier les canaux de contact possibles, considérant qu'un usager utilise différents canaux.

Une stratégie omnicanal va plus loin et a pour ambition de fusionner les canaux pour unifier l'expérience de l'utilisateur. Il ne s'agit pas seulement de proposer plusieurs canaux, mais de faire en sorte qu'il n'y ait pas de différence entre les canaux. L'omnicanal pense avant tout expérience usager et tente de tirer parti des avantages des différents canaux.

La Ville a actuellement une offre multicanale : les usagers peuvent choisir de prendre contact de manière dématérialisée, par téléphone, par courrier ou en se déplaçant dans un équipement municipal. Cette diversité est un plus pour l'utilisateur, mais apporte de la complexité dans l'organisation municipale,

Cette multiplication des canaux de contact semble s'être faite par strates successives, au gré de l'émergence des canaux de communication.

«*Techniquement parlant, on a vécu l'arrivée des différents outils techniques sans nécessairement penser leur complémentarité* » (verbatim issu des entretiens).

Aujourd'hui, la Ville souhaite tendre vers une stratégie omnicanale, en se dotant d'un outil logiciel de Gestion de la Relation Usager [GRU], qui permettra d'assurer une traçabilité de la relation à l'utilisateur quel que soit le canal de contact et le niveau d'accueil concerné (généraliste et spécialisés).

• **Choix des canaux de contact et équité de traitement**

L'utilisateur peut toujours choisir entre plusieurs canaux de contact pour réaliser ses démarches. Le principe est de proposer des canaux différents et complémentaires (par exemple : une démarche dématérialisée peut aussi être réalisée en déposant un dossier papier).

La Ville est particulièrement attentive à ce qu'aucune démarche ne puisse être exclusivement réalisée de manière dématérialisée, afin de ne pas mettre en difficulté les publics éloignés du numérique.

Pour autant, toutes les démarches administratives ne peuvent être réalisées *via* l'ensemble des canaux : par exemple, certaines ne peuvent pas encore être réalisées de manière dématérialisée.

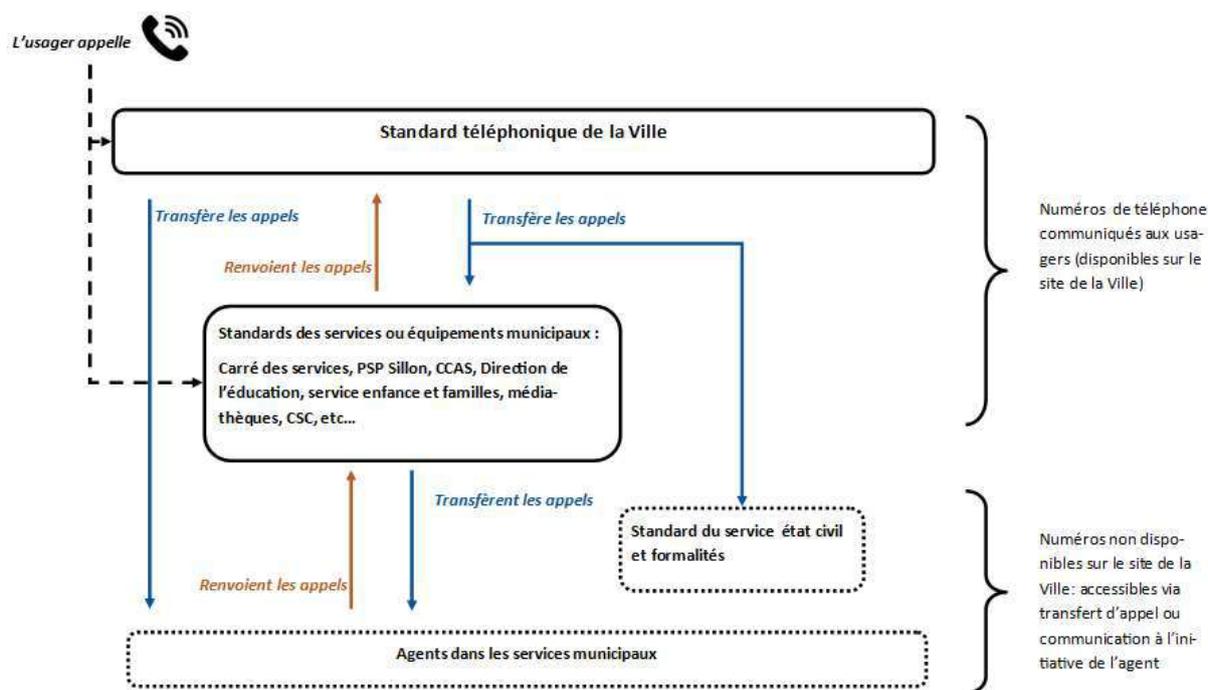
Très rarement, on a pu constater une forme d'inéquité de traitement dans certains parcours, notamment sur les titres d'identité, à deux niveaux :

- **la prise de rendez-vous se fait prioritairement en ligne.** Les créneaux de rendez-vous sont injectés au fur et à mesure par le service état civil et formalités. Il est possible d'appeler le standard de la Mairie pour prendre rendez-vous ou de se déplacer, mais compte-tenu de la forte tension sur les rendez-vous, les usagers qui n'utilisent pas internet et ceux qui ne sont pas disponibles pour consulter le site de la Ville sur les horaires d'ouverture du service ont moins de chance de trouver un rendez-vous. S'ils ne sont pas à proprement parler exclus du service, la qualité de service offerte est moindre. Dans ce cas, c'est davantage la pression autour du nombre de rendez-vous que le canal de contact en tant que tel qui crée une forme d'inéquité ;
- **à la demande de la Préfecture, le service état civil et formalités incite fortement les usagers à réaliser une pré-demande en ligne.** Aujourd'hui, 94% des démarches concernant les titres d'identité passent par la pré-demande. Les 6% restant passent par un cerfa papier. Il y a peu, les agents du service relation aux usagers pouvaient être amenés à créer des adresses mails pour des usagers qui n'utilisent pas internet, et les aidaient à réaliser leur pré-demande (ou le faisaient à leur place). Depuis quelques semaines, les conditions d'accès au cerfa tendent à s'assouplir, mais cela reste de l'ordre de l'exception. Pour déterminer quel usager peut

bénéficier du cerfa, les agents d'accueil sont amenés à poser des questions qui peuvent être délicates et entraîner une forme de violence administrative (par exemple, en pointant l'isolement d'un usager qui ne peut pas être aidé par un proche dans ses démarches en ligne).

• Focus sur l'accueil téléphonique

L'accueil téléphonique est bien structuré, avec trois niveaux d'accueil possibles en fonction de la demande de l'utilisateur.



En fonction de la demande, un appel peut être transféré à plusieurs interlocuteurs (en théorie, 3 au maximum). Les agents d'accueil veillent à reformuler de manière synthétique l'objet de la demande au collègue à qui ils transfèrent l'appel, afin de marquer une forme de considération à l'utilisateur et que celui-ci n'ait pas à répéter sa demande.

Le sondage téléphonique indique un assez bon taux de satisfaction des usagers dans le cadre de l'accueil téléphonique : 77 % des répondants se disent pleinement satisfaits par l'accueil téléphonique. Les motifs d'insatisfaction sont essentiellement liés au temps de décroché et aux transferts d'appels.

Le téléphone est un canal à valoriser et à optimiser :

- il est un recours pour les usagers éloignés du numérique ;
- il permet d'éviter les déplacements inutiles ;
- le lien direct avec un agent est de nature à rassurer certains usagers.

Un canal qui, à première vue, paraît presque désuet, mais peut donner lieu à des services innovants type « rappel web », déjà testé au CCAS pour certaines démarches. L'utilisateur qui se rend sur le site de la Ville peut cliquer sur un bouton et choisir un créneau sur

lequel un agent du service le rappellera. Ce type de service est plébiscité par les usagers qui y ont recours et facilite également l'organisation municipale.

L'accueil téléphonique reste toutefois perfectible, à plusieurs niveaux

- les bascules vers le standard et le renvoi sur répondeur ne sont pas toujours satisfaisants : il arrive que certains services soient fermés mais que les appels ne soient pas rebasculés vers le standard de la Mairie ni sur le répondeur ;
- la mise en attente des appels est également peu satisfaisante : techniquement, il est possible d'avoir au maximum 5 usagers en attente. Si un 6^e usager est basculé en attente, la communication est coupée (défaut technique) ;
- l'affichage du numéro est à revoir : lorsque certains agents municipaux tentent de joindre un usager, c'est parfois le numéro du standard téléphonique de la Mairie qui s'affiche. L'utilisateur rappelle le standard sans savoir qui a essayé de le joindre et il est difficile pour les agents d'accueil généraliste de trouver le bon interlocuteur ;
- il arrive régulièrement que les agents ne soient pas joignables, notamment dans les accueils spécialisés : car ils sont déjà au téléphone, qu'ils assurent l'accueil physique des usagers en même temps, ou que le service concerné est fermé. Dans ce cas, l'agent d'accueil généraliste reprend la communication, prend les coordonnées de l'utilisateur et envoie un message à l'agent concerné pour que la personne soit rappelée. Ce fonctionnement donne satisfaction aux usagers et apparait à généraliser dans l'ensemble des services concernés par l'accueil téléphonique.

• **Focus sur le circuit courrier/courriel**

On s'appuie sur un audit courrier en cours de réalisation ainsi que sur le sondage téléphonique.

Les contacts par courrier ont tendance à baisser au profit du mail. Courriers et mails offrent les mêmes possibilités en termes de :

- traçabilité des échanges ;
- souplesse pour l'utilisateur, qui peut écrire quand il veut et d'où il veut, en prenant le temps de formuler sa demande, voire de se faire aider.

A la différence de l'accueil physique et téléphonique, courriers et mails impliquent nécessairement une réponse différée, même si les utilisateurs s'attendent à recevoir une réponse plus rapide (voire très rapide) lorsqu'ils envoient un mail.

Les premières conclusions issues de l'audit sont les suivantes :

- sur le traitement spécifique des courriels:

Pour les mails : il existe une boîte mail générique (gérée par le pôle courrier du service relation aux usagers) mais une multiplicité de boîtes mails de services gérées dans les directions, avec des pratiques de gestion et de suivi et des délais de réponse variables.

Il n'existe pas de lien entre les mails entrants et sortants, donc pas de contrôle qualité possible (notamment concernant les délais de réponses).

En termes de traitement, les mails reçus sur la boîte générique sont imprimés et injectés dans le circuit courrier traditionnel. On procède donc à une rematérialisation d'une

demande dématérialisée. La réponse à une demande par mail n'est donc actuellement pas plus rapide que pour une demande formulée par courrier.

- sur le circuit (courrier et courriels) :

On manque de procédures sur la gestion des courriers/courriels et de règles communes, notamment sur les points suivants :

- l'envoi d'un accusé de réception précisant dans quels délais une réponse sera apportée : peu réalisé ;
- les délais de réponse à respecter, en fonction du type de demande ;
- la qualité attendue dans le contenu des courriers, en s'inspirant de référentiels qualité existants (par exemple le référentiel Services publics +).
- la gestion des courriers urgents : notre circuit actuel n'est pas adapté pour traiter les courriers urgents. Aujourd'hui, une sollicitation de la Ville par courrier donne systématiquement lieu à une réponse par courrier, ce qui n'est pas adapté lorsque la situation exige une réponse rapide. Pose la question du parallélisme des formes : peut-on répondre par mail ou en appelant l'utilisateur si celui-ci nous a sollicité par courrier ? Dans quels cas ?

B. Pré-accueil, post-accueil, suivi des demandes

• Pré-accueil

Le pré-accueil regroupe les informations mises à disposition par la Ville pour que l'utilisateur puisse préparer sa démarche administrative. Cela recoupe :

- **Les informations mises à disposition, notamment sur le site web qui sont accessibles 7 jours /7 et 24h/24.**

Un travail important est fait par le service communication sur le site web et auprès des directions pour adapter le langage utilisé dans les productions écrites de la Ville.

La plupart des usagers tapent d'abord leur demande dans un moteur de recherche, sans avoir le réflexe de se rendre sur le site de la Ville. Il faut tenter de se rapprocher du langage utilisé par l'utilisateur : c'est le site qui, par son rédactionnel, guide le moteur de recherche jusqu'à lui.

Dans le cadre du sondage téléphonique, les habitants jugent d'ailleurs que les informations contenues sur le site sont intelligibles.

- **Les informations communiquées par téléphone**

Appeler le standard de la Ville est un autre moyen de préparer sa demande. C'est pourquoi il est essentiel que les agents en situation d'accueil téléphonique aient une bonne connaissance d'ensemble de l'activité municipale d'une part, mais aussi que l'information circule bien entre les directions d'autre part.

Pour cela, les agents d'accueil s'appuient sur le site web, qui joue le rôle de base de connaissances communes. S'il est régulièrement actualisé par les directions, la circulation des informations entre les accueils spécialisés et l'accueil généraliste semble perfectible, en particulier lorsqu'il y a des changements dans l'offre de services.

- **Suivi des demandes**

Dans les services, le suivi des demandes est assuré de manière rigoureuse. Au niveau des accueils spécialisés, tous les agents sont en capacité de renseigner un usager quant à sa demande, même en l'absence de l'agent instructeur de la demande.

En revanche, les agents d'accueil généraliste ne sont actuellement pas en capacité de renseigner les usagers car ils n'ont pas accès aux informations de suivi des demandes. Ils doivent nécessairement renvoyer vers le niveau d'accueil spécialisé ou directement auprès de l'agent instructeur. C'est actuellement un défaut qui rend plus complexe le parcours de l'usager. Le projet de GRU devrait y répondre, en améliorant le suivi des demandes pour l'accueil spécialisé et l'accueil généraliste.

- **Post-accueil**

Actuellement, une fois la démarche réalisée, la Ville ne prolonge pas le lien avec l'usager, sauf lorsqu'il exprime son mécontentement. Dans ce cas, l'usager est invité à formuler son avis par écrit par courrier ou courriel.

Quid des personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'écrit ? Si l'agent d'accueil peut aider l'usager à formuler son avis, il est à craindre que cet intermédiaire influence les propos tenus par l'usager.

Des démarches courtes de mesure de la satisfaction mais plus régulières et adressées à l'ensemble des usagers (et pas seulement en cas de mécontentement) seraient-elles pertinentes ?

Vigilance : ne pas prolonger inutilement le lien avec l'usager, ne pas être insistant (une forme de démarche « marketing » à maîtriser).

- **Plus globalement, modalités d'information des usagers**

Quelques éléments portant sur l'information des usagers et les modalités de communication mises en place par la Ville sont ressortis de la collecte des matériaux.

- **Le site internet**

Le site internet de la Ville est un outil d'information bien repéré. Dans le cadre du sondage téléphonique, 52% des répondants disent avoir déjà consulté le site de la Ville, et pour 43% d'entre eux la fréquentation remonte à moins de trois mois.

Les avis sur le site sont globalement corrects, même si des marges d'améliorations apparaissent, en particulier sur la facilité à y retrouver une information précise. En revanche, près de 80% des répondants considèrent que les informations disponibles sur le site sont toujours compréhensibles.

Rappelons que le site internet est utilisé comme base de connaissance par les professionnels : il est donc conçu comme une source d'informations fiables, précises, intelligibles mais aussi relativement exhaustive concernant l'offre municipale. La masse d'informations qui y sont accessibles peut nuire à leur lisibilité.

- **La communication écrite**

Dans le cadre de la campagne d'entretien, plusieurs personnes interrogées (agents, partenaires et élus) considèrent que la Ville dispose d'une marge d'amélioration concernant sa communication écrite.

Si une attention est portée quant à l'intelligibilité des écrits produits, des alternatives à l'écrit pourraient être trouvées (formats visuels, vidéos...).

On constate également dans certains cas des supports écrits de plus en plus longs, notamment dans le cadre des divers règlements qui régissent l'usage des services municipaux. Cette tendance est directement liée à l'augmentation des contentieux, qui pousse à produire des règlements de plus en plus précis.

« Pour une minorité de personnes qui vont poser problèmes, on noie tous les usagers sous une masse d'informations », verbatim issu de la campagne d'entretiens.

Se pose également la question de la traduction de certains documents. A la Direction de l'éducation par exemple, certains documents (plaquettes de présentation, formulaires) ont été traduits en roumain pour les familles Roms dont les enfants sont scolarisés dans les écoles herblinoises.

Cette initiative pourrait être utile dans le cadre d'autres démarches mais interroge quant aux documents à traduire et aux langues à sélectionner, alors même que plus de 40 langues différentes sont parlées sur le seuil territoire du Sillon de Bretagne.

- Développer les informations en push

La question de l'information des usagers en push (par mail ou par sms) s'est également posée, notamment dans le cadre d'informations d'actualité : par exemple en cas de grève dans les écoles, de fermeture exceptionnelle d'un équipement, etc.

Si les informations sont assez rapidement actualisées sur le site internet et que les réseaux sociaux municipaux peuvent parfois être utilisés pour relayer ce type d'actualités, l'envoi individualisé d'informations aux usagers d'un service reste peu fréquent et semble à développer pour les personnes interrogées (élus et agents).

C. La gestion de l'attente

Dans une société de l'immédiateté, attendre apparaît souvent comme un problème et une source potentielle de tension avec certains usagers.

Le degré de l'acceptabilité de l'attente est très subjectif, comme le révèlent les résultats du sondage téléphonique : 22% des répondants ne sont pas pleinement satisfaits concernant le temps d'attente au guichet d'accueil. Parmi eux, 56% ont en fait attendu moins de 15 minutes et sont donc en attente d'une prise en charge quasi immédiate.

Si la rapidité de la réponse semble être une attente forte de la part des usagers, le rôle d'une administration est avant tout d'apporter une réponse fiable.

L'attente est parfois inévitable. Dans ce cas, différentes actions permettent d'accompagner l'attente :

- expliquer l'attente : plusieurs agents soulignent l'importance de la pédagogie et de la transparence à l'endroit des usagers. Il s'agit d'une marque de considération et de confiance qui permet de prévenir les conflits liés à l'attente ;

- faciliter le suivi de la demande : faciliter l'organisation de l'utilisateur en annonçant a minima des délais de traitement de sa demande ;
- réduire l'attente et/ou l'optimiser : depuis la crise sanitaire, les démarches sur rendez-vous se sont développées. La prise de rendez-vous garantit à l'utilisateur un temps d'attente court, permet à l'organisation et à l'utilisateur de préparer la démarche (rassembler les pièces nécessaires, etc).
Le fonctionnement sur rendez-vous facilite l'organisation municipale en permettant de prévoir l'activité du service, et peut être gage de souplesse pour l'utilisateur (certains services proposent des rendez-vous en dehors des heures d'ouverture tous publics).

Inégalement mises en place dans les directions, ces bonnes pratiques semblent à diffuser davantage.

D. Fluidifier le parcours de l'utilisateur

Le parcours de l'utilisateur apparaît comme une priorité, avec l'objectif de le rendre le plus fluide possible.

Parmi les actions mises en œuvre pour améliorer le parcours de l'utilisateur, on retrouve :

- **des services de plus en plus personnalisés**

Traduction concrète de la posture consistant à se mettre à la place de l'utilisateur, dans la mesure du possible c'est à l'organisation de s'adapter à l'utilisateur en adaptant les services proposés et en faisant preuve de souplesse. Pour cela, certains services proposent par exemple des rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture tous publics.

On citera également l'offre d'accompagnement numérique, développée avec quatre grades différents en fonction du besoin de l'utilisateur (accompagnement numérique à l'accueil, espace France services, conseiller numérique, cyber-centre). L'aller-vers et le maillage territorial visant à éviter les déplacements sont également des exemples ayant pour but de faciliter le parcours de l'utilisateur.

- **la recherche d'une offre de services cohérente et lisible**

Des pistes d'améliorations apparaissent concernant la cohérence et la lisibilité de l'offre de services, notamment concernant l'articulation des niveaux d'accueil généralistes et spécialisés.

On note par exemple des horaires d'ouverture aux publics différents en fonction des services (cf. partie 4. Accessibilité de l'accueil des publics) : de nombreux usagers se déplacent par exemple à l'Hôtel de Ville sur les horaires d'ouverture de l'accueil généralistes, pour apprendre que le service dont ils ont besoin est fermé sur ces horaires.

De la même manière, on a pu constater à la marge certaines exceptions dans le périmètre des services accessibles en fonction des horaires d'ouverture : par exemple, une démarche qui ne peut exceptionnellement pas être réalisée le samedi matin, alors que le service est ouvert. Même si elles sont rares, ces exceptions sont à la fois illisibles et difficilement acceptables pour l'utilisateur.

3. Dans quelle mesure la Ville joue-t-elle un rôle entre ses usagers et les autres interlocuteurs du service public, en particulier la métropole ?

3.1. Comment la Ville traite-t-elle et oriente-t-elle les demandes des usagers lorsque ces demandes concernent d'autres administrations ?

3.2. Quelle articulation entre la commune et le pôle Loire-Chézine ? L'organisation existante répond-elle aux attentes des publics ?

A. La Ville et les autres administrations

La commune représente le premier- et parfois le dernier- maillon de la chaîne administrative.

Cela signifie que la Ville est en lien constant avec d'autres administrations, et qu'elle peut être amenée à mettre en relation ses usagers avec d'autres institutions.

Plusieurs cas de figure ont été relevés :

- la Ville est sollicitée pour des démarches qui ne font pas partie de son périmètre de compétences : l'utilisateur est alors réorienté vers le bon interlocuteur. Cette réorientation peut constituer un frein dans le parcours de l'utilisateur, et elle peut être plus ou moins accompagnée, en fonction de la demande et du profil de l'utilisateur. Elle peut aller d'une réorientation simple (transmission des coordonnées du bon interlocuteur), à un accompagnement fort (l'agent contacte l'administration et prend rendez-vous pour le compte de l'utilisateur). Cette mise en relation directe entre l'utilisateur et l'administration par le biais de la Ville est fréquente dans le cas du CCAS, du Pôle ressources jeunesse, ou lorsque l'agent d'accueil identifie que la réorientation pourrait se traduire par du non-recours.
- à travers l'espace France services, la Ville accompagne les usagers dans le cadre de démarches administratives qui ne font pas partie de son champ de compétences. La Ville a ici fait le choix d'adopter une posture volontariste dans l'accompagnement des usagers au numérique et aux démarches ;
- la Ville accueille des usagers dans le cadre de démarches réalisées pour le compte d'autres administrations ; C'est par exemple le cas pour les titres d'identités, réalisés pour le compte de la Préfecture. Il s'agit d'une obligation, qui peut créer des situations de friction lorsque les objectifs de l'administration commanditaire et ceux de la municipalité ne sont pas alignés. Dans le cas des titres d'identité, la forte incitation à passer par la pré-demande en ligne de la part de la Préfecture se heurte aux difficultés d'une part du public pour lequel le numérique n'est pas une option, quel que soit l'accompagnement proposé ;
- la Ville est parfois le dernier maillon de la chaîne administrative : là où les usagers viennent en dernier recours, après avoir été reçus sans succès dans d'autres administrations. Il est fréquent que ce type de situations soient traitées dans le cadre de l'espace France services, ou dans d'autres services de proximité (CCAS, Direction de l'éducation), surtout dans des cas de situations sociales difficiles. La municipalité est alors amenée à suppléer une forme de carence de la part des autres administrations (notamment liée à l'engorgement des services sociaux). Ces

situations interrogent quant aux missions de la Ville et à sa capacité à traiter ces situations ; Pour les agents, cela peut se traduire par une forme de pression voire de culpabilité devant l'impuissance à venir en aide aux usagers.

B. Le lien entre Nantes métropole et la Ville

A l'échelle métropolitaine, la répartition des compétences entre les différents acteurs et les frontières communales ne correspondent pas au territoire tel qu'il est vécu par les habitants, ce qui peut se traduire par une forme de complexité supplémentaire dans le parcours administratif des usagers.

Pour y remédier, il importe que l'articulation entre la Ville et la Métropole soit la plus transparente possible pour l'utilisateur.

La Ville est en lien constant avec la Métropole, et en particulier avec le pôle de proximité Loire-Chézine, ainsi que le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur.

Le pôle Loire-Chézine est un pôle de proximité pour le territoire de Saint-Herblain, d'Indre et de Couëron. Il est compétent pour répondre aux questions portant sur les sujets suivants : assainissement, déchets, développement économique, développement urbain, espace public, propreté, urbanisme réglementaire, voirie.

Les usagers ne sont pas des experts de l'administration. Il arrive souvent qu'ils se tournent vers la commune pour une question qui relève du pôle Loire-Chézine.

Les agents et élus interrogés font montre d'une posture commune : si un usager sollicite la Ville pour un sujet qui relève de la Métropole, c'est une bonne chose. Cela signifie que la commune est bien identifiée comme interlocuteur de proximité, et il ne s'agit pas de « former » les usagers et d'en faire des experts de l'administration.

En revanche, les administrations doivent travailler ensemble pour que le suivi de la demande et la transmission des informations à l'utilisateur fonctionne bien.

C'est globalement le cas pour les demandes concernant une intervention sur l'espace public (par exemple, un trou dans la chaussée). La Métropole et les communes disposent d'une plateforme informatique commune pour déclarer ces incidents.

Pour les autres types de demandes, des améliorations sont attendues, et en cours. Dans les deux cas, l'information de l'utilisateur suite au traitement de sa demande reste améliorable.

Il importe également que les agents d'accueil herblinois aient une connaissance suffisante des compétences métropolitaines, pour pouvoir faire efficacement le lien entre administrations : l'accompagnement et la formation des agents d'accueil est une priorité portée par le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur.

L'accueil des publics est un sujet métropolitain, géré par le service commun métropolitain de la relation à l'utilisateur. Treize communes métropolitaines ont fait le choix de participer à ce service commun, dont Saint-Herblain.

Créé en décembre 2022, le service commun de la relation à l'utilisateur est récent, mais il porte déjà plusieurs axes de travail prioritaires, parmi lesquels : accompagner et former les agents d'accueil ; partager les connaissances (question de la base de connaissances communes) ; partager l'expertise et les expériences en garantissant des temps d'échange réguliers.

Quelques expérimentations ont d'ores et déjà eu lieu : à Thouaré-sur-Loire, une permanence est assurée à la Mairie par un agent de la Métropole. Si les usagers se saisissent peu de la possibilité de prendre rendez-vous avec un agent métropolitain, l'expérimentation semble en revanche très positive du point de vue de la circulation des informations et de la formation des agents d'accueil sur les questions métropolitaines.

4. Dans quelle mesure la Ville porte-t-elle une politique d'accueil accessible pour tous les publics ?

- 4.1. Dans quelle mesure l'accueil des publics au sein de la Ville est-il organisé pour répondre à l'objectif municipal de proximité entre l'administration et ses usagers ?
- 4.2. En matière d'accueil, les horaires d'accès aux services sont-ils adaptés aux besoins et rythmes de vie des publics ? Sont-ils optimisés au regard des moyens humains consacrés à l'accueil ? Quels moyens sont mis en œuvre en dehors des horaires d'ouverture des services pour répondre aux besoins des publics ?
- 4.3. Comment la Ville garantit-elle un accueil universel des publics ? De quelles manières répond-elle aux besoins spécifiques de certains publics (en situation de handicap, de perte d'autonomie, publics allophones, publics éloignés des institutions, publics éloignés du numérique) ? Met-elle en place des mesures visant à aller vers certains publics ?
- 4.4. Dans quelle mesure la Ville déploie-t-elle une stratégie en matière de dématérialisation de ses démarches administratives ? Comment la Ville s'adapte-t-elle à la dématérialisation des administrations dont elle se fait relai ?

A. L'accessibilité au prisme de la proximité

La question de la proximité peut être abordée à l'aune de deux perspectives : proximité géographique d'une part, proximité dans la relation avec le public d'autre part.

- **Proximité géographique**

Saint-Herblain dispose d'un maillage territorial fin en termes d'équipements publics, qui s'est encore affiné sur le mandat en cours. Depuis septembre 2023, le Pôle de services publics Sillon (quartier Nord), situé au CSC Sillon de Bretagne, est un nouvel équipement de services publics de proximité, complétant l'Hôtel de Ville (quartier Bourg) et le Carré des services publics (quartier Est). Chacun de ces lieux proposent entre autre la réalisation de démarches administratives et de formalités, une offre d'accompagnement numérique, et des permanences sociales (travailleur social, Centre Local d'Information et de Coordination pour les seniors, etc.)

Un deuxième pôle de services publics ouvrira prochainement au CSC Soleil Levant, dans le quartier Centre : chacun des quatre quartiers disposera alors d'un équipement de services publics de proximité permettant la réalisation de démarches administratives.

Certaines démarches restent accessibles dans un seul équipement. C'est par exemple le cas pour les démarches portant sur l'éducation (la Direction de l'éducation est située rue de Charente, quartier Est), de la petite enfance (Hôtel de Ville) ou de l'urbanisme (Hôtel de Ville).

Ces services ont toutefois pu développer une offre consistant à aller vers les publics (depuis 2024, une campagne d'inscription scolaire est directement organisée dans les groupes scolaires, permettant aux parents de ne plus se déplacer à la Direction de l'éducation) et/ou une offre de démarches dématérialisées (inscriptions petite enfance et remise de dossiers d'urbanisme possibles par mail ; démarches en ligne sur les services périscolaires et extrascolaires).

L'aller-vers se développe de plus en plus. On peut par exemple citer :

- l'inscription à des stages de loisirs jeunesse portés par la Direction des jeunes, des sports et de l'action socioculturelle (implantée au Carré des services) proposées dans les CSC ;
- l'inscription scolaire directement dans les écoles et non plus uniquement à la Direction de l'éducation ;
- des permanences sociales dans divers équipements (notamment CSC).

On note toutefois que l'aller-vers se développe aujourd'hui essentiellement dans des équipements publics de proximité. Une hypothèse soulevée dans le cadre des entretiens pourrait être d'investir des lieux non-administratifs (associatifs par exemple).

• Proximité dans l'accueil des usagers

La proximité dans l'accueil des usagers renvoie à la capacité de l'organisation à s'adapter aux besoins des usagers (cf. analyse portée en partie 2. D. Fluidifier le parcours de l'utilisateur, sur la question de la personnalisation de plus en plus forte des services), mais aussi sur la capacité d'adaptation relationnelle des agents d'accueil dans le cadre de leurs échanges avec les publics.

Cette capacité d'adaptation des agents d'accueil fait partie du registre des compétences relationnelles nécessaires en missions d'accueil. Elle consiste à comprendre la demande de l'utilisateur, à la traduire en langage administratif pour pouvoir y apporter réponse, et à adopter le positionnement le plus adapté possible vis-à-vis de l'utilisateur. L'importance de ces compétences a été mise en lumière lors de l'étude ayant porté sur l'accueil en 2017 : le référentiel des métiers d'accueil et les modalités de reclassement au sein de la Ville sur ces postes ont évolué.

A travers la campagne d'entretiens et les séquences d'observation, deux principaux modèles ont émergé :

- une posture qu'on pourrait qualifier d'institutionnelle : l'administration traduit la demande de l'utilisateur en langage administratif, puis lui donne réponse. La forme de la réponse est identique pour tous les utilisateurs, elle n'est pas spécifiquement adaptée à l'utilisateur.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette posture : un volume important de démarches (un enjeu d'efficacité et de rapidité dans le traitement des demandes), une posture parfois consumériste des usagers, des services qui peuvent toucher à des sujets sensibles, générer de l'agressivité de la part des usagers et en réaction une forme de distanciation chez les agents.

- une posture plus personnalisée, qui adapte la forme de la réponse à l'interlocuteur. Cette posture est particulièrement portée par la Direction citoyenneté et usagers et la Direction de la solidarité.

On parle ici de l'adaptation de la forme de la réponse, et non de son contenu, celui-ci étant normatif.

La personnalisation de la réponse a pu créer du débat dans le cadre des entretiens : jusqu'où va-t-on (question de la proportionnalité) ? Qu'en dire en termes d'égalité devant le service public ? Et en termes d'équité ?

B. L'accessibilité organisationnelle : la question des horaires d'ouverture

• Horaires d'ouverture des services

La question des horaires d'accès aux services a été abordée dans le cadre du sondage téléphonique passé auprès des habitants. Sans surprise, les horaires font partie des principaux points d'insatisfaction. A la question « Les horaires d'accueil étaient-ils très satisfaisants, satisfaisants mais améliorables ou insatisfaisants », 31% des usagers ne se déclarent pas pleinement satisfaits. 25% considèrent qu'ils sont améliorables et 6% sont insatisfaits.

La satisfaction dépend largement de l'activité : la part des insatisfaits est de 38% chez les actifs, et de 42% chez les cadres. C'est pour la population active que des adaptations horaires seraient utiles.

En effet, les horaires de l'accueil généraliste correspondent à des horaires de bureau : de 8h30 à 12h30 puis de 13h30 à 17h30 du lundi au vendredi, l'Hôtel de Ville étant également ouvert le samedi, de 9h à 12h.

Parmi les hypothèses évoquées dans le cadre des entretiens, plusieurs pistes d'évolution apparaissent ;

- mettre en place une fois par semaine un jour d'ouverture en continu (donc y compris sur la pause méridienne) ;
- décaler l'heure de fermeture.

Communiquer davantage sur la possibilité de prendre rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture semblerait également opportun, pour les services proposant cette souplesse.

Quelles que soient les hypothèses retenues, trois principes sont à considérer :

1- la cohérence des horaires entre accueil généraliste et accueil spécialisé

Peut-être plus encore que les horaires en tant que tel, c'est l'incohérence entre les horaires des différents services qui semble source d'insatisfaction pour les usagers, et plus particulièrement le décalage entre l'ouverture de l'accueil généraliste et des services spécialisés.

Exemple : à l'Hôtel de Ville, le jeudi, l'accueil généraliste est ouvert de 8h30 à 12h30 puis de 13h30 à 17h30.

Le service état civil et formalités est fermé le matin et ouvert l'après-midi.

Le service urbanisme est ouvert le matin et fermé l'après-midi.

Il arrive systématiquement que des usagers se présentent pour des démarches concernant l'état civil ou l'urbanisme sur le temps de fermeture de ces services.

Il y a probablement un défaut de lisibilité de l'information sur le site internet. Pour autant, plus que la lisibilité, on peut interroger l'acceptabilité de cette situation pour les usagers, qui considèrent peut-être légitimement pouvoir accéder à tous les services dès lors que la Mairie est ouverte, au moins du lundi au vendredi.

L'ouverture de l'accueil généraliste seul est assez peu utile pour les usagers : si l'accueil généraliste peut apporter un premier niveau d'informations, le parcours de l'utilisateur se trouve interrompu dès lors que l'utilisateur n'a pas accès aux services spécialisés.

2- une offre de services complète sur le temps d'ouverture

Dans le cadre de l'évaluation, on a pu constater quelques exceptions où, sur un créneau horaire spécifique et alors même qu'un service est ouvert aux publics, certaines démarches ne peuvent être réalisées.

Ces exceptions, très rares et qui peuvent s'expliquer en termes d'organisation, semblent à la fois illisibles et difficilement acceptables pour l'utilisateur.

3- des hypothèses qui doivent être soutenables au regard des moyens humains dont on dispose

L'évolution des horaires d'ouverture répondrait mieux aux besoins des actifs, et notamment des cadres.

L'évaluation révèle que les moyens humains dont on dispose sont aujourd'hui utilisés de manière efficiente. Nous ne disposons pas de marge pour ouvrir davantage, même si des ajustements d'horaires sont toujours possibles.

Dans un contexte de tensions en termes de ressources humaines, et notamment de difficultés de recrutement qui ne concerne pas que Saint-Herblain, il s'agira de veiller à ce que l'hypothèse retenue soit soutenable.

• Services accessibles en dehors des horaires d'ouverture

Le numérique permet un accès à certains services en dehors des horaires d'ouverture. Le site internet de la Ville représente une base de données complète pour obtenir des renseignements sur les services municipaux.

En revanche, l'accueil téléphonique ne permet pas d'obtenir des renseignements en dehors des horaires d'ouverture physique des équipements, car les horaires du standard sont plus restreints (identiques aux horaires d'ouverture de la Mairie du lundi au vendredi, et fermé le samedi matin).

Un certain nombre de services sont accessibles en ligne, en particulier les services du quotidien et des services à destination des familles (restauration scolaire, accueil péri et extrascolaires, etc).

Enfin, si cette possibilité semble relativement méconnue, plusieurs services proposent aux usagers de les recevoir sur rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture tous publics (à partir de 8h le matin et jusqu'à 18h-18h30 le soir, ou sur le temps du midi).

C. Dématérialisation et accompagnement numérique

La dématérialisation est une opportunité dont la Ville de Saint-Herblain s'est saisie et qu'elle continue à développer. Il s'agit toutefois d'avoir en tête que les usages numériques sont socialement très clivés.

Le sondage téléphonique souligne que la catégorie socio-professionnelle et l'âge jouent fortement sur les usages numériques. 16% des Herblinois déclarent éprouver des difficultés dans leur usage d'internet, et ces difficultés sont largement corrélées à l'âge et à la CSP. Dans l'ensemble, retraités, ouvriers et personnes pas ou peu diplômées ont moins recours à la dématérialisation.

Le développement des démarches dématérialisées répond donc aux besoins d'une partie de la population seulement.

Pour accompagner les usagers dans l'utilisation du numérique, la Ville a développé une offre d'accompagnement numérique complète et en cohérence avec les besoins des publics :

- l'accompagnement numérique peut être réalisé à l'accueil généraliste de l'Hôtel de Ville et du Carré des services. Les agents d'accueil sont formés pour fournir à l'utilisateur un premier niveau d'accompagnement dans ses démarches en ligne ;
- l'espace France services du Carré des services publics permet un accompagnement plus poussé, avec ou sans rendez-vous ;
- la conseillère numérique : sur rendez-vous individuel, elle apporte aide et conseils pour la prise en main d'un appareil numérique, la gestion des mails ou encore la navigation sur Internet ;
- le cyber-centre au Carré des services propose des parcours d'initiation au numérique, suivant un programme d'ateliers thématique et bimestriel sur inscription, établi en fonction de son niveau (grand débutant ou débutant), ainsi qu'un accès libre et gratuit à du matériel informatique.

En complément, quelques autres services municipaux proposent un accès numérique et de l'accompagnement à l'utilisation d'internet (les centres socio-culturels, les bibliothèques).

L'offre herblinoise d'accompagnement numérique est reconnue à l'échelle de la métropole. Le sondage téléphonique révèle toutefois qu'elle gagnerait à être plus visible pour les Herblinois. 96% des répondants n'ont pas encore fait usage de l'aide proposée, et 63% d'entre eux ne la connaissaient pas. 36% pensent qu'elle pourrait leur être utile. Parmi eux, certains n'ont pas de difficultés avec internet, ils sont davantage intéressés par le fait d'obtenir une aide pour les démarches administratives en ligne.

Enfin, il importe de garder en tête que, pour certains usagers, le numérique n'est tout simplement pas une solution et que le numérique ne peut donc pas être le seul canal proposé.

D. Accueil universel et accessibilité

Dans le cadre des temps d'échange, une posture défendue par plusieurs élus et agents de la DCU consiste à considérer qu'améliorer l'accessibilité profite à tous, et qu'il ne s'agit donc pas de développer des services ou des canaux spécifiquement pensés pour une petite partie de la population. Les services doivent répondre aux besoins de tous, y compris des publics à besoins particuliers.

Cela souligne l'importance :

- d'une posture consistant à se mettre à la place de l'utilisateur ;
- de la capacité d'adaptation de l'organisation et des agents dans la relation d'accueil ;
- de la question centrale du parcours de l'utilisateur : un parcours bien pensé est adapté à tous

Dans le cadre des entretiens et des séquences d'observation, nous avons pu aborder des questions liées aux besoins spécifiques de certains publics. Sans être exhaustives, les réflexions et constats sont présentés dans les paragraphes suivants.

• Aménagement des équipements recevant du public

L'accessibilité des équipements municipaux recevant du public est une priorité, en particulier dans le cadre des opérations de travaux et de réhabilitation.

Dans le cadre des travaux du hall de l'Hôtel de Ville, une attention particulière a par exemple été accordée au choix des assises, devant être adaptées à des personnes en perte de mobilité et à des personnes âgées.

On déplore en revanche des dysfonctionnements fréquents des ascenseurs PMR donnant accès au service état civil d'une part, et à la salle des Cérémonies d'autre part.

Au Carré des services publics, les séquences d'observation ont notamment révélé un manque d'assises adaptées aux personnes âgées.

Enfin, la discrétion et la confidentialité des échanges semblent être un point améliorable dans de nombreux équipements (dont Hôtel de Ville) mais particulièrement à la Direction de l'éducation.

• Rapport à la langue et à l'écriture

On parlera dans les paragraphes suivants de l'accessibilité des services pour les publics allophones, mais aussi pour les publics pour qui la lecture et l'écriture sont une difficulté.

Il importe de garder en tête qu'éloignement du numérique, éloignement des institutions, allophonie et illettrisme sont des freins qui ont tendance à se superposer.

- **Publics allophones**

Compte tenu de la grande diversité de la population herblinoise, l'accueil des publics allophone est une constante dans tous les services municipaux, d'autant plus que les publics allophones ont davantage tendance à se déplacer dans le cadre de leurs démarches administratives. Le contact et l'échange avec un agent d'accueil est primordial dans leur parcours administratif.

En fonction des services, les situations d'accueil et les outils utilisés peuvent différer :

- l'usager a parfois ses propres outils de traduction (qui ne sont pas toujours fiables) ;
- certains services s'appuient sur les compétences linguistiques des agents d'accueil. Mais il s'agit d'une solution nécessairement limitée (plus de 40 langues sont parlées au Sillon de Bretagne). Par ailleurs les usages diffèrent en fonction des directions. La sollicitation des agents parlant une langue étrangère est acceptée dans certains services, tolérée voire déconseillée dans d'autres ;
- utilisation d'Acceo : une application qui permet aux personnes sourdes, malentendantes ou allophones de bénéficier d'un accompagnement lors de leurs échanges avec le personnel municipal.
Une visio est alors organisée en présence d'un traducteur. La visio peut être réalisée sans rendez-vous pour les langues les plus communes, et sur rendez-vous pour les autres langues.
Dans les faits, l'application est peu utilisée : la prise de rendez-vous ne permet pas de renseigner immédiatement l'usager.
- un boîtier de traduction est utilisé à la Direction de l'éducation. Cet outil donne satisfaction aux agents qui l'utilisent.

A l'échelle de la Ville, il existe peu de documents traduits dans différentes langues. C'est par exemple le cas à la Direction de l'éducation, où des documents d'inscription sont traduits en roumain, pour favoriser la scolarisation des enfants roms.

Dans la mesure où l'accueil de publics allophones concerne l'ensemble des services, une réflexion commune sur le sujet pourrait être pertinente.

- Illettrisme et analphabétisme

Au frein de la langue s'ajoute souvent celui de la culture -et notamment de la culture administrative- et du rapport à l'écrit (difficultés de lecture et d'écriture).

L'accueil physique et téléphonique est un recours pour les personnes en difficulté face à la lecture et l'écriture, alors que l'administration passe essentiellement par l'écrit.

A Saint-Herblain, le service communication est garant de l'intelligibilité des informations (sur le site internet, dans la communication municipale). Dans le cadre du sondage téléphonique, on constate que les usagers ne sont pas en difficulté pour comprendre les messages adressés par la Ville, à l'écrit comme à l'oral. On nuancera car les répondants dans le cadre du sondage téléphonique parlent -au moins un peu- le français.

Si certaines directions sont sensibilisées aux pratiques rédactionnelles visant à faciliter la compréhension (et notamment la Direction de la solidarité), un effort d'acculturation semble nécessaire à l'échelle de la Ville.

Dans le cadre des temps d'échange, certains agents se sont interrogés quant à la culture de l'écrit à la Ville. Ils pointent également des écrits de plus en plus longs, notamment pour les divers règlements qui régissent l'usage des services municipaux (liés à une forme de sécurisation juridique). Ils pointent un intérêt à synthétiser davantage les informations, et à passer par des alternatives à l'écrit (représentations visuelles, vidéos...).

- **Handicaps invisibles**

80% des handicaps déclarés sont des handicaps invisibles. Cela recouvre une grande variété de situations, pas toujours décelées par les agents d'accueil.

Selon un partenaire interrogé, il y a une marge d'amélioration sur l'accueil des publics porteurs de handicap invisible, qu'il s'agisse d'un handicap cognitif ou psychique.

Dans le cadre des temps d'échange, plusieurs agents ont indiqué ne pas se sentir suffisamment outillés pour accompagner ces publics. En particulier, la gestion des publics présentant des troubles de la santé mentale a été longuement abordée avec les agents (cf. 5. A. perception des missions d'accueil par les agents).

5. Quels moyens sont mis en œuvre pour garantir un accueil des usagers de qualité ?

- 5.1. Comment le personnel d'accueil est-il accompagné dans l'exercice de ses missions ? (Écoute, formation, gestes professionnels, conditions de travail, dimension collective de travail, analyse de pratiques, circulation de l'information)**
- 5.2. Quels moyens sont mis en place pour assurer la sécurité des agents et des usagers, pour prévenir le risque de conflit avec l'utilisateur, et pour y faire face le cas échéant ?**

A. Perception des missions d'accueil par les agents

Dans le cadre des entretiens individuels et collectifs, on a pu constater à quel point les missions d'accueil des publics sont porteuses de sens pour les agents qui les exercent. Le lien avec le public, le sentiment d'être directement utile à la population, et de pouvoir aider l'utilisateur dans des situations parfois délicates sont les principales sources d'épanouissement professionnelles pour les agents d'accueil, qui viennent contrebalancer des expériences parfois moins positives.

En effet, les agents d'accueil sont confrontés à des situations parfois difficiles dans l'accueil des publics. Par exemple :

- des situations de conflits avec les usagers : des situations relativement fréquentes, que l'on retrouve dans tous les services, mais peut-être avec une intensité plus importante dans certains services (accueil généraliste, direction de l'éducation, service petite enfance...).

Un travail important ayant été réalisé tant sur le volet prévention que sur le volet gestion des conflits (cf. partie B. L'accompagnement des agents d'accueil), les agents se sentent globalement bien outillés pour y faire face.

- des situations de précarité : aux dires des agents, elles sont de plus en plus prégnantes, et les mettent souvent en difficulté. A la suite du travail réalisé sur la gestion des conflits, des améliorations pourraient être apportées sur la gestion des situations de précarité.
Les agents d'accueil occupent une place privilégiée dans le repérage des situations de vulnérabilité (par exemple : personne sans domicile, enfants déscolarisés, etc).
Les agents d'accueil généraliste sont en lien étroit avec le CCAS : ils ont bénéficié de temps d'information leur permettant de savoir repérer ces situations, mais aussi de réagir en sollicitant le bon interlocuteur.

Ces compétences pourraient être utilement partagées dans les autres services, où des agents ont pu exprimer un sentiment d'impuissance face à certains usagers en détresse.

Si on sait que la vulnérabilité de la population augmente, on constate aussi un mécanisme de loupe : une partie des usagers ne se déplace plus grâce à la dématérialisation, et ce sont en priorité ceux qui sont à l'aise avec le numérique et qui n'ont pas de problèmes administratifs. Les usagers qui continuent de se déplacer – par choix ou par obligation- sont logiquement ceux qui ont le plus de problèmes. C'est pourquoi la gestion de ces situations semble prendre de plus en plus de place pour les agents d'accueil.

Dans le cadre des entretiens, les agents se sont en particulier beaucoup exprimés sur l'accueil d'usagers en difficultés en termes de santé mentale.

Les missions d'accueil supposent ou imposent une forme d'investissement émotionnel de la part des agents. Cela peut se traduire par une forme de pression, un fort sentiment de responsabilité voire de culpabilité lorsqu'ils ne parviennent pas à aider un usager.

On a également pu relever quelques difficultés d'ordre organisationnel pouvant venir impacter la qualité de l'accueil, et notamment :

- la gestion de l'affluence : selon les agents, l'affluence est de plus en plus difficile à anticiper. Certains créneaux sont connus pour être des périodes de forte affluence et les effectifs peuvent être adaptés en conséquence. Auparavant, certains créneaux étaient traditionnellement des périodes de creux dans l'accueil des usagers (par exemple, la première quinzaine du mois d'août) mais cela semble être de moins en moins le cas, ou être de plus en plus aléatoire, ce qui rend difficile une adaptation fine des effectifs.
La gestion de l'affluence peut être une source de pression pour les agents, notamment dans un contexte où l'attente est mal acceptée par certains usagers. L'image de la file d'attente qui s'allonge a été utilisée par de nombreux agents dans le cadre des entretiens.
- la multiplicité des tâches à réaliser en situation d'accueil : les missions d'accueil sont de plus en plus polyvalentes. Accueil physique, téléphonique, accompagnement numérique et formalités simples peuvent être réalisés aux guichets d'accueil. Dans certains cas, il est difficile de combiner certaines missions. Les principales difficultés formulées par les agents concernent la tenue par une même personne de l'accueil physique et de l'accueil téléphonique. Pratiquée dans de nombreux services, cette conjonction peut en partie expliquer les difficultés qu'ont les usagers à joindre certains services et la satisfaction mesurée quant à la l'accueil téléphonique (cf. résultats du sondage téléphonique).

B. L'accompagnement des agents d'accueil

• Professionnalisation des fonctions d'accueil

Traditionnellement, dans les collectivités, les postes d'accueil sont prioritairement proposés aux agents en reclassement. Bien sûr, un reclassement sur des missions d'accueil peut tout à fait être une réussite, mais il faut pour cela que l'agent soit à la fois bien accompagné, et désireux d'exercer ces missions qui nécessitent une appétence forte pour la relation avec le public.

Cela dit quelque chose d'une perception dévalorisante des missions d'accueil, comme si elles ne nécessitaient pas de réelles compétences.

Or, on sait que les missions des agents d'accueil évoluent fortement : aux tâches classiques se sont adjointes des missions d'accompagnement numérique, administratif (par exemple France services), le repérage et l'orientation de situations préoccupantes, la nécessité de connaître finement les services de la Ville mais aussi ceux d'autres administrations (Nantes Métropole, les impôts, la FAC, la Carsat, etc).

L'étude sur l'accueil menée en 2017 avait conclu que la Ville ne valorisait pas assez les missions d'accueil, et qu'il était nécessaire de professionnaliser davantage ces fonctions.

Cette préconisation a été suivie : avec la création de la Direction citoyenneté et usagers en 2020 et du service dédié à la relation aux usagers, les missions d'accueil se sont fortement professionnalisées d'abord à l'échelle de l'accueil généraliste, et plus récemment au niveau de certains accueils spécialisés.

• Formation des agents d'accueil et procédures

La professionnalisation des fonctions d'accueil passe par la reconnaissance des compétences nécessaires et la mise en place de formations visant à outiller les agents.

Un programme de formations destiné aux agents d'accueil a été travaillé par la DCU et la DRH. Celui-ci aborde différents aspects du métier d'agent d'accueil (fondamentaux de l'accueil, neutralité du service public, gestion des conflits, accompagnement numérique, etc). Environ 80 agents de différentes directions ont déjà été formés (Direction citoyenneté et usagers, Direction de la solidarité, Direction prévention et réglementation, plus récemment Direction de l'éducation). Les agents ont unanimement dit apprécier de pouvoir côtoyer des collègues d'autres directions, pour échanger sur leurs pratiques d'accueil.

Un déploiement plus large de ce parcours est prévu auprès d'agents d'accueil d'autres directions.

Par ailleurs, les entretiens collectifs avec les agents ont fait ressortir certains besoins de formations, en particulier sur l'accueil des publics porteurs de handicap invisible, et sur une formation de secouriste en santé mentale (expérimentée notamment par les personnels de l'Université de Nantes suite au COVID).

Parmi les outils quotidiens utilisés par les agents, les procédures d'accueil permettent de cadrer les pratiques, de garantir une même qualité d'accueil et de sécuriser les agents. Actuellement, chaque direction et chaque service est garant de ses procédures d'accueil, celles-ci pouvant être étroitement liées à l'activité du service.

Pour autant, sur certains sujets, il est intéressant d'envisager des procédures harmonisées dans l'ensemble des services. C'est par exemple le cas sur la gestion des conflits : des outils communs sont utilisés dans l'ensemble des directions :

- la protection fonctionnelle : en lien avec la DRH, les agents sont informés de leurs droits quant à la protection fonctionnelle dont ils bénéficient ;
- le recours à la police municipale ;
- les fiches incidents : un outil commun permettant de laisser trace d'un évènement, et qui est suivi par d'autres étapes, parmi lesquelles :
- un entretien avec la hiérarchie : en cas de situation de violence (physique ou verbale) l'agent est reçu par son responsable. Il peut également être orienté vers la DRH ou la psychologue du travail ;
- le dépôt de plainte. Récemment, l'agression d'un agent d'accueil a été portée devant la justice.

La DCU a également amorcé la rédaction d'un guide d'accueil à destination des agents de l'ensemble des directions. Ce guide d'accueil ainsi que le plan commun de formation sont des outils permettant à la DCU d'acculturer les directions à une posture et des pratiques d'accueil communes.

• Dimension collective de l'accueil

L'importance de pouvoir échanger est soulignée massivement par les agents d'accueil. L'échange permet à la fois de garantir une forme de solidarité dans l'accueil des usagers (gestion collective, relai quand une situation devient conflictuelle) mais aussi de débrief sur des situations qui ont pu avoir une charge émotionnelle forte pour un agent.

Les situations d'accueil peuvent en effet avoir une portée émotionnelle importante, qu'il faut pouvoir évacuer en échangeant collectivement.

Plusieurs formes et degrés d'échanges sont mis en place dans les différents services :

- des réunions collectives régulières : souvent, les agents échangent sur ces situations d'accueil lors de réunions hebdomadaires. C'est le cas au service état civil et formalités par exemple, mais aussi dans les pôles du service relation aux usagers. Dans ces pôles, les réunions se déroulent par roulement, puisqu'elles ont lieu sur le temps d'ouverture. Les agents ne se retrouvent donc jamais en équipe complète pour échanger. Ce point a été souligné comme étant problématique par les agents ;
- des temps d'échange de pratiques : des temps d'échanges sont spécifiquement dédiés à la question de l'accueil : c'est le cas dans plusieurs directions (DCU, Direction de l'éducation, Bibliothèque) ;
- des temps d'analyse de pratique : les temps d'analyse de pratique sont des séances de travail menées avec un professionnel extérieur à la Ville. Ils visent à accompagner une équipe dans la prise de recul individuelle et collective vis-à-vis de sa pratique professionnelle. Ces temps sont une obligation réglementaire dans certains métiers, notamment dans le champ médico-social, dans le secteur de la petite enfance... A Saint-Herblain, l'analyse de pratique est mise en œuvre dès lors qu'elle est obligatoire, mais plusieurs services et directions (dont la DCU) souhaitent mettre en place de l'analyse de pratiques dans leur propre secteur.

C. Prévention et gestion des conflits, et sécurité des agents et des publics

• Prévention et gestion des conflits

Les formations et procédures existantes en matière de gestion des conflits sont connues des agents d'accueil et donnent satisfaction.

Pour autant, avant de gérer les conflits avec les usagers, la Ville et les agents municipaux sont attentifs à prévenir l'émergence des conflits.

Dans le cadre de l'évaluation, et notamment des entretiens et des séquences d'observation, plusieurs points ont été relevés permettant de prévenir les conflits, ou sur lesquels la Ville pourrait progresser :

- l'importance d'un parcours usager fluide, qui ne met pas l'utilisateur en défaut. On a vu avec la simulation des parcours titres d'identité que plusieurs étapes étaient de nature à créer des tensions entre l'utilisateur et la Ville. Si la pression existante sur les titres d'identité n'est pas de la responsabilité municipale, la Ville pourrait toutefois retravailler son parcours pour apporter plus de souplesse à certaines étapes. Ces questions ont été identifiées par le service état civil et formalités, qui souhaite notamment pouvoir assouplir la prise d'un second rendez-vous en cas de besoin (par exemple, si les photos d'identité ne sont pas conformes et doivent être refaites) ;
- en cas d'attente ou de réponse différée, plusieurs agents ont souligné l'importance de la pédagogie et de la transparence auprès de l'utilisateur (expliquer l'attente, et annoncer un délai de réponse pour faciliter l'organisation de l'utilisateur) ;
- la considération témoignée à l'utilisateur et à ses besoins est aussi un point clé. Interrogés sur ce que les usagers souhaitent en priorité, de nombreux agents indiquent que, selon eux, les publics recherchent écoute et disponibilité auprès des agents d'accueil ;
- les compétences relationnelles des agents d'accueil font aussi beaucoup en matière de prévention des conflits : capacité à comprendre la demande de l'utilisateur, à adapter sa posture et son discours sont des compétences primordiales qu'il s'agit de valoriser et de développer davantage. Dans le cadre des séquences d'observation, des dysfonctionnements (liés à la posture, aux compétences des agents, à l'adaptation aux locaux et à leur aménagement) ont pu être observés dans certains services qui, même s'ils concernent une minorité de situations, doivent pouvoir être traités.

• Sécurité des agents et des publics

Le sentiment de sécurité ou d'insécurité est très subjectif. Il varie largement en fonction des agents mais aussi des collectifs de travail.

Il semble particulièrement prégnant à l'accueil de l'Hôtel de Ville, en lien avec la présence des élus. Lorsque des usagers mécontents se présentent et exigent de voir des élus, c'est aux agents d'accueil de leur apporter une réponse négative.

Pour les agents interrogés, deux conditions apparaissent nécessaires pour se sentir en sécurité dans leurs missions :

- ne pas être seul à l'accueil : au sein du service relation aux usagers, les agents sont autant que possible deux à l'accueil. Un agent peut toutefois être amené à être seul à l'accueil sur certains créneaux horaires (surtout au Carré des services publics) ou lorsque les effectifs sont insuffisants.

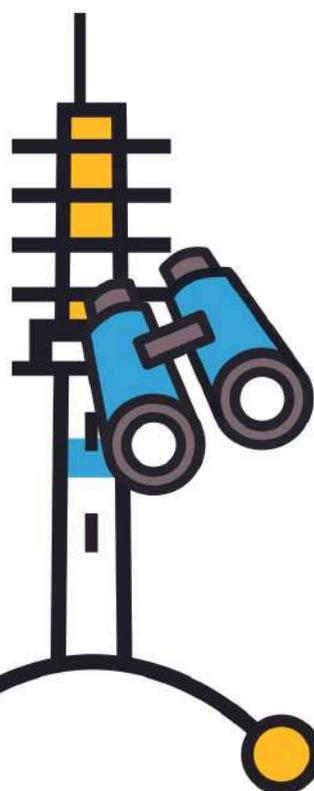
Cela pose aussi la question de l'adaptation des effectifs à l'affluence. En cas de faible affluence, être deux en poste d'accueil implique une forme de vacuité sur certains temps, et suppose des missions adaptées pouvant être réalisées sur ces temps ;

- pouvoir rapidement alerter en cas de problème.

Certains agents interrogent la présence de vigiles dans les équipements municipaux, choix fait par une collectivité voisine mais que la Ville de Saint-Herblain n'a pas souhaité retenir.

On notera enfin un dernier point important en matière de sécurité, souligné non pas par les agents d'accueil mais par certains de leurs encadrants : la nécessité, pour les agents comme pour le public, de savoir poser des limites à l'accompagnement proposé. Plusieurs encadrants insistent sur la nécessité, dans certaines situations de tension, de se mettre en retrait, et rappellent que les agents ont aussi le droit de mettre fin à un échange lorsque l'utilisateur se montre agressif ou irrespectueux.

Poser des limites, c'est aussi savoir passer le relais vers un interlocuteur compétent. Certains agents très investis dans leurs missions et attentifs à la disponibilité qu'ils accordent aux usagers peuvent avoir tendance à excéder leur périmètre de compétences. Un agent d'accueil est susceptible de renseigner sur l'ensemble des activités municipales, et ses missions évoluent vers un accompagnement de plus en plus poussé des usagers en matière numérique et/ou administrative. De fait, il existe une certaine porosité entre des fonctions d'accueil et des fonctions d'accompagnement social. Mais il importe de rappeler qu'un agent d'accueil n'est pas un travailleur social. Dans certains services, il semble nécessaire de clarifier cette distinction et d'aider les agents à savoir à quel moment ils doivent solliciter la Direction de la solidarité pour passer le relais.



L'OBSERVATOIRE CITOYEN

DES POLITIQUES PUBLIQUES