



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR,
DE L'OUTRE-MER, DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE L'IMMIGRATION

**EXAMEN PROFESSIONNEL
D'ATTACHE D'ADMINISTRATION
DE L'INTERIEUR ET DE L'OUTRE-MER**

« SESSION 2011 »

« A partir d'un dossier documentaire à caractère administratif, résolution d'un cas pratique visant à dégager des propositions et solutions argumentées. Le dossier peut comporter des graphiques ainsi que des données chiffrées. Il ne peut excéder trente pages. »

(arrêté du 21 décembre 2010 (J.O. du 29 décembre 2010)) fixant les modalités d'organisation et les épreuves de l'examen professionnel pour l'accès au corps des attachés d'administration de l'intérieur et de l'outre-mer)

Durée : 4 h 00 (Coefficient : 3)

Le dossier documentaire comporte 24 pages.

IMPORTANT

**IL EST RAPPELE AUX CANDIDATS QU'AUUCUN SIGNE
DISTINCTIF NE DOIT APPARAITRE SUR LA COPIE
NI SUR LES INTERCALAIRES**

Sujet

Vous êtes attaché(e), chargé(e) des fonctions support et en particulier de la logistique, dans un commissariat de police d'une ville moyenne (environ 80 000 habitants). La salle de réception du public de ce commissariat est manifestement inadaptée pour recevoir les visiteurs de façon optimale : peu spacieuse et vétuste, elle ne permet pas de garantir un minimum de confidentialité, notamment pour l'accueil et l'aide aux victimes, conformément aux prescriptions de la Charte Marianne.

De surcroît, le poste d'hôtesse d'accueil étant vacant, le bureau reste vide, tandis que le gardien de la paix chargé de cette tâche par intérim se situe à un autre guichet moins facilement identifiable.

Enfin, le représentant syndical des personnels du commissariat a récemment déploré cette situation lors d'une audience auprès de votre chef de service.

Conscient de l'acuité du problème, ce dernier a obtenu les crédits nécessaires pour réaménager l'espace réservé à l'accueil du public.

Il souhaite profiter de cette opportunité pour repenser la manière de recevoir les usagers et engager une démarche d'amélioration de l'accueil.

Il vous charge de conduire cette démarche et vous demande de lui rédiger une note de cadrage exposant les mesures à prendre pour optimiser l'accueil et le service aux usagers dans toutes leurs dimensions (spatiales, humaines et techniques), sachant que le commissariat devra continuer à assurer ses missions 24 heures sur 24. Dans l'esprit de la RGPP et dans le contexte de rationalisation des moyens, la plus grande rigueur s'impose en matière de ressources humaines et de dépenses. Enfin, vous veillerez à associer, à tous moments, le personnel et ses représentants à ce projet, dans le cadre d'une démarche de conduite du changement dont vous explicitez l'organisation et les étapes.

Liste des documents :

Document n° 1	Extrait du rapport d'information du Sénat du 15 octobre 2003 sur l'organisation et les systèmes d'information de la police et de la gendarmerie nationales	Pages 1 à 6
Document n° 2	Extraits du référentiel Marianne (mai 2008) du Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction Publique	Pages 7 à 18
Document n° 3	De la charte d'accueil du public et de l'assistance aux victimes au référentiel Marianne	Pages 19 à 21
Document n° 4	Plan schématique de la salle d'accueil actuelle du commissariat	Page 22
Document n° 5	Extraits du Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique	Page 23
Document n° 6	Extraits du Décret n° 82-452 du 28 mai 1982 relatif aux comités techniques paritaires	Page 24

Document n°1

Extrait du rapport d'information du Sénat du 15 octobre 2003 sur l'organisation et les systèmes d'information de la police et de la gendarmerie nationales

15 octobre 2003 : Organisation et systèmes d'information de la police et de la gendarmerie nationales (rapport d'information)

Par M. Aymeri de MONTESQUIOU

Au nom de la commission des finances

EXÉCUTION DES MISSIONS

L'ACCUEIL PHYSIQUE DES CITOYENS : UNE ORGANISATION INÉGALE D'UNE UNITÉ À L'AUTRE

Les éléments observés sur le terrain

L'accueil, la première image des forces de sécurité

Cette activité est primordiale au sein des unités de police ou de gendarmerie : il s'agit du premier contact avec les forces de l'ordre pour des citoyens parfois en détresse. Certes, cette activité est chronophage (notamment en zone rurale pour les gendarmes) et souvent peu en relation avec l'activité de police secours : il n'est pas rare que la demande ne concerne qu'un simple renseignement d'itinéraire, voire l'adresse de la pharmacie de garde.

Exemple : dans une brigade, il a pu être observé que 50 % environ des demandes des visiteurs ne nécessitent aucune intervention. Elles portent sur une demande d'objet trouvé, d'itinéraire pour un chauffeur routier ou de recherche d'un animal perdu.

Cet élément essentiel dans les commissariats et les brigades se caractérise par sa totale hétérogénéité. Celle-ci porte tant sur la géographie des lieux que sur la qualité des agents chargés de l'accueil ou sur les méthodes de traitement des demandes.

Une organisation souvent mal adaptée à l'accueil du public

Dans la plupart des unités visitées, que ce soit en gendarmerie ou en police, les salles d'accueil sont rarement adaptées pour recevoir et orienter les visiteurs de façon optimale : peu spacieuses et souvent vétustes, elles ne permettent pas toujours de garantir un minimum de confidentialité. Certaines salles ne comportent parfois que trois ou quatre chaises : selon le nombre de personnes, il n'est pas rare de voir les demandeurs debout. Dans un grand nombre de brigades de gendarmerie, c'est un petit vestibule qui fait office de salle d'attente, où chacun est rendu témoin des problèmes des autres.

La question de la sécurité peut même concrètement se poser :

Exemple : dans une brigade de gendarmerie, la configuration des lieux oblige le visiteur à traverser chaque bureau, au risque d'être témoin des auditions de victimes ou d'auteurs présumés de crimes ou délits. On peut même craindre les conséquences d'une rencontre inopinée entre la victime et l'auteur des faits.

Exemple : dans un commissariat central de la Préfecture de Police, les demandeurs sont séparés des individus interpellés par un simple comptoir.

En gendarmerie, il convient de noter qu'en raison de l'application du plan Vigipirate, les visiteurs sont d'abord filtrés par un système d'interphone, placé à l'entrée de la brigade.

Exemple : dans une brigade de gendarmerie, il est nécessaire de se faire connaître à l'interphone avant de pénétrer dans un petit corridor qui mène à l'entrée de la brigade. La distance placée entre les citoyens et les gendarmes est renforcée par la disposition des lieux : deux portes à franchir avant de rencontrer le planton laissent davantage l'impression de pénétrer en milieu carcéral.

Une autre difficulté peut se présenter pour l'usager. Elle concerne l'identification précise du point d'accueil.

Exemple : dans un commissariat central, en l'absence de l'hôtesse d'accueil, le bureau reste vide, tandis que le gardien de la paix chargé de l'accueil par intérim se situe à un autre guichet moins facilement identifiable.

Enfin, les espaces de réception de plainte sont très hétérogènes. Cela va du minuscule bureau, assez vétuste et sans décoration aucune à la salle entièrement mise à neuf, présentant des affiches d'information et permettant de mettre le demandeur - parfois en état de choc - dans un climat de confiance.

Exemple : parfois, les plaintes peuvent être reçues pour deux personnes différentes dans le même bureau.

A la marge, dans un commissariat de police, l'usager peut également découvrir des éléments de décoration personnelle peu conformes avec la vocation des lieux.

Cependant, de bonnes pratiques ont pu être observées :

Exemple : la salle d'accueil d'un des commissariats visités est très grande, pourvue d'un nombre de sièges important. L'espace entre ces sièges et le guichet est suffisamment important pour garantir toute confidentialité. Une zone spécifique a également été ouverte, à l'abri de la zone d'accueil, dans laquelle les plaintes ou remarques spécifiques et confidentielles peuvent être entendues.

Enfin, se pose le problème de l'identification concrète du lieu où une plainte doit être déposée. Ce problème se pose lorsque cohabitent un commissariat de police et une brigade de gendarmerie dans une zone dite mixte.

Exemple : une des brigades de gendarmerie reçoit des visiteurs pour des délits commis dans la zone de compétence exclusive police. L'information alors donnée aux visiteurs laisse ces derniers pour le moins perplexes. En effet, en application du principe de guichet unique, les plaintes sont effectivement reçues par les gendarmes, mais on apprend à l'usager que le suivi de la procédure sera assuré par le commissariat territorialement compétent (sauf décision contraire du Parquet).

La formation des personnels à l'accueil : un élément clé de la satisfaction des citoyens.

La règle n'est pas la même entre la Police Nationale et la Gendarmerie Nationale. Si, dans la première, le statut des personnels d'accueil peut varier, en revanche, les citoyens sont systématiquement accueillis par des gendarmes dans les brigades. La gendarmerie confie au personnel de permanence (le planton) la charge de l'accueil. En raison des responsabilités confiées au planton, celui-ci est systématiquement un sous-officier de carrière. Toutefois, cette tâche incombe à tour de rôle à l'ensemble des personnels de la brigade, sans prise en compte d'une compétence particulière. Il n'est donc pas question de formation spécifique ni de spécialisation d'un gendarme dans la répartition de missions dévolues à la brigade de gendarmerie.

Dans la Police Nationale, deux orientations ont pu être observées : l'accueil est assuré soit par un personnel administratif, soit directement par des policiers. Néanmoins, une certaine hétérogénéité subsiste.

Lorsque l'accueil est assuré par des agents administratifs, ce personnel est d'origine diverse.

Exemple : dans certains commissariats visités ou à la Préfecture de Police, l'accueil peut être assuré par des personnes que la municipalité met à disposition du commissariat, voire par des agents administratifs statutairement affectés dans la Police Nationale.

Si l'accueil est assuré par des policiers, une règle assez générale veut que la tâche soit confiée aux Adjoints de Sécurité (ADS). Dans ce cas, un policier titulaire sera toujours disponible pour les aider (le chef de poste la plupart du temps).

En tout état de cause, aucune formation particulière n'est dispensée aux agents chargés de l'accueil. Cet aspect doit fortement être nuancé lorsqu'il est assuré par du personnel administratif.

Exemple : à la Préfecture de Police, le personnel mis à disposition bénéficie de la qualité d'hôtesse d'accueil. Néanmoins, ce personnel n'a pas reçu de formation pour traiter les situations particulières à l'activité de police.

Pour les policiers (ou les ADS) chargés de l'accueil, aucune formation n'est donnée en la matière. La situation est la même pour les gendarmes. Le « *bon sens* » est cité par les chefs de service comme ligne directrice de ce personnel.

Un protocole de traitement des demandes très hétérogène.

Certaines unités traitent systématiquement les demandes les unes après les autres, sans priorisation

particulière, sans mise en place de zones d'accueil confidentielles et quel que soit le lieu de résidence du demandeur. Parallèlement, dans certains commissariats pour lesquels l'accueil est assuré par des agents administratifs, un premier filtrage est assuré.

Exemple : dans une brigade de gendarmerie observée, l'affluence estivale est gérée par des renforts saisonniers répartis dans des postes situés au coeur de l'activité touristique avec des horaires d'accueil du public adaptés qui soulagent la brigade territoriale.

Exemple : dans les commissariats centraux de Paris, les hôtes d'accueil invitent les demandeurs à se rendre vers l'unité de police urbaine de proximité territorialement compétente. Cette orientation permet de désengorger les commissariats centraux. Les unités déconcentrées réceptionnent et enregistrent ainsi elles-mêmes les simples déclarations telles que les pertes de papiers d'identité.

Exemple : dans un commissariat central, l'agent d'accueil répond aux demandes ne nécessitant pas le recours à un personnel de police (demande de formulaire, de renseignement, etc...).

Le nombre d'agents d'accueil lui-même ne fait pas l'objet d'une adaptation systématique :

Exemple : dans un commissariat central, alors qu'une vingtaine de personnes attendaient, un seul gardien de la paix recevait les demandes.

En fonction des horaires, l'accueil du public et la prise de plainte sont cumulés avec d'autres responsabilités qui relèvent de la gestion d'un poste de police.

Exemple : dans un commissariat central, le chef de poste reste seul au poste après 18 heures : il accueille les plaignants derrière un bureau vétuste qu'il abandonne régulièrement pour assurer les liaisons radios avec la patrouille de police secours, voire répondre aux appels d'urgence du 17. L'accueil du public, voire la prise de plainte, sont gérés au gré des événements de la nuit par le même homme.

Chacun fixe donc ses normes :

Exemple : un des commissaires centraux rencontrés demande de respecter un temps d'attente de 4 minutes maximum pour toute personne pénétrant dans le commissariat. A l'issue de l'entretien - et quel que soit sa nature - un questionnaire est remis au demandeur pour qu'il apprécie la qualité de l'accueil. Les résultats de ces questionnaires sont publiés chaque mois en interne et en externe.

Les recommandations

L'hétérogénéité de l'accueil est naturelle et inhérente aux différences géographiques de l'ensemble des commissariats et des brigades visitées, ainsi qu'aux personnalités qui composent ces unités. Il ne s'agit donc en aucun cas d'uniformiser ce qui ne saurait l'être. En revanche, certaines méthodes pourraient faire l'objet d'une homogénéisation, dans la mesure où l'objectif prioritaire reste le même : offrir un accueil plus standardisé au citoyen.

Plusieurs axes peuvent être suivis.

Adapter l'espace aux règles élémentaires de confidentialité dans le traitement des demandes

Il pourrait être envisagé de définir un espace normé avec, au minimum, l'obligation de créer une zone spécifique d'attente, éloignée du guichet. Le monde de l'entreprise est habituellement pris pour exemple, mais on trouve aussi dans d'autres administrations un traitement adéquat des visiteurs. Ainsi, comme on peut l'observer à la Poste, une bande de couleur matérialisant l'espace de confidentialité du guichet met à distance les autres visiteurs. Ce simple traitement du public renforce le sentiment de personnalisation de la prise en compte des usagers. Même si une telle disposition n'est pas toujours envisageable dans l'ensemble des unités actuellement, elle devrait figurer dans le cahier des charges de toute nouvelle construction ou rénovation de commissariat ou de brigade de gendarmerie.

Dans le même esprit, la prise de plainte devrait faire l'objet d'un espace de réception dédié et standardisé. Cette zone spécifique sera indiquée aux visiteurs par le guichet d'accueil chargé de l'orientation du public, afin de séparer les demandes d'information (traitées immédiatement) des autres démarches. Il s'agirait de veiller, par ailleurs, à ce que la confidentialité soit parfaitement assurée. Un bureau ne doit pouvoir recevoir qu'un seul plaignant. Il faudrait ensuite repenser les attributions du chef de poste dans les commissariats de police. Celui-ci doit disposer de locaux aménagés pour gérer correctement l'accueil nocturne du public parallèlement à la prise d'appels et au suivi des patrouilles.

Généraliser la formation des agents chargés de l'accueil

Pour les deux forces de sécurité, il est indispensable qu'une formation particulière soit dispensée lors de la formation initiale. Parallèlement, une formation spécifique aux particularités du métier de policier doit également être assurée aux agents administratifs qui assurent l'accueil. Cette montée en compétence des deux catégories de personnels est indispensable pour assurer un niveau satisfaisant d'accueil et de traitement des attentes des usagers. En effet, nous l'avons constaté, le choix d'un personnel civil ou d'un policier pour l'accueil répond à une contrainte d'adéquation des effectifs aux unités que nous traitons par ailleurs dans ce rapport.

Harmoniser la méthode de traitement des demandes

Chacune des demandes des usagers doit faire l'objet d'une prise en compte instantanée par un système informatisé de gestion qui serait mis en place prioritairement dans les unités appelées à recevoir de nombreux citoyens. Toutefois, l'implantation de ce système nécessite, au préalable, que chaque unité établisse les pics d'affluence tout au long de la journée et selon les jours de la semaine. Nous préconisons par conséquent la réalisation d'une analyse de charge locale par les responsables de chaque unité de police et de gendarmerie afin de prévoir les besoins d'accueil et de traitement en fonction des paramètres particuliers (période touristique, événements ponctuels, concentration de population...).

La finalité de cette démarche est la suivante : dès son arrivée, le citoyen doit pouvoir retirer un ticket comportant son numéro dans la file d'attente (cette façon de travailler déjà très répandue doit être obligatoire). Il doit également trouver, à l'entrée, un tableau présentant les périodes d'affluence ainsi que l'adresse de l'antenne de quartier correspondant à sa résidence. Informé sur les délais de traitement de sa demande et capable d'identifier le bureau correspondant à son besoin, il pourra librement fixer le degré d'urgence de sa démarche et même décider de revenir à une heure moins chargée.

Néanmoins, la mise en place d'un outil informatique ne dispense pas le chef de service d'adapter le nombre d'agents chargés de l'accueil. Cette capacité doit évoluer selon les périodes qui auront été déterminées par l'audit local. Le nombre d'agents nécessaires à chaque période aura été calculé en fonction d'une durée de traitement moyenne d'une demande d'un citoyen dans la circonscription considérée.

Enfin, une mesure systématique de la satisfaction pourra être proposée sous la forme d'un questionnaire simple remis à chaque citoyen entrant dans une unité de police ou de gendarmerie et ayant fait une demande.

Récapitulatif des recommandations

Basées sur les bonnes pratiques observées et les propositions pragmatiques proposées par les nombreux interlocuteurs rencontrés, les recommandations sont classées en deux catégories, conformément aux deux volets prévus par l'audit : l'organisation et les processus d'une part ; les systèmes d'information d'autre part.

Organisation et processus

- § Calculer les périodes d'affluence pour chaque commissariat et gendarmerie*
- § Aménager les espaces d'accueil du public en fonction des contraintes de confidentialité*
- § Mettre en adéquation le nombre d'agents d'accueil et les périodes d'affluence*
- § Former l'ensemble des forces de police aux méthodes d'accueil*
- § Former les agents administratifs chargés de l'accueil aux principes de sécurité publique*
- § Mettre en place des tickets d'attente dans les structures susceptibles d'accueillir de nombreux citoyens*

Systemes d'information

- § Mettre en place un système informatisé de gestion des demandes des visiteurs*

III. VALORISER LES BONNES PRATIQUES DANS L'EXERCICE DU SERVICE PUBLIC DE LA SÉCURITÉ

Face à la très grande diversité des situations, la valorisation des meilleures pratiques doit concerner l'ensemble de la chaîne d'exécution de la mission de service public exercé pour les citoyens, de la réception des plaintes à la récompense des interventions réussies.

A. RÉORGANISER L'ACCUEIL POUR UNE MEILLEURE ORIENTATION DES DEMANDES

Lors de l'audition des principaux syndicats de police par votre rapporteur le 2 juillet, l'accent a été porté sur la qualité de l'accueil, tant physique que téléphonique, et sur le dépôt des plaintes.

1. Développer l'aide aux victimes

La gestion rationalisée de demandes en nombre croissant ne doit pas occulter l'importance du contact humain, pour des personnes souvent en état de choc. A cet égard, la formation des agents à l'accueil doit intégrer la dimension d'aide aux victimes. Lors du déplacement de votre rapporteur en Tarn-et-Garonne, il lui a été présenté l'action spécifique engagée récemment par les services de police du département (*cf. encadré ci-dessous*).

L'accueil et l'aide aux victimes : l'exemple des actions entreprises par la direction départementale de la sécurité publique de Tarn-et-Garonne

Dans le domaine de l'aide aux victimes, les fonctionnaires de la police nationale de Tarn-et-Garonne ont bénéficié de différentes formations spécifiques, en particulier :

- à l'initiative de la délégation départementale aux droits des femmes, une formation concernant l'aide aux victimes de violences conjugales et familiales, d'agressions sexuelles, de harcèlement moral et sexuel, de victimes d'abus et de personnes particulièrement vulnérables, telles que les personnes âgées ou handicapées ;
- la prise en compte particulière et rapide des victimes de cas graves, dans un lieu d'accueil spécifique ;
- une session d'information auprès de l'association d'aide aux victimes installée au palais de justice sur l'assistance sociale et psychologique.

Depuis décembre 2002, une action locale d'aide aux victimes assure une permanence hebdomadaire le lundi matin dans les locaux du commissariat central de police à Montauban.

Source : brochure de la direction départementale de la sécurité publique de Tarn-et-Garonne

2. Rationaliser l'accueil téléphonique

Afin d'améliorer le traitement des dépôts de plaintes reçues par téléphone, les observations présentées en deuxième partie du présent rapport convergent sur la nécessité d'une meilleure adaptation des effectifs au nombre d'appels.

Votre rapporteur estime en outre que des bonnes pratiques observées par ACCENTURE pourraient être étendues :

- l'utilisation de casques audio par les opérateurs, afin de leur permettre de saisir en temps réel les informations transmises aux patrouilles en mouvement ;
- la gestion des appels reçus par la police nationale par une structure départementale unique, à l'instar de la procédure existant dans la gendarmerie nationale ;
- la mise en place d'un numéro d'appel dédié aux appels que les usagers considéreraient comme non urgents relevant d'autres services publics que la sécurité : aux Etats-Unis, cette mesure a permis d'accroître la présence des forces de sécurité intérieure sur le terrain ; votre rapporteur a constaté que la police et la gendarmerie recevaient la nuit une majorité d'appels pour des demandes sans lien avec le maintien de l'ordre (pharmacie de garde, autres services publics non ouverts en permanence).

En outre, il pourrait être envisagé une réception des appels du 17 commune à la gendarmerie et à la police nationales.

3. Organiser l'accueil physique

La diffusion récente dans les commissariats et la gendarmerie d'une « charte des bonnes pratiques » atteste de l'action concrète du ministère de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales pour améliorer l'accueil du public. Les propositions de votre rapporteur s'inscrivent dans l'approfondissement de cette démarche.

L'hétérogénéité de la qualité de l'accueil, exposée en deuxième partie, peut donner lieu à de premières réponses ayant un coût minime. Les experts d'ACCENTURE relèvent par exemple que, « à la Poste, une bande de couleur matérialisant l'espace de confidentialité du guichet met à distance les autres visiteurs ».

Plus généralement, votre rapporteur souhaite que des espaces spécifiques, éloignés du guichet, soient réservés à la réception et au traitement des plaintes et souhaite la généralisation de certaines bonnes pratiques mises en valeur par ACCENTURE :

- l'évaluation de la qualité de l'accueil par les usagers, sur la base des réponses à des questionnaires mis à leur disposition ;
- l'adaptation du nombre d'agents d'accueil aux périodes d'affluence ;
- la mise en place de tickets d'attente dans les services accueillant le public le plus nombreux, afin de rationaliser le traitement des demandes.

4. Simplifier le dépôt des plaintes par télé-déclaration sur Internet

La possibilité ouverte aux citoyens de déposer leur plainte par télé-déclaration sur Internet existe au Royaume-Uni et en Espagne, où elle est toutefois limitée à des infractions mineures ne nécessitant pas des informations complémentaires pour leur résolution^{70(*)}.

Le dépôt des plaintes peut également s'opérer grâce à des bornes dédiées, ainsi qu'il est déjà procédé dans les Yvelines.

Votre rapporteur est conscient que tous les citoyens n'ont pas accès aux ressources informatiques. L'exemple des Yvelines s'avère toutefois encourageant, dans la mesure où la population concernées par l'expérimentation est plus âgée que la moyenne nationale et moins sensibilisée à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En outre, les possibilités actuelles de déclaration resteraient évidemment ouvertes.

* ⁷⁰ Cf. rapport d'ACCENTURE p. XXXVI de l'annexe, pour l'exemple espagnol. L'information, cryptée, est transmise au(x) commissariat(s) concerné(s). Le citoyen doit ensuite se rendre au commissariat dans un délai de 72 heures pour signer sa plainte déjà enregistrée sous un numéro de référence, qu'il doit alors rappeler. Il n'a pas à attendre.

2- Contexte et mise en œuvre de la qualité de l'accueil

2.1 – Les démarches qualité dans le service public

L'amélioration des relations administration / usagers est un thème récurrent de modernisation de l'Etat. Des progrès ont été accomplis grâce aux travaux menés au niveau interministériel en matière de simplification du droit, de simplification du langage administratif et de développement de l'administration électronique. Pour déboucher sur une amélioration effective des relations avec les usagers, il faut recueillir leurs besoins et attentes et faire évoluer les pratiques et les modes de management. C'est là tout l'enjeu du développement des démarches qualité.

Dans les années 90, les pouvoirs publics ont cherché à impulser des actions d'amélioration de la qualité mais sans véritablement parvenir à créer un mouvement d'ampleur basé sur des principes harmonisés. Pourtant, les démarches qualité se sont progressivement développées dans les services administratifs.

Pour les services de l'Etat, un recensement effectué à l'automne 2005 montrait qu'environ 200 d'entre eux sont certifiés ISO 9001, essentiellement dans des ministères ou réseaux ayant des activités à forte teneur technique (défense, équipement, DRIE1...). Une certaine a obtenu une accréditation COFRAC. Certaines administrations ont lancé des programmes de certification de service (administrations fiscales, préfectures, centres de formation du ministère de l'agriculture).

Globalement, le constat demeure : celui d'un développement inégal et d'une certaine dispersion des actions, les démarches qualité restent souvent le fait d'initiatives locales à la pérennité fragile.

2.2 – La Charte Marianne, un programme fédérateur pour améliorer la qualité de l'accueil dans les administrations

Les pratiques en matière d'accueil demeurent hétérogènes et l'accueil est souvent une préoccupation secondaire. La mise en place de la Charte Marianne, charte générale de l'accueil des usagers a marqué un tournant significatif.

Au-delà de l'objectif évident d'amélioration de l'accueil, le but du programme « Marianne » était aussi d'initialiser les pratiques managériales au sein des services de l'Etat. Après la phase de conception (mars à octobre 2003), l'impulsion fut donnée au plus haut niveau de l'Etat par le président de la République qui a fixé le début de l'année 2005 comme échéance de généralisation de la charte Marianne dans les services de l'Etat.

2.3 – De la Charte Marianne au référentiel Marianne et à son système d'attribution d'un label associé

Plus de 2000 organisations publiques appliquent actuellement les engagements de la Charte Marianne. Au-delà de ce constat quantitatif, des enquêtes « usagers mystères » conduites à l'automne 2005 ont montré la nécessité de progresser sur la fiabilité des engagements et d'ancrer plus profondément les pratiques de mesure des résultats et de pilotage de l'amélioration.

C'est ainsi que la Charte Marianne a évolué vers le référentiel Marianne associé à un système de reconnaissance externe. Ce socle commun sur la qualité de l'accueil dans les services publics a vocation à être complété par des démarches métier d'amélioration du service rendu aux usagers, qu'illustrent les référentiels QUALIPREF et QUALIFINANCES.

Ainsi, le référentiel Marianne, tout en se situant dans la continuité de la Charte Marianne, se substitue-t-il à la Charte. Il s'en démarque aussi du fait du label qui peut lui être associé.



2.4 – Le déploiement du référentiel Marianne Version 2 au sein des services de l'Etat

Suite à une phase expérimentale conduite par la DGMÉ au cours de l'année 2007 avec une soixantaine de sites pilotes, le référentiel Marianne a fait l'objet d'une nouvelle rédaction qui hausse le niveau d'exigence de certains engagements pour tenir compte :

- de l'analyse des retours d'expérience réalisés à la fin de la phase d'expérimentation du Label Marianne,
- de l'écoute des usagers qui se sont exprimés lors de focus groupes organisés par la DGMÉ ou plus généralement lors d'enquêtes de satisfaction sur l'accueil
- des mesures prises par le Conseil de la modernisation des politiques publiques (CMPP) sur l'amélioration de l'accueil.

Cette nouvelle version est déployée dans la sphère publique de l'Etat, en application des mesures décidées par le CMPP du 12 décembre 2007.

Le pilotage, la coordination et le suivi du déploiement dans les services de l'Etat du présent référentiel Marianne sont assurés, par la Direction générale de la modernisation de l'Etat (ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique).

2.5 - Les principes à respecter dans la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil

Toute démarche qualité vise à l'amélioration continue des services rendus aux clients et à l'accroissement de leur satisfaction.

S'agissant de l'accueil dans les services publics, il est opportun d'identifier quels sont les usagers et les services qui leur sont rendus par l'organisation concernée, quels sont les attentes et les besoins des usagers, et de repérer quels sont les canaux les plus pratiques et les plus sensibles pour les usagers : accueil physique, téléphonique, courriers, courriels ou accueil virtuel via les sites internet. - L'accueil doit être considéré comme la première étape de toute prestation de service au public. Aussi est-il opportun d'avoir une vision « globale » de la relation avec les usagers.

Une fois ce travail conduit, il convient d'entreprendre de véritables actions permettant d'optimiser les fonctionnements et d'améliorer l'accueil et le service aux usagers. Exemples issus du retour d'expérimentation :

- o Mettre en place un agent dédié à l'accueil téléphonique pour améliorer le traitement des demandes par téléphone et réduire ainsi le déplacement des usagers sur site.
- o Etablir l'équilibre entre les fonctions « front et back office » en fonction des flux d'accueil.
- o Analyser précisément les compétences requises pour l'accueil des publics et identifier les manques. Former les acteurs à l'accueil physique, téléphonique.
- o Intégrer dans le tableau de bord de suivi de la performance par la Direction, la mesure de l'accueil. Aborder la performance de l'accueil lors des réunions de direction et d'encadrement intermédiaire.

Les seuils des indicateurs ne sont pas fixés volontairement dans ce référentiel afin de respecter son caractère cadre et « tout terrain ». Les indicateurs et leurs seuils de satisfaction doivent être fixés pour porter l'ambition de performance en tenant compte des attentes des différents types des usagers et des canaux d'accès qu'ils privilégient. Le diagnostic permettant l'adaptation des horaires d'ouverture aux besoins des usagers est initié par cette analyse stratégique des flux, des services rendus par typologie d'usagers : la politique qualité de l'organisation présente cette volonté d'écoute et cette ambition d'amélioration.

Chaque année, le bilan annuel est un instant privilégié pour évaluer les résultats et relever les seuils pour continuer à progresser.

Le diagnostic sur l'accessibilité et la disponibilité des services doit être entrepris permettant si nécessaire, d'adapter de manière optimale les horaires d'ouverture des guichets, d'ouvrir les possibilités de prise de rendez-vous et par effet, de réduire les durées d'attente à l'accueil : par exemple : organiser différemment le travail des agents pour assurer la continuité du service d'accueil, augmenter les demandes traitées au pré accueil, offrir la possibilité de dépôt de dossiers, structurer les files d'attente.



- communiquer sur les heures creuses pour inflechir les habitudes des usagers... Cette nouvelle exigence Engagement N°1 provient d'une décision du Comité de Modernisation des Politiques publiques.
- La démarche d'amélioration doit solliciter la participation des agents qui sont au cœur de la problématique de l'accueil. La finalité n'étant pas nécessairement d'écrire des procédures mais de maîtriser, partager puis améliorer les pratiques et les savoir-faire s'exprimant dans la relation avec les usagers.
 - Dans ces démarches, la recherche de l'optimisation des pratiques et des moyens doit être permanente, par la simplification et la réduction de la charge, par la dématérialisation des documents, par l'acquisition de compétences complémentaires. De même l'encadrement doit s'assurer régulièrement que les engagements sont bien respectés par toute disposition permettant de garantir le maintien des résultats obtenus : par exemple surveillance des indicateurs, contrôles, autocontrôles, enquêtes mystère...
 - La version 2 du référentiel apporte de nouvelles obligations : elle est aussi plus exigeante, par exemple pour les courriers, courriels et réponses téléphoniques où il ne s'agit pas seulement de décrocher ou d'accuser réception mais bien de donner dans les délais impartis, une réponse pertinente et juste par rapport à la demande (nous traitons...)



3 - Liste des engagements de service

Les exigences réglementaires et ministérielles sont prioritaires par rapport aux exigences du référentiel.

Vous souhaitez des services plus disponibles : nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins.	1 - Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture.
	2 - Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement.
	3 - Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge.
	4 - Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.
	5 - Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.
	6 - Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.
	7 - Nous facilitons la constitution de vos dossiers.
	8 - Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente.
	9 - Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels.
	10 - Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés.
	11 - Nous traitons vos courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.
	12 - Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons.
	13 - Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.

Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte : nous nous y engageons.

Vous souhaitez un traitement plus rapide de vos demandes : nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés.

Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité.



<p>Vous attendez plus d'écoute : nous nous engageons à vous solliciter pour progresser.</p>	<p>14 - Nous mesurons annuellement votre satisfaction et nous vous informons des résultats.</p>
<p>Pour respecter nos engagements, nous améliorerons notre organisation et faisons évoluer nos compétences.</p>	<p>15 - Nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel.</p>
	<p>16 - Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers.</p>
	<p>17 - Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements.</p>
	<p>18 - Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue.</p>
	<p>19 - Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus.</p>



4 - Liste des engagements de service détaillés

N°	Engagement	Détail de l'engagement
Vous souhaitez des services plus disponibles : nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins.		
1	Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture.	<p>Des enquêtes auprès des usagers sont conduites afin de connaître leurs besoins et attentes en matière d'accessibilité. Le résultat de ces enquêtes, rapproché de l'analyse de nos pratiques, permet d'ajuster les horaires d'ouverture de nos guichets et de mettre en place des plages d'horaire réservées aux rendez-vous.</p> <p><u>La nature des informations :</u></p> <p>Les usagers disposent des informations concernant l'organisation publique concernée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'adresse(s) physique(s), l'adresse(s) courriel(s) et le(s) numéro(s) de téléphone, - les horaires d'ouverture pour l'accueil physique et téléphonique, - les périodes de fréquentation (heures d'affluences et heures creuses) - les précisions utiles pour accéder aux locaux (parkings proches, modalités d'accès par transport en commun, conditions spécifiques pour les personnes à mobilité réduite...), - le temps d'attente prévisible, sauf périodes exceptionnelles, qui sera annoncé à l'accueil, - les documents indispensables à la constitution et au traitement des dossiers. - les modalités de prise de rendez-vous, - les engagements pris sur la qualité de l'accueil, - les moyens mis à leur disposition pour faire part de leurs suggestions et réclamations portant sur le respect du référentiel. <p>Ces informations sont complétées par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les possibilités de démarche à distance (telles que sites Internet, centres d'appel, télé procédures, ...), - l'adresse du portail unique service-public.fr et numéro d'appel 39-39, pour tout renseignement sur les droits et démarches à accomplir auprès des services de l'Etat. <p><u>Les moyens mis en place pour porter l'information au public :</u></p> <p>Ces informations sont disponibles et à jour dans l'espace d'accueil du service et sur le site Internet s'il existe, qui doit respecter</p>
2	Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement.	



N°	Engagement	Détail de l'engagement
		<p>la charte ergonomique définie pour l'ensemble des sites Internet publics d'Etat.</p> <p>Sur demande, ces informations peuvent aussi être adressées par courrier ou courriel.</p> <p>Les engagements de service du référentiel Marianne sont affichés et visibles du public.</p> <p>Les jours et horaires d'ouverture au public des services sont affichés clairement à l'entrée principale du bâtiment.</p> <p>Les coordonnées postales et téléphoniques ainsi que les horaires d'ouverture de l'organisation sont disponibles et à jour dans « service-public.fr ».</p>
3	<p>Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge.</p>	<p><u>Accueil téléphonique</u></p> <p>Les usagers sont orientés du premier coup, par le standard ou un serveur vocal, vers le bon service. Des numéros de téléphone directs sont mis en place pour les services ouverts au public.</p> <p>Lorsque l'usager contacte le standard, celui-ci s'enquerra de sa demande et lui indique le nom du service compétent, puis transfère son appel à ce service.</p> <p><u>Accueil physique, à l'entrée dans les locaux</u></p> <p>Un agent est en permanence présent pendant les heures habituelles d'ouverture au public pour prendre en charge les usagers aux guichets ou dans les bureaux recevant du public.</p> <p>Une signalétique interne aisément repérable identifie les bureaux recevant du public.</p> <p>S'il existe un point d'accueil général, l'agent d'accueil traite la demande de l'usager ou l'oriente du premier coup vers le bon interlocuteur. Il l'informe du nom du service compétent et de sa localisation sur le site.</p> <p>S'il n'existe pas de point d'accueil général, une signalétique interne aisément repérable dès l'entrée dans les locaux, indique la localisation des bureaux ou guichets recevant du public.</p>
4	<p>Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.</p>	<p>Des équipements ou une organisation appropriée sont mis en place pour recevoir les personnes à mobilité réduite (rampes d'accès, ascenseurs, déplacement de l'agent à un endroit accessible pour l'usager...).</p>
5	<p>Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.</p>	<p>Les agents chargés de l'accueil sont sensibilisés à l'accueil des personnes en difficulté et doivent adapter leur comportement selon le type de difficulté perçue.</p>

N°	Engagement	Détail de l'engagement
Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité.		
6	Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.	<p>Les agents font preuve de courtoisie en accueillant les usagers par un mot de bienvenue et en prenant congé par une formule de politesse. Les agents sont à l'écoute des demandes des usagers.</p> <p><u>Accueil physique</u> Tout agent en contact direct avec l'usager est identifié par son prénom et/ou son nom (badge, cavalier, carte de visite, identification des bureaux etc.). L'anonymat est accepté lorsque la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifient. (voir la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations).</p> <p><u>Accueil téléphonique</u> Au standard téléphonique, l'agent reçoit l'usager par une formule d'accueil : « Service X, bonjour ». Dans les services, l'agent accueille l'usager par une formule de bienvenue : « nom du service, prénom, nom, bonjour ».</p>
7	Nous facilitons la constitution de vos dossiers.	<p>Les informations et explications nécessaires sont données aux usagers qui le demandent afin de les aider à remplir les formulaires administratifs et à compléter leur dossier.</p> <p><u>Confort de l'espace :</u> Les espaces d'accueil et d'attente sont bien éclairés et propres (ex. : pas de saleté sur le sol, absence de poussière sur les meubles), bien rangés (ex : les guichets ne sont pas encombrés, les documents sur les présentoirs sont classés...).</p> <p>L'espace d'attente comporte au minimum des sièges en bon état.</p> <p>Les équipements, lorsqu'ils existent, mis à la disposition de l'usager tels que photocopieuse, borne internet, borne d'acquisition ou de mise à jour de titres, fontaine d'eau, etc. sont maintenus en état de fonctionnement.</p> <p><u>Respect de la confidentialité et temps d'attente :</u> Les souhais de confidentialité des usagers sont pris en compte dans l'espace d'accueil. Des dispositions doivent être mises en œuvre, pour réduire les temps d'attente dans les locaux du service.</p>
8	Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente.	

N°

Engagement

Détail de l'engagement

Vous souhaitez un traitement plus rapide de vos demandes : nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés.

<p>9</p> <p>Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels.</p>	<p>Les courriers et courriels type sont rédigés dans un langage adapté à la compréhension du destinataire.</p> <p>Les courriers privilégient une mise en page facilitant la lisibilité.</p> <p>Tous les courriers issus du service comportent au minimum les mentions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- « affaire suivie par : » prénom, nom de l'agent chargé du dossier,- date et lieu d'émission,- objet du courrier (indiqué en en-tête ou dans le premier paragraphe),- prénom, nom et qualité du signataire,- coordonnées du service (adresses postale et électronique, numéro de téléphone) ; les jours et heures d'accueil du public. <p>Tous les courriels issus du service comportent une signature nominative : prénom, nom, qualité et adresse administrative du signataire.</p> <p>L'anonymat est accepté lorsque la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifient. (voir la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations).</p>
<p>10</p> <p>Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés.</p>	<p>Lorsque le dossier est complet :</p> <p>Le service répond par courrier, courriel ou par téléphone aux demandes des usagers dans un délai maximum de 15 jours :</p> <ul style="list-style-type: none">- par une réponse sur le fond,- soit, si ce délai ne peut être tenu, par une réponse d'attente indiquant les délais prévisionnels de traitement ou une offre de prise de contact avec le service. Une réponse doit pouvoir être apportée aux demandes des usagers relatives à l'avancement et au traitement de leur dossier. <p>Si le dossier est incomplet, le service demande à l'utilisateur par écrit ou par téléphone les renseignements complémentaires dans un délai maximum de 10 jours ouvrés. Dès réception des informations manquantes, un nouveau délai de 15 jours s'applique.</p> <p>Des indicateurs permettent de mesurer et suivre ces délais.</p>



N°	Engagement	Détail de l'engagement
11	<p>Nous traitons vos courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.</p>	<p>L'adresse électronique à laquelle l'utilisateur peut s'adresser est indiquée sur les documents communiqués par le service (Cf. engagement N°2).</p> <p>Le service répond par courriel, par courrier ou par téléphone, dans un délai maximum de 5 jours ouvrés, à toutes les demandes reçues à cette adresse électronique, dès lors que le dossier est complet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit par une réponse sur le fond, - soit, si ce délai ne peut être tenu, par une réponse d'attente indiquant les délais prévisionnels de traitement ou une offre de prise de contact avec le service, <p>Un accusé de réception électronique est adressé à l'utilisateur de manière systématique suite à toute sollicitation par voie électronique (téléprocédure, courriel).</p> <p>Cas particuliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en cas de renvoi vers un autre service, l'utilisateur en est informé dans un délai maximum de 5 jours indiquant le nom et les coordonnées du service vers lequel le message a été routé. Le service traitant émettra un nouvel accusé de réception, celui-ci faisant foi pour les délais de traitement ; - en cas de question complexe, le message de l'utilisateur peut donner lieu à une réponse par courrier : un courriel l'informe alors, dans un délai maximum de 5 jours, de l'envoi de la réponse par voie postale et du délai d'envoi, - en cas de demande pour lesquelles la loi n'autorise pas une saisine par courriel, l'utilisateur en est informé et est invité à renouveler sa demande par courrier postal. <p>Des indicateurs permettent de mesurer et suivre ces délais.</p>
12	<p>Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons.</p>	<p>L'engagement concerne les numéros communiqués au public.</p> <p><u>Pendant les horaires d'ouverture,</u></p> <p>Les appels sont pris en charge en moins de cinq sonneries :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit directement par un agent, - soit par un serveur vocal interactif. <p><u>En dehors des horaires d'ouverture</u></p> <p>Un répondeur donne, au minimum, les informations d'horaires d'ouverture.</p> <p>Des indicateurs permettent de mesurer le respect du délai de décroché.</p>



N°	Engagement	Détail de l'engagement
Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte : nous nous y engageons.		
13	<p>Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.</p>	<p>Toute suggestion ou réclamation écrite portant sur le respect du référentiel, fait l'objet d'une réponse dans un délai maximum de 15 jours.</p> <p>Des indicateurs permettent de mesurer et suivre ces délais.</p>
Vous attendez plus d'écoute : nous nous engageons à vous solliciter pour progresser.		
14	<p>Nous mesurons annuellement votre satisfaction et nous vous informons des résultats</p>	<p>Une enquête sur la satisfaction et les attentes des usagers est réalisée au moins annuellement.</p> <p>Les résultats de cette enquête sont exploités et donnent lieu à une information des usagers et des agents (exemple : par voie d'affichage, de lettre d'information) ainsi qu'à des actions d'amélioration.</p>
Pour respecter nos engagements, nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences.		
15	<p>Nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel.</p>	<p>La direction de l'organisation a rédigé la politique qualité, concrétisant sa volonté et son engagement d'améliorer l'accueil aux usagers et la réalisation de certaines prestations rendues en situation d'accueil impliquant le personnel.</p> <p>Cette politique précise le champ d'application du référentiel et les sites concernés (périphérie). Elle intègre les orientations impulsées par le niveau national.</p> <p>Chaque organisation a défini les responsabilités des personnes dont l'activité a une incidence sur le respect des engagements. Elle dispose ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un organigramme, - des descriptions de fonctions pour ces personnels. <p>Un Référent Marianne est nommé. Sa mission est définie : outre ses autres fonctions, assurer le pilotage et le suivi de cette démarche, gérer les documents liés aux engagements, organiser et suivre l'auto évaluation, les enquêtes de satisfaction, les plans d'actions, préparer les bilans annuels ...</p>



N°	Engagement	Détail de l'engagement
16	Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers.	L'organisation documentaire permet de maîtriser les informations circulant tant en interne que vers les usagers. Elle concerne d'une part les documents de référence servant à mettre en œuvre les différents éléments du référentiel Marianne et d'autre part les enregistrements apportant la preuve de cette mise en œuvre. Des règles de gestion des documents et des enregistrements sont établies ; elles décrivent les modalités de création, rédaction, diffusion, mise à jour et destruction.
17	Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements.	Afin de veiller au respect des engagements du présent référentiel, des indicateurs sont définis et sont suivis régulièrement. Afin de compléter le dispositif de surveillance mis en place dans l'organisation, Les mesures suivies par les indicateurs ainsi que les seuils de satisfaction de chaque indicateur sont fixés localement ou par les ministères.
18	Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue.	Chaque organisation réalise annuellement une auto évaluation. Elle couvre l'ensemble des activités entrant dans le champ du référentiel. Cette auto évaluation permet la vérification du respect des exigences décrites dans le présent référentiel. Elle est pratiquée par un groupe d'agents nommés par la Direction. Les écarts relevés lors de l'auto évaluation font l'objet d'un plan d'actions correctives.
19	Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus.	La direction de l'organisation effectue au moins une fois par an un bilan, auquel participe le Référent Marianne. Ce bilan a pour objet : - d'examiner l'ensemble des données reflétant la qualité de l'accueil et le respect des engagements à partir de l'analyse a minima des données suivantes : les indicateurs, les enquêtes de satisfaction, les auto-évaluations, les suggestions et les réclamations, les évolutions réglementaires sur le sujet, les actions d'amélioration entreprises ... - de décider de nouvelles actions dont certaines doivent concerner les prestations délivrées en phase d'accueil. La réalisation de ce bilan est coordonnée par le Référent Marianne qui y associe les acteurs les plus impliqués dans la démarche. Une synthèse du bilan annuel est diffusée à l'ensemble du personnel.



De la charte d'accueil du public et de l'assistance aux victimes au Référentiel Marianne

L'amélioration des relations administration/usagers est un thème essentiel de modernisation de l'Etat. La loi d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure du 29 août 2002 rappelle que « l'accueil, l'information et l'aide aux victimes sont, pour les services de sécurité intérieure, une priorité ».

Dès 2004, la charte de l'accueil du public et de l'assistance aux victimes de la police nationale et de la gendarmerie nationale est mise en place et fixe les objectifs généraux d'une « démarche qualité ». Composée de 8 articles, cette charte est affichée dans tous les services de la police nationale ou de la gendarmerie nationale recevant du public.

En 2007, la révision générale des politiques publiques (RGPP) modifie l'organisation des services centraux et territoriaux de l'Etat et entraîne un large mouvement de regroupement des services et de mutualisation des moyens. L'importance de ce sujet conduit le gouvernement à inscrire, dans le cadre des décisions prises par le premier conseil de la modernisation des politiques publiques en décembre 2007, plusieurs mesures sur le thème de l'accueil des usagers dont l'application, d'ici la fin de l'année 2010 et dans tous les services de l'Etat, d'une norme qualité relative à l'accueil dans les services publics dénommée « Référentiel Marianne ».

La direction générale de la modernisation de l'état (DGME), rattachée au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, est chargée du pilotage interministériel de ce chantier destiné à améliorer la relation avec les usagers

Qu'est-ce que le Référentiel Marianne ?

Conçu pour devenir la référence en matière d'accueil dans les services publics, le Référentiel Marianne vise à garantir la qualité de l'accueil sous ses différentes formes (accueil des usagers dans une approche multi-canal : physique, téléphonique, postal et électronique) et promeut des valeurs telles que la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence. Son application et son respect, après contrôle par un organisme habilité, donnent lieu à la délivrance d'un label « Le Label Marianne »

Le Référentiel comporte 19 engagements répartis comme suit :

➤ **14 engagements de service répartis en 5 thématiques/rubriques :**

- Un accès facilité à l'ensemble des services
- Un accueil attentif et courtois

- Une réponse compréhensible aux demandes des usagers dans un délai annoncé
- Une réponse systématique à toute réclamation
- Une prise en compte des avis des usagers pour tendre vers un meilleur accueil

- 5 engagements d'organisation et de pilotage (exigences relatives à la maîtrise et au contrôle du respect des engagements dans le temps).

Mise en oeuvre du « Référentiel Marianne » dans les services de la police nationale

La police nationale (PN) et la gendarmerie nationale (GN) ayant déjà leur propre charte d'accueil du public et d'assistance aux victimes, une analyse comparative entre les deux dispositifs (charte PN/GN et référentiel Marianne) a été réalisée au cours de l'année 2009 afin d'aboutir à la reconnaissance officielle de l'équivalence *charte/référentiel*.

Un plan d'action commun DGPN-DGGN a été élaboré afin d'assurer la compatibilité de la charte d'accueil du public et de l'assistance aux victimes avec le Référentiel Marianne.

Aujourd'hui, tant pour la police nationale que pour la gendarmerie nationale, la charte d'accueil du public et d'assistance aux victimes reste le texte de référence. Toutefois, différentes mesures (enquête de satisfaction, bilan annuel...) doivent être mises en œuvres et adaptées afin de répondre à tous les engagements du Référentiel.

Concrètement, pour les services de police, ces mesures sont les suivantes :

- **La multiplication, des « enquêtes mystère »** (ou « contrôles inopinés ») diligentées par les services de contrôle du ministère de l'intérieur (D.C.S.P., I.G.P.N., I.G.S., etc...). Ces enquêtes, réalisées chaque année, permettent de mesurer le déploiement du référentiel sur le terrain et de vérifier la conformité (ou l'écart) entre le niveau d'exigence prescrit par le référentiel et la réalité des pratiques à partir de la perception d'un usager « mystère ». Elles permettent de poser une appréciation extérieure sur la qualité de l'accueil dans les services et constitueront pour chaque réseau de services un levier complémentaire de management et d'amélioration des pratiques d'accueil.

Ces enquêtes peuvent prendre la forme d'appels téléphoniques ou de visites à l'accueil des commissariats ou des bureaux de police.

- **Le respect des nouveaux critères de rapidité d'action** fixés par le « Référentiel Marianne »:

- **Appel téléphonique** : prise en charge des appels téléphoniques en moins de 5 sonneries (décroché par un agent ou par serveur vocal interactif).
- **Courrier électronique** : première réponse dans un délai maximum de 5 jours ouvrés soit par une réponse sur le fond, soit si le délai ne peut-être tenu par une réponse d'attente indiquant les délais prévisionnels de traitement. Un

accusé de réception électronique est adressé à l'utilisateur de manière systématique suite à toute sollicitation par voie électronique.

- Courrier postal : traitement de la demande dans un délai maximum de 15 jours ouvrés (si ce délai ne peut être tenu, réponse d'attente indiquant le délai prévisionnel de traitement...).

Dans tous les cas, les réponses apportées devront être rédigées dans un langage adapté à la compréhension de leurs destinataires et comporter les références de l'agent chargé du dossier.

L'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite doit être facilité. Les agents doivent être sensibilisés à l'accueil des personnes en difficulté (handicap, âge, état d'anxiété, blessure physique, non maîtrise de la langue française...) et adapter leur comportement selon le type de difficulté perçue.

Le Label Marianne

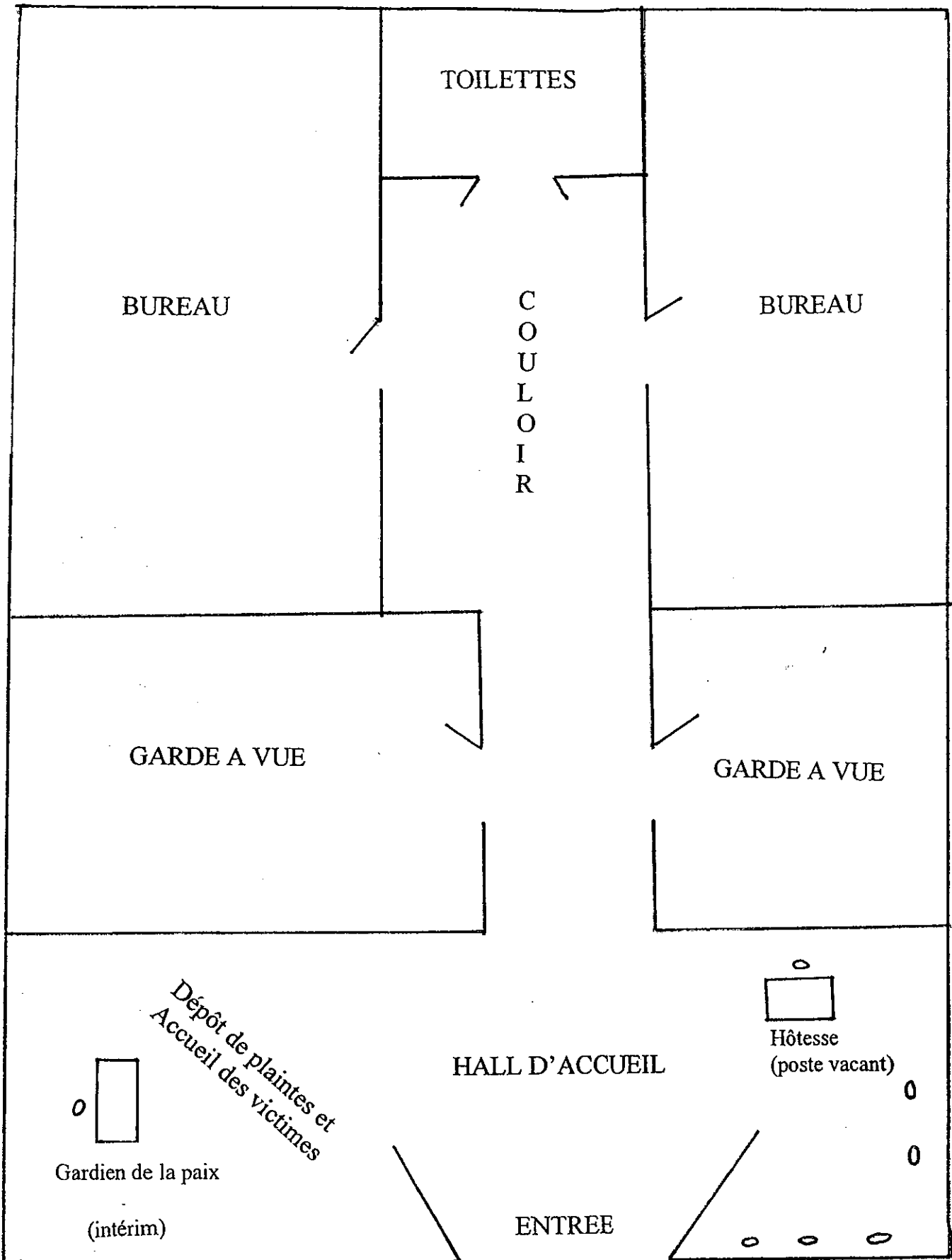
Depuis l'annonce de sa généralisation par la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en décembre 2007, le Label Marianne est la référence commune en matière d'accueil et de relation usager des services publics. Il est délivré pour 3 ans, sous réserve de la réalisation d'un audit de surveillance à mi-parcours, c'est-à-dire 18 mois après l'obtention du label.

Si la police nationale respecte les engagements du Référentiel Marianne, elle pourra prétendre à l'obtention du « Label Marianne » et ainsi se prévaloir auprès des usagers de garanties solides sur la fiabilité des engagements pris.

Afficher le Label Marianne, c'est s'engager à offrir un service public de qualité aux guichets d'accueil des publics, mais aussi poser les premiers fondements d'un management de qualité dans son organisation.

Document n°4

Plan schématique de la salle d'accueil actuelle du commissariat



**Extraits du Décret n°82-453 du 28 mai 1982
relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail
ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique**

Titre IV : Organismes compétents en matière d'hygiène et de sécurité

Chapitre I^{er} : Rôle des comités techniques paritaires et des comités d'hygiène et de sécurité.

Article 29

Les comités techniques paritaires connaissent des questions et des projets de textes relatifs aux problèmes d'hygiène et de sécurité dans les conditions fixées au présent titre.

Les comités techniques paritaires reçoivent communication du rapport annuel sur l'évolution des risques professionnels et du programme annuel de prévention des risques professionnels prévus respectivement aux articles 30 et 48 ci-dessous accompagnés de l'avis formulé par le comité d'hygiène et de sécurité. Ils examinent les questions dont ils sont saisis par les comités d'hygiène et de sécurité créés auprès d'eux.

En outre, les comités techniques paritaires ministériels et les comités techniques paritaires des établissements publics concernés émettent un avis sur les arrêtés prévus à l'article 3 du présent décret.

Article 30

Sous réserve des compétences des comités techniques paritaires mentionnées à l'article 29, les comités d'hygiène et de sécurité ont pour mission de contribuer à la protection de la santé et à la sécurité des agents dans leur travail. Ils ont notamment à connaître des questions relatives :

- à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité;
- aux méthodes et techniques de travail et au choix des équipements de travail dès lors qu'ils sont susceptibles d'avoir une influence directe sur la santé des agents ;
- aux projets d'aménagements, de construction et d'entretien aux bâtiments au regard des règles d'hygiène et de sécurité, et de bien-être au travail ;
- aux mesures prises en vue de faciliter l'adaptation des postes de travail aux handicapés ;
- aux mesures d'aménagement des postes de travail permettant de favoriser l'accès des femmes à tous les emplois et nécessaires aux femmes enceintes.

Les comités procèdent en outre à l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les agents du ou des services entrant dans leur champ de compétence.

A cette fin, ils délibèrent chaque année d'un rapport sur l'évolution des risques professionnels présenté par leur président.

(.../...)

Chapitre III : Composition des comités d'hygiène et de sécurité.

(.../...)

Article 35

Chaque comité d'hygiène et de sécurité spécial ou local créé en application des articles 32 et 32-1 comprend :

- 1° De trois à cinq représentants de l'administration, dont l'un est chargé du secrétariat du comité ;
- 2° De cinq à neuf représentants du personnel qui désignent l'un d'entre eux pour exercer les fonctions de secrétaire adjoint du comité. Le nombre des représentants du personnel est fixé, en fonction de l'importance des effectifs ou de la nature des risques professionnels, par arrêté visé à l'article 39.

Dans tous les cas, ce nombre excède au moins de deux celui des représentants de l'administration ;

- 3° Le médecin de prévention.

**Extraits du Décret n°82-452 du 28 mai 1982
relatif aux comités techniques paritaires****Titre III : attributions.****Article 12**

Les comités techniques paritaires connaissent dans les conditions et les limites précisées pour chaque catégorie de comité par les articles 13 et 14 du présent décret des questions et des projets de textes relatifs :

- 1° Aux problèmes généraux d'organisation des administrations, établissements ou services ;
- 2° Aux conditions générales de fonctionnement des administrations et services ;
- 3° Aux programmes de modernisation des méthodes et techniques de travail et à leur incidence sur la situation du personnel ;
- 4° Aux règles statutaires ;
- 5° A l'examen des grandes orientations à définir pour l'accomplissement des tâches de l'administration concernée ;
- 6° Aux problèmes d'hygiène et de sécurité ;
- 7° Aux critères de répartition des primes de rendement ;
- 8° Aux plans fixant des objectifs pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois d'encadrement supérieur ;
- 9° A l'évolution des effectifs et des qualifications.

Article 13

La compétence respective des différents comités prévus au titre 1^{er} du présent décret est déterminée par l'arrêté visé à l'article 2 en application des règles suivantes :

- 1° Le comité technique ministériel examine les questions intéressant l'ensemble des services centraux et déconcentrés du département ministériel considéré. Il peut également recevoir compétence pour examiner des questions communes à tout ou partie des établissements publics administratifs relevant du département ministériel considéré, lorsqu'il n'existe pas de comité technique paritaire commun à ces établissements créé à cet effet et que l'intérêt du service le commande ;
- 2° Le comité technique paritaire central institué auprès du directeur du personnel de l'administration centrale examine les questions intéressant l'ensemble des services centraux du département ministériel considéré ;
- 3° Les comités techniques paritaires centraux autres que celui institué auprès du directeur du personnel de l'administration centrale, les comités techniques paritaires spéciaux, régionaux et départementaux examinent les questions intéressant les services dépendant de l'autorité auprès de laquelle ils sont institués ;
- 4° Les comités techniques paritaires communs créés conformément aux articles 2, 3 et 4 bis sont seuls compétents pour l'examen des questions communes intéressant les services pour lesquels ils sont créés.

Article 14

Sous réserve des dispositions du deuxième alinéa, le comité technique paritaire ministériel est seul compétent pour connaître de toutes les questions relatives à l'élaboration ou à la modification des règles statutaires régissant les personnels des corps relevant du ministre affectés dans les services placés sous l'autorité du ministre ou dans les établissements publics placés sous sa tutelle. Le comité technique paritaire ministériel n'est compétent pour connaître des problèmes généraux de formation que des personnels affectés dans les services du ministère.

Toutefois, un arrêté du ministre intéressé peut prévoir la consultation préalable sur ces questions du comité technique central institué auprès du directeur du personnel de l'administration centrale. Dans les établissements publics de l'Etat mentionnés à l'article 1^{er} du présent décret, le comité technique paritaire central institué auprès du directeur ou du directeur général est seul compétent pour connaître de toutes les questions relatives à l'élaboration ou à la modification des règles statutaires applicables aux fonctionnaires appartenant à un corps propre à l'établissement.