



Pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique

PLAN D'ACTION INTERMINISTÉRIEL
DE LA RELATION DE SERVICE 2016-2017

Depuis plusieurs années, des efforts importants ont été consentis par les administrations pour améliorer la relation de l'Etat avec ses usagers, leur offrir de meilleurs services et s'adapter à leurs nouvelles attentes. De nombreux travaux ont déjà été réalisés par les Ministères, leurs Opérateurs et les Collectivités locales et des initiatives interministérielles viennent soutenir et compléter ces démarches.

Répondant à une volonté d'amplifier cette dynamique de transformation¹, le Plan d'Action Interministériel de la Relation de Service définit les ambitions et les priorités d'action communes pour 2016 et 2017, pour des services publics attentionnés à l'ère du numérique.

Il fera l'objet d'un suivi et d'une animation dans les instances interministérielles existantes animées par le SGMAP.

¹ Mesure retenue dans le cadre de la revue des missions de l'Etat en Juillet 2015

1

LA TRANSFORMATION DE LA RELATION DE SERVICE PUBLIC À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Le développement du numérique a entraîné de profonds bouleversements dans les rapports quotidiens entre les usagers et l'administration. Se propageant dans toutes les sphères de la société, il a contribué à modifier les attentes des usagers en renforçant leur degré d'exigence vis-à-vis d'une administration jugée à l'aune des standards qualité des plus grandes entreprises et en créant des modèles plus équilibrés, positionnant le citoyen comme co-constructeur du service et de la relation.

Dans un même temps, sous la pression de contraintes budgétaires et réglementaires de plus en plus fortes, "l'usager citoyen" se vit de plus en plus comme un financeur du service, légitime à juger de la bonne allocation des ressources de l'administration et du niveau de service offert.

Répondre à une demande de service public ne se résume donc plus à délivrer le service dans les délais et avec politesse, il s'agit à présent de :

- comprendre et anticiper le besoin de l'utilisateur pour lui proposer un service et une relation adaptés,
- proposer une expérience fluide, simple et agréable,
- associer l'utilisateur et les agents aux améliorations et aux évolutions,
- optimiser les dépenses en s'appuyant sur le développement du numérique,
- être garant de la performance du service et en rendre compte au citoyen,
- et, plus généralement, être capable de mobiliser toutes les ressources de l'institution en faveur de l'utilisateur et des agents qui les servent au quotidien.

FOCUS

« Relation de Service ou Relation Usagers »

Par convention, le terme de "relation de service" est préféré ici au terme de relation usager pour élargir le champ de vision et d'intervention à la délivrance du service public dans toutes ses acceptions ainsi qu'à toutes les formes de relations.

A. LES BÉNÉFICES DE LA TRANSFORMATION POUR LES PARTIES PRENANTES

Pour les usagers/citoyens, il s'agit :

- d'obtenir un meilleur service (plus rapide, fiable, simple, disponible, innovant),
- en fournissant un effort minimal (déplacement, compréhension, temps consacré),
- et dans une relation de confiance et de proximité renforcée avec l'administration (autonomie, personnalisation, pro-activité, accompagnement attentionné en cas de difficulté).

Pour les agents, il s'agit :

- de faire face sereinement aux évolutions de leur métier (renforcement des compétences, outils plus performants, accompagnement managérial),
- d'être reconnus et valorisés dans l'exercice de leur mission (enrichissement des tâches, parcours professionnels, mise en avant des résultats obtenus, association aux projets et aux démarches qualité).

Pour l'institution, il s'agit :

- de limiter les dépenses induites par la « non qualité » ou l'inadéquation entre ses pratiques et les attentes des usagers (traitement des réclamations, répétition de contacts, mauvaise orientation des demandes, sur-utilisation des canaux les plus coûteux, sous-emploi des démarches en ligne ...),
- de profiter des marges de manœuvres dégagées par le développement des services numériques pour absorber l'augmentation du flux de contacts et concentrer les ressources disponibles en faveur d'une attention accrue aux situations et aux publics qui le nécessitent le plus (« primo-accédant » à une démarche, cas complexe, personne en situation de handicap, « distancié » numérique, ...),
- finalement, d'améliorer l'image de l'institution auprès des citoyens.

Les recommandations retenues pour 2016-2017 et les mesures associées visent à obtenir des résultats concrets pour toutes les parties prenantes, directement ou par effet d'entraînement. Elles doivent être mises en œuvre avec un souci constant de recherche de bénéfices pour l'ensemble des acteurs, équilibre indispensable à leur ancrage dans les pratiques, sur la durée.

B. LES LEVIERS DE TRANSFORMATION DE LA RELATION DE SERVICE

Pour transformer en profondeur la Relation de Service, il est nécessaire de connaître l'ensemble des facteurs qui l'influencent. Bien maîtrisés, ils seront des leviers puissants à la transformation ; ignorés, ils pourront freiner voire contrevenir aux efforts consentis dans les autres domaines.

Les leviers de transformation de la Relation de Service relèvent de toutes les fonctions : opérationnelles, de pilotage et de support. Ils peuvent se décliner dans différents domaines :

- **RH et Management** : formation des agents, objectifs et évaluation des agents, vision stratégique, exemplarité managériale, diffusion d'une culture de service, reconnaissance et valorisation des efforts et des résultats, ...
- **Organisation et gouvernance** : mesure et pilotage des indicateurs de performance, gouvernance des plans d'action et allocation des ressources, structuration des dispositifs d'amélioration continue, management de l'offre de service et de l'innovation, création de structures dédiées à la relation usager et au numérique, mutualisation des ressources, spécialisation ou élargissement des missions des agents d'accueil, ...
- **Méthodes de travail et outils** : simplification des processus, élaboration des offres de service et des parcours usagers, écoute et participation des usagers et des agents, méthodes agiles et qualité de mise en œuvre des projets, collecte et exploitation des données, outils à disposition des agents, agencement des lieux d'accueil, ...
- **Règlementaire**, etc ...

Les recommandations retenues pour 2016-2017 se concentrent volontairement sur certains champs d'intervention jugés prioritaires au niveau interministériel. En complément à cette démarche, il appartient à chaque administration d'identifier les actions relatives aux autres leviers mentionnés.

C. L'APPORT DES DIFFERENTS PROGRAMMES DE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

La Relation de Service se situe au carrefour de diverses approches, qu'elle alimente et dont elle bénéficie. De nombreuses actions et programmes contribuent à sa transformation :

- les mesures du programme de simplification ;
- les programmes de développement du numérique et des services en lignes² ;
- les actions en faveur d'une optimisation du maillage territorial des services à l'utilisateur (ex : Maisons de Service au Public, Maisons de l'Etat ...) ;
- l'ordonnance n° 2015-1341 du 23 octobre 2015 relative aux dispositions législatives du code des relations entre le public et l'administration, etc ...

En conséquence, certaines des actions mentionnées dans le plan d'action sont déjà présentes dans ces programmes. Il s'agit, ici, de les remettre en perspective et d'illustrer la cohérence et la convergence de toutes ces initiatives, en faveur du développement et de l'amélioration de la Relation de Service.

² Rappelons ici l'objectif fixé par le gouvernement en décembre 2013 que la majorité des Français privilégient les services numériques pour réaliser leur démarches courantes à l'échéance de 2016, soit une augmentation de 20% du nombre d'utilisateurs ayant recours aux démarches en ligne

2

LES RECOMMANDATIONS INTERMINISTÉRIELLES

Le présent Plan d'Action fixe les ambitions et les priorités communes partagées par l'ensemble des ministères et le SGMAP pour les années 2016 et 2017. Elles sont structurées autour d'un socle commun de dix recommandations, déclinées en mesures concrètes et illustrées par des projets et démarches programmés par les différents acteurs³.

Les 10 recommandations du Plan d'Action Interministériel Relation de Service 2016-2017



Ce Plan d'Action Interministériel implique chacun des ministères à la mesure des enjeux que représente la Relation de Service dans l'exercice de ses missions ou de celles des opérateurs dont il assure la tutelle. Si les recommandations concernent tous les ministères, il appartient à chacun d'adapter les mesures à son contexte propre et de les décliner en objectifs auprès des structures dont il assume le pilotage.

³ Une synthèse des recommandations et des mesures est proposée en fin de document



A – Connaître et comprendre ses usagers

Garantir la proximité et l'égalité dans la relation entre l'administration et les citoyens, développer des services efficaces et adaptés à la diversité de la société française et à l'accélération de ses évolutions, sont autant d'enjeux qui nécessitent de s'interroger sur les besoins des usagers, d'aujourd'hui et de demain.

Outre l'exploitation de ces informations pour le développement d'offres de services adaptées et pour l'amélioration des parcours usagers, la diffusion de cette connaissance auprès des agents est le gage d'une relation personnalisée et enrichie.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Le SGMAP produit régulièrement des études transverses concernant les citoyens dans leur relation à l'administration⁴. S'intéressant au point de vue de l'utilisateur, intégrant les démarches administratives dans des parcours souvent multi-canal et multi-opérateurs, elles favorisent une meilleure compréhension de l'utilisateur et de son environnement, de ses besoins, comportements et difficultés. Ces études sont, pour la plupart, mises à disposition via le site www.modernisation.gouv.fr ou peuvent être fournies sur demande.

Chaque Ministère / Opérateur doit se saisir de ces informations pour enrichir sa compréhension de l'utilisateur. Ils doivent également s'assurer du bon niveau de diffusion de ces éléments afin qu'ils irriguent l'ensemble des services et directions métier impliqués dans la Relation de Service, voire, plus largement, pour sensibiliser l'ensemble des agents aux besoins et comportements des usagers.

- ➔ **Mesure A1 : Communiquer systématiquement les études disponibles sur le site « modernisation.gouv.fr » et en accroître la visibilité [SGMAP]**
- ➔ **Mesure A2 : Prendre connaissance de ces études et les diffuser au sein de l'organisation [Ministères et Opérateurs]**

Le SGMAP assure un rôle d'animation au niveau interministériel. Il sensibilise les décideurs des différents ministères, anime la communauté des praticiens de l'écoute usager du service public et met à disposition des ministères de nombreux outils « clés en main » (formation, kit, marché « enquête de satisfaction », ...). Il peut également relayer des études de références produites par des organismes tiers⁵.

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

Chaque Ministère / Opérateur doit s'interroger sur les dispositifs lui permettant de connaître ses usagers, dans toute leur diversité, et d'en comprendre les besoins, attentes et difficultés. Ces dispositifs doivent permettre, notamment, de dégager des « segments » d'usagers reflétant une communauté d'attentes dans

⁴ Notamment, l'étude « Evénements de vie » permettant de mesurer la complexité administrative vue par les Français (dernière édition : 2014), le Baromètre de l'institut Delouvrier « les services publics vus par les Français et les usagers », le Tableau de bord annuel des services numériques ou les rapports d'évaluation de politique publique

⁵ Citons, à titre d'exemple, l'étude Credoc pour l'ARCEP ou les enquêtes INSEE-Eurostat

la relation des usagers à l'administration. Cette segmentation, transcendant les approches plus traditionnelles (zones géographiques, catégorie socio-professionnelles, niveaux de revenu, ...) viendra structurer les travaux autour des parcours et de l'offre de service proposés (voir recommandations suivantes).

Pour ce faire, les administrations pourront s'appuyer sur le SGMAP qui a développé une expertise forte en la matière.

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[FINANCES - DGFIP] Produire des enquêtes usagers systématiques lors du déploiement de nouveaux projets innovants (Accueil personnalisé sur rendez-vous et centres de contact, par exemple).

[SOCIAL - CNAM] Déployer le plan d'action suite à l'étude ethnographique réalisée (2016).

[SOCIAL – CNAF] Positionner un centre national chargé de conduire les analyses d'impact "usagers" et "métiers" à chaque évolution de la relation de service.

[SGMAP] Produire et diffuser l'étude périodique « Evénements de vie » en faisant le point sur les attentes usagers en matière de Relation de Service.



B – Penser les parcours usagers

Grâce aux évolutions technologiques et à l'apport du numérique, la plupart des Administrations ont déployé et mis à la disposition des usagers de nombreux canaux d'information et de contact, plus adaptés à leur besoin et moins coûteux pour l'institution.

Cette démultiplication peut cependant être vécue comme une source de complexité supplémentaire et induire des effets opposés aux objectifs poursuivis (accroissement du nombre de re-contacts, incompréhension des usagers, sentiment d'exclusion, ...).

Pour garantir l'efficacité des dispositifs mis en place, du point de vue de l'Administration comme de l'utilisateur, il est nécessaire de comprendre les parcours du point de vue de ce dernier (identification des moments de vérité et des risques associés, interactions avec l'environnement ou d'autres institutions, charge émotionnelle pour l'utilisateur, étapes inutiles, nombre de contacts nécessaires) en pensant la valeur ajoutée de chaque canal et la cohérence des canaux entre eux et ce, pour chaque segment d'utilisateur⁶.

L'enjeu est de définir et de mettre en œuvre des parcours optimisés (en multi-canal voire multi-administrations) dans lesquels l'utilisateur peut, en fonction de ses besoins et de ses préférences, accéder aux canaux et à une offre de service⁷ adaptés à la démarche qu'il réalise et à son niveau de complexité.

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

Chaque ministère / opérateur doit mener une réflexion sur les parcours usagers. Pour initier cette démarche, il pourra choisir une ou plusieurs démarches à fort enjeu d'accueil (fort nombre de contacts, fort niveau de complexité perçu par les usagers), modéliser le parcours existant, mener un diagnostic avec les différentes parties-prenantes et en dégageant, si nécessaire, un plan d'action.

➔ **Mesure B1 : S'engager dans une démarche « parcours usagers » [Ministères et Opérateurs]**

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Le SGMAP a développé de nombreux outils permettant d'accompagner les organismes dans cette démarche « parcours usager », dont :

- une formation stratégique à destination des cadres, conçue avec l'École de Management de l'Etat, permettant d'acquérir les techniques de l'écoute usager, de la conception de parcours usagers multi-canal et des offres de service associées ;
- le recueil des Bonnes Pratiques « 100 % Contacts Efficaces », disponible sur le site www.modernisation.gouv.fr.

⁶ Voir le cahier « Dans les pas de l'utilisateur » du SGMAP pour une meilleure compréhension des apports de l'approche de parcours

⁷ Voir recommandation suivante

Le SGMAP peut également appuyer les institutions qui le souhaitent dans l'évaluation et la re-conception de leurs parcours usagers, notamment dans le cas de démarches usager impliquant plusieurs administrations (ministères, organismes de protection sociale, collectivités locales, ...).

- **Mesure B2 : Concevoir un kit « Parcours Usagers » (du diagnostic à la re-conception) [SGMAP]**
- **Mesure B3 : Poursuivre la cartographie des parcours interministériels prioritaires et accompagner les acteurs dans les actions d'amélioration nécessaires [SGMAP]**

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

S [AFFAIRES ETRANGERES] Améliorer les parcours d'expatriation et de retour des français de l'étranger (Voir Programme de Simplification - Vague 3 – Mesures 1 à 10).

S [EDUCATION] Améliorer le parcours « demande de bourse en collège et lycée » : Le ministère de l'Education Nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche a mené des travaux de diagnostic du parcours de demande de bourse avec l'appui du SGMAP. Ils ont permis d'identifier plusieurs actions d'amélioration dont la mise en place d'un simulateur en ligne pour estimer le montant de sa bourse. Il sera ensuite possible de déposer sa demande de bourse en ligne et d'en suivre l'avancement.
Cette mesure a été retenue au titre du programme de simplification (Vague 1 - Mesure 23).

[EDUCATION] Améliorer le parcours « inscription au lycée » en poursuivant le déploiement des télé-services d'inscription : déjà mise en place par plus de 2 000 collèges et lycées de 19 académies, l'inscription en ligne permet aux parents de procéder, sans se déplacer, à l'inscription administrative de leur enfant dans son lycée d'affectation, d'exprimer leurs souhaits pour les enseignements au choix et l'hébergement, de compléter la fiche de renseignements administratifs de leur enfant, de prendre connaissance des documents complémentaires à fournir au lycée, dont certains peuvent être téléchargés.

[FINANCES- DGFIP] Déployer le portail impots.gouv.fr, refondu autour des parcours usagers particuliers et professionnels.

[INTERIEUR] Dans le prolongement des démarches qualité menées au ministère de l'intérieur depuis 10 ans, concevoir et accompagner la relation usager dans le cadre de la mise en œuvre progressive du Plan Préfectures Nouvelle Génération.

[SOCIAL – CNAF] Formaliser les grands parcours usagers : logement, prime d'activité, famille.

[SOCIAL - CNAM] Repenser la stratégie de contacts sortants vers l'utilisateur (2016).

[SOCIAL - MSA] Améliorer / refondre certains parcours usagers : amélioration du parcours " Je prépare et je prends ma retraite" pour les assurés agricoles, amélioration du parcours " Je prends une activité agricole" pour les assurés agricoles à la faveur de la mise en place de PUMA, refonte du parcours " J'embauche et je remplis mes obligations sociales " pour les employeurs agricoles, à la faveur de la mise en place de la DSN.

[SOCIAL - RSI] Définir un parcours de vie « Retraite » dans le cadre de la mise en place de la liquidation unique.



C - Concevoir, en co-construction avec les usagers et les agents, des offres de service adaptées aux différents publics

Si le développement des services numériques améliore considérablement l'offre de service de l'administration et répond aux besoins et attentes d'une partie importante de la population, il ne peut toutefois constituer l'unique réponse de l'administration à ses usagers, au risque de créer une nouvelle « fracture » avec les publics les plus fragiles (personne en situation de handicap, distancée du numérique, maîtrisant mal le français, ...) ou de dégrader la qualité de service offerte (face à une situation complexe nécessitant un accompagnement et au besoin accru de personnalisation exprimé par les usagers).

Garantir la proximité et l'égalité dans la relation entre l'administration et les citoyens, offrir le niveau de qualité de service attendu, requièrent de concevoir des offres de service attentionnées, intégrant les différents publics et tirant le meilleur parti des canaux de contact humains (rendez-vous, accompagnement par téléphone, ...) comme des services numériques.

Pour rendre ces offres de service plus attractives et plus efficaces, il est indispensable de bien connaître les besoins actuels et futurs des usagers, mais également des agents qui vont porter ces services.

Les méthodes de co-création permettent d'associer les usagers et les agents⁸ à la conception et à la mise en œuvre de ces projets (diagnostic participatif, études usagers ad hoc, ateliers de co-construction, implication des acteurs dans les tests, etc...). Elles favorisent la prise en compte des enjeux par toutes les parties prenantes, valorisent les agents en relation avec les usagers et, plus largement, contribuent à l'ouverture d'une administration, parfois perçue comme renfermée dans ses contraintes internes.

AU NIVEAU MINISTERIEL

➔ **Mesure C1 : Formaliser une offre de service adaptée à chaque public, en associant à la démarche, autant que possible, les usagers et les agents [Ministères et Opérateurs]**

⁸ S'il est indispensable d'associer les agents d'accueil à ces démarches, il est souvent souhaitable, voire nécessaire d'impliquer plus largement d'autres métiers participant à l'élaboration ou à la fourniture du service (ex : développeur des outils informatiques ou web, responsable qualité, expert métier, ...). D'autres parties prenantes contributrices au service ou à la relation peuvent également être sollicitées pour disposer d'une vision complète du service ou du parcours de l'utilisateur et assurer l'adhésion future de tous les intervenants.

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[AFFAIRES ETRANGERES] Développer l'offre de services en ligne : dans le cadre du plan MAE du XXI^e siècle, le MAE ambitionne de créer un consulat numérique permettant de délivrer l'essentiel des prestations en ligne à l'horizon 2020. Première étape de ce programme, le portail France visas permettra d'enregistrer les demandes de visa, en ligne, à partir de 2017.

S [EDUCATION] Comprendre les freins et associer les acteurs à la définition de mesures permettant de développer la scolarisation des enfants de moins de 3 ans : il s'agit de répondre à l'objectif fixé par le CIEC de scolariser 50% des enfants de moins de 3 ans dans les réseaux d'éducation renforcé REP+. Pour cela, il est prévu d'interroger l'ensemble des acteurs d'un territoire (parents, acteurs sociaux, personnels de l'éducation, mairie) et de les associer à l'élaboration des solutions.

[FINANCES- DGFIP] Déployer le projet d'accueil personnalisé pour prioriser les démarches au guichet auprès des publics qui en ont le plus besoin.

S [SOCIAL-CNAF] Déployer le relevé de situation unique et mensuel de la CAF, accessible en ligne
Le relevé mensuel de situation sur le compte caf.fr. permet à l'utilisateur d'accéder à l'ensemble des informations le concernant (situation familiale et professionnelle, prestations reçues, date et montant des paiements...). Cette mesure a été retenue au titre du programme de simplification (Vague 1 - Mesure 31).

[SOCIAL – CNAF] Positionner un point d'accès numérique Caf dans chacun des bassins de vie (83% des 1660 bassins de vie d'ici à juin 2016) en lien avec les partenaires des différents territoires.

[SOCIAL – CNAF] Faciliter l'accès aux droits et aux services aux personnes en situation de fragilité sociale en leur garantissant l'accès aux expertises par rappel téléphonique ou par rendez-vous à l'accueil.

[SOCIAL – CNAF] Associer les agents et les usagers à la conception des nouveaux outils et services : formalisation d'une signalétique des accueils avec des usagers, des agents et une école de design ; co construction avec les usagers d'offres d'accueil collectif en réel et sur Internet ; conception des outils d'aide au diagnostic avec et pour les agents (diagnostic d'autonomie numérique, sensibilisation aux "illettrismes", etc).

S [Projet/action intégré au Programme de Simplification](#)



D - Systématiser les démarches qualité intégrant la dimension « relation usager »

La qualité de service est le premier fondement de la Relation de Service.

Lorsqu'elles ne se limitent pas à une vision réglementaire et financière, les démarches qualité constituent un levier puissant, permettant de mobiliser l'ensemble des agents autour des objectifs de qualité et de la recherche constante de son amélioration. Il est donc indispensable de capitaliser sur ces approches en y intégrant les dimensions de l'accueil et, plus largement, de la relation à l'utilisateur.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Créé en 2008, le référentiel Marianne définit le standard de la qualité de l'accueil au sein des services de l'État et de ses opérateurs, ainsi que des collectivités territoriales.

L'adoption de ce référentiel a permis une amélioration significative de la qualité de service apportée à l'utilisateur, comme en témoigne les enquêtes réalisées annuellement⁹ dans le cadre du Baromètre de la qualité de l'accueil.

Il a été décidé, avec l'ensemble des Ministères, de concevoir une version modernisée de ce référentiel faisant une part plus importante aux enjeux actuels de la Relation de Service.

➔ **Mesure D1 : Déployer la nouvelle version du Référentiel Marianne et mettre à disposition de tous les outils associés [SGMAP]**

FOCUS

« Le nouveau référentiel Marianne »

La refonte du référentiel a été élaborée avec l'ensemble des Ministères concernés. Le travail de conception au niveau interministériel a été enrichi par des focus group usagers et agents ainsi que par des groupes de travail opérationnels auxquels ont participé des collectivités (une grande ville et un CCAS). Plus clair pour les usagers, plus impliquant pour les agents, le nouveau référentiel a pour ambition de mieux répondre aux enjeux actuels de la Relation de Service (transformation numérique des services aux usagers, nouvelles exigences réglementaires SVE et SVA, référentiel d'accessibilité numérique RGAA, développement des compétences des agents, ...). Validé en COPIL Relation de Service en Février 2016. Il sera déployé à partir de Septembre 2016 jusqu'à fin 2017.

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

Chaque Ministère / Organisme doit animer une démarche d'amélioration et de pilotage de la qualité de l'accueil et de la relation usager, en s'appuyant sur les travaux de modernisation réalisés sur le référentiel Marianne.

⁹ Ces enquêtes sont réalisées chaque année par TNS SOFRES auprès de 600 sites de l'État de 5 réseaux ministériels. Les résultats sont disponibles sur le site www.modernisation.gouv.fr

Pour ce faire, il peut choisir de déployer le référentiel Marianne ou de développer une démarche propre englobant et dépassant par son niveau d'exigence celui de Marianne. Dans ce dernier cas, l'administration ou l'organisme devra veiller à se conformer aux engagements Marianne tels qu'ils sont précisés dans les engagements détaillés, et notamment aux modalités d'affichage et de communication. Une équivalence entre le référentiel correspondant à cette démarche et le référentiel Marianne devra être accordée par le SGMAP.

➤ **Mesure D2 : S'engager dans une démarche qualité intégrant les dimensions de l'accueil et de la relation usager [Ministères et Opérateurs]**

Pour enrichir les démarches d'amélioration continue, il est recommandé d'intégrer formellement la « voix de l'utilisateur » et celle de l'agent dans les dispositifs. Cela permet de gagner en rapidité dans la détection des dysfonctionnements, de prioriser les actions d'amélioration à mener et d'en assurer l'efficacité.

Au-delà des études ou des ateliers mis en œuvre ponctuellement, les structures disposent de gisements d'information extrêmement riches mais insuffisamment exploités pour détecter en continu les dysfonctionnements, les vecteurs de qualité et de non qualité dans la Relation de Service. A titre d'exemple, les courriers de réclamation ou les « verbatim usager » entendus par les agents sont encore trop peu souvent utilisés pour alimenter les diagnostics et plan d'action.

L'ensemble des Ministères / Organismes gagnerait à recenser ces sources d'information, le plus souvent préexistantes et gratuites, et à en structurer la remontée dans les dispositifs d'amélioration continue (écoutes à chaud ; analyse des réclamations, des motifs de contacts et des requêtes FAQ ; demandes d'assistance relatives à l'utilisation des services en ligne ; remontées agents ; etc ...).

➤ **Mesure D3 : Mettre en place les dispositifs de captation et d'exploitation en continu de la « voix de l'utilisateur » [Ministères et Opérateurs]**

➤ **Mesure D4 : Mettre en place les dispositifs permettant aux agents de remonter les dysfonctionnements et les « irritants » rencontrés et de faire des suggestions d'amélioration [Ministères et Opérateurs]**

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[DSAF] Poursuivre le déploiement de Marianne dans le réseau des DDI.

S [AFFAIRES ETRANGERES] Déployer Marianne dans les consulats : l'objectif est de déployer le référentiel dans l'ensemble des postes consulaires à fort enjeu pour les Français à l'étranger en 2016 (Voir programme de simplification - Vague 2 - Mesure 14).

[EDUCATION] Déployer Marianne dans les Universités (BU, services de scolarité des universités volontaires, ...)

[FINANCES- DGFIP] Poursuivre le suivi et l'analyse des motifs de contacts au guichet grâce à l'observatoire des flux

[SANTE – CNAF] Mettre en place des labels "Point numérique CAF" et "Point relais CAF" pour les institutions partenaires (définition de référentiels, de modules et supports de formation, de convention-type, etc).

[SGMAP] Mettre à disposition le nouvel outil d'auto-évaluation Marianne : cet outil permettra aux réseaux ministériels de disposer de données consolidées sur la qualité de service, à partir du début de 2017.



E - Développer les compétences relationnelles et numériques des agents au contact des usagers

Incarnant au quotidien le lien entre l'Administration et les citoyens, les agents au contact des usagers sont les vecteurs incontournables des transformations de la Relation de Service.

La « révolution numérique » dans les services a pour ambition d'améliorer la qualité délivrée et de simplifier les démarches de manière efficiente. Pour relever ce défi, les agents de première ligne doivent être à même de promouvoir les services en ligne proposés par leur organisme.

Dans le même temps, ils se doivent de maintenir un excellent niveau d'accompagnement auprès d'usagers dont le niveau d'exigence ne cesse de s'accroître et d'assister, dans un nouveau rapport de proximité, les usagers « distanciés » du numérique.

Pour répondre à cette double ambition et faire face sereinement aux évolutions induites de leur métier, les agents doivent être accompagnés.

En matière de numérique, il est nécessaire de compléter les formations dédiées aux services en ligne proposés par l'organisme par des dispositifs permettant aux agents de s'approprier les enjeux du numérique, de maîtriser les outils offerts par leur administration et d'offrir le bon niveau d'accompagnement aux usagers.

De plus, pour aider les agents à renforcer leurs compétences relationnelles, ceux-ci doivent être incités à questionner leurs pratiques au travers de formations (ou autres dispositifs) privilégiant la mise en situation.

FOCUS

« L'accompagnement de l'utilisateur à l'ère du numérique »

Les missions d'accompagnement individuel vont évoluer avec le développement numérique.

Les moments d'échange à faible valeur ajoutée pour l'utilisateur sont voués à disparaître grâce aux démarches en ligne, aux échanges de documents dématérialisés, aux FAQ, moteurs de recherche et autres fonctions d'information, disponibles 7j/7 et 24h/24. En parallèle, les situations résiduelles où les usagers n'auront pas pu effectuer leur démarche en autonomie vont requérir de la part des agents des compétences renforcées, en raison de la complexité des cas à traiter ou des difficultés personnelles des usagers (fragilité sociale ou personnelle, faible maîtrise de l'écrit ou de la langue française, situation de handicap, etc.)

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

Chaque administration doit identifier et mettre en œuvre les actions de développement des compétences numériques et relationnelles adaptées à son contexte et aux enjeux pour ses agents en relation avec les usagers.

⇒ **Mesure E1 : Mettre en place des actions d'accompagnement des agents en relation avec les usagers pour développer leurs compétences numériques et relationnelles (formation, coaching, ...)**
[Ministères et Opérateurs]

A cet effet, une formation aux attitudes relationnelles a été élaborée par le SGMAP et plusieurs administrations, en partenariat avec l'IGPDE. Empruntant certaines techniques théâtrales et favorisant les mises en situation, cette formation a fait l'objet de tests très satisfaisants et est en cours de déploiement dans deux réseaux majeurs. Elle est accessible dans le catalogue de l'IGPDE.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Animé par le SGMAP au sein de la communauté « 100% Contacts Efficaces », un groupe de travail regroupant plusieurs ministères et organismes publics a identifié plusieurs dispositifs et bonnes pratiques pour aider les agents dans leur rôle d'accompagnement vers le numérique.

➤ **Mesure E2 : Mettre à disposition des acteurs de la relation de service des outils communs, adaptables, pour aider les agents dans leur rôle d'accompagnement vers le numérique [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]**

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[CGET-CDC] Déployer le nouveau programme de formation des agents des Maisons de Service au Public incluant, notamment, l'accompagnement numérique et la lutte contre le non recours.

[EDUCATION] Dispenser la formation relationnelle* aux agents : 26 formateurs internes seront formés en 2016. Ils seront chargés de former les agents d'accueil ou de back-office afin de maintenir les standards de qualité de service dans un contexte de turnover important dans les fonctions d'accueil.

[FINANCES - DGFIP] Déployer le nouveau parcours de formation des agents d'accueil physique incluant, notamment, le développement des compétences relationnelles.

[SANTE - MSA] Mettre à disposition une offre de formation « parcours relation de service » [socle et modules).

[SANTE – CNAF] Intégrer les spécificités de l'accueil numérique au sein des formations qualifiantes et en perfectionnement.

[SANTE – RSI] Poursuivre le déploiement de la formation relationnelle* auprès de l'ensemble des agents du RSI en contact avec les usagers ainsi que de leurs managers.

[SGMAP] Mettre à disposition des acteurs de la relation de service, en interministériel, un kit de personas permettant de sensibiliser les agents aux différents profils d'utilisateurs face au numérique et de les aider à les orienter plus efficacement vers les services en ligne. La 1^{ère} version de l'outil sera expérimentée par plusieurs organismes courant 2016.

() Formation conçue par la communauté 100% Contacts Efficaces du SGMAP en collaboration avec l'IGPDE*



F - Reconnaître et professionnaliser les métiers de la Relation de Service

Les métiers de la relation de service sont insuffisamment identifiés, reconnus et structurés. Leur réalité n'est que partiellement transposée dans les référentiels actuels, dont l'enrichissement est le fruit d'initiatives isolées, alors que ces métiers représentent une filière naturelle, transverse à toutes les administrations. Les agents en relation avec le public exercent ainsi un métier pour lequel les parcours professionnels et les perspectives de carrière restent à construire.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Afin de mieux reconnaître les savoir-faire et les compétences des agents au contact avec le public et d'anticiper les métiers de demain, le SGMAP a animé, en lien avec la DGAFP, une série d'ateliers de professionnels de la relation de service et de gestionnaires de ressources humaines. Ces travaux visent à donner des outils pour le recrutement, la formation et la valorisation des métiers de relation à l'utilisateur ; ils pourront alimenter les démarches de refonte des référentiels métiers.

➔ **Mesure F1 : Intégrer dans le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat les évolutions préconisées par le groupe de travail interministériel relatif aux métiers de la Relation de Service [DGAFP et SGMAP]**

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

A son niveau, chaque administration peut engager une réflexion sur les métiers de la Relation de Service, les parcours possibles et les perspectives d'évolution propre à son domaine.

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[DGAFP-SGMAP] Intégrer dans le RIME les évolutions des métiers de la Relation de Service : une refonte du Référentiel Interministériel des Métiers de l'Etat est engagée par la DGAFP et doit aboutir à la fin 2016. Le SGMAP, en tant qu'animateur du groupe de travail dédié aux métiers de la Relation Usager, veillera à capitaliser sur les travaux interministériels menés en 2015 en intégrant les évolutions identifiées dans les métiers de la relation usager et en irriguant les métiers connexes contribuant plus ou moins directement à la Relation de Service.

[SANTÉ – CNAF] Déployer les actions suite à la réflexion menée sur les métiers d'accueil et les parcours formation : généraliser le Certificat de qualification professionnelle de Conseiller de service à l'utilisateur pour les agents engagés dans la réponse aux questions les plus courantes des allocataires ; mener les actions d'accompagnement décidées suite à une étude réalisée avec des agents sur les conditions d'exercice du métier de gestionnaire conseil en Caf (aides en ligne, refonte des appuis documentaires, refonte des dispositifs de perfectionnement, etc).

[TRAVAIL – POLE EMPLOI] Transformer le rôle de conseiller avec une segmentation des missions : spécialisation sur la relation entreprise notamment.



G - Partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de relation usager

Face à la nécessité de faire évoluer au plus vite la relation entre administration et usagers, dans un contexte de ressources contraintes et d'accélération des changements, les pratiques de partage et d'échange entre les Ministères apparaissent comme un levier incontournable.

Il s'agit de développer et de promouvoir une démarche d'efficacité collective permettant à chacun, quelles que soient les ressources dont il dispose, de bénéficier du meilleur des outils, bonnes pratiques et retours d'expérience émanant de l'administration comme du secteur privé.

Le niveau de maturité croissant des acteurs publics de la Relation de Service, les réseaux de relations créés avec les acteurs privés depuis plusieurs années, la multiplicité des actions menées au sein de l'administration, permettent aujourd'hui de propager cette dynamique avec un potentiel de résultats et un rayonnement sans précédent.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

Depuis 2012, le SGMAP anime une communauté autour de la Relation de Service. Nommée « 100% contacts efficaces », elle rassemble 65 praticiens issus d'une vingtaine de ministères, d'organismes sociaux et de collectivités qui, ensemble, traitent chaque année quelques 400 millions de contacts avec les usagers. Cette communauté a pour vocation d'identifier, tester, partager et valoriser les bonnes pratiques en matière de relation de service pouvant être déployées au sein des administrations et ce, au travers de réunions plénières, d'ateliers thématiques ou d'expérimentation.

Issues de ces travaux, 36 bonnes pratiques ont été compilées et documentées au sein d'un recueil qui s'accompagne d'un outil d'auto-diagnostic pour permettre à chacun de s'évaluer et d'identifier ses axes de développement.

- **Mesure G1: Evaluer la diffusion des bonnes pratiques « 100% Contacts Efficaces » au sein des ministères et organismes de la communauté [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]**
- **Mesure G2 : Créer un site web communautaire dédié à la Relation de Service dans l'administration facilitant le partage en dehors des temps de rencontres, en présentiel [SGMAP]**

D'autres communautés de pratiques ou instances de partage entre pairs ont été mises en place au sein de l'administration comme les communautés « Ecoute Usagers » ou le CASP qui regroupe les responsables de centre d'appels du service public.

AU NIVEAU MINISTERIEL

Il est indispensable que les acteurs de la Relation de Service se sentent investis de cette mission de témoignage et de partage et contribuent à cette dynamique commune.

A son échelle, chaque administration peut également mettre en place des communautés de pratique pour échanger et faciliter la diffusion des bonnes pratiques et des outils de la Relation de Service.

➔ **Mesure G3 : Participer et contribuer aux différents dispositifs de partage les concernant [Ministères et Opérateurs]**

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[FINANCES - SG] Mettre en place un outil en ligne d'identification et de recueil de bonnes pratiques, piloté par le réseau des correspondants qualité et innovation des MEF (QUALINOV).

[SGMAP] Elargir la communauté 100% Contacts Efficaces en développant les dispositifs non présentsiels permettant de s'affranchir des contraintes logistiques et géographiques : site web communautaire, interventions lors d'événements organisés par les membres, publication d'articles, ...



H - Continuer à innover et expérimenter dans la Relation de Service

L'innovation « méthodologique »

Transformer le mode de relation de service en intégrant une vision prospective, garantir son adéquation permanente au contexte et aux évolutions de chaque organisme, implique d'utiliser de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, au plus proche du terrain. Il s'agit de travailler en « mode laboratoire », de manière agile, afin de trouver / prototyper de nouvelles réponses et de les expérimenter, en positionnant les agents au cœur de la transformation.

L'expérimentation de nouvelles pratiques et outils de la Relation de Service

Les expérimentations sont déjà nombreuses. Si elles ne se sont pas encore déployées de manière uniforme dans l'ensemble de Service Public, elles ont vocation à se propager plus rapidement dans les années à venir, depuis les organismes à fort enjeu de contacts (pour qui ces évolutions sont incontournables) vers les structures plus faiblement concernées mais qui pourront bénéficier de ces retours d'expérience.

L'enjeu de ces expérimentations est de confirmer l'adéquation aux besoins des citoyens, de vérifier l'amélioration du service rendu et de mesurer les effets pour faciliter la prise de décision, tout en minimisant les risques et les dépenses.

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

L'initiative « 100% contacts efficace » permet l'expérimentation de solutions innovantes dans le domaine de la Relation de Service ; elle bénéficie de toutes les ressources et méthodes promues et développées par le SGMAP¹⁰.

Plusieurs outils peuvent être mobilisés directement et mis à disposition des administrations au contact avec l'utilisateur qui souhaiterait lancer une expérimentation : les méthodes d'écoute, le design de service et le nudge, les consultations citoyennes ou encore les ateliers de co-construction, etc...

➔ **Mesure H1 : Continuer à mener des expérimentations dans le domaine de la Relation de Service, dans le cadre du programme « 100% Contacts Efficaces » et/ou d'autres démarches, en portant une attention particulière à la mesure des effets obtenus [SGMAP]**

AU NIVEAU MINISTÉRIEL

De nombreuses expérimentations sont d'ores et déjà lancées ou vont l'être dans les prochains mois.

Outre le développement des services numériques, les sujets d'expérimentations prioritaires pour les administrations en 2016 portent sur l'accueil personnalisé sur rendez-vous, les nouveaux modèles d'accueil physique avec espace de libre-service, le regroupement ou la spécialisation des agents en charge de traiter les demandes usagers, l'information proactive des usagers, le développement des outils informatiques de CRM¹¹...

¹⁰ Exemple d'expérimentations menées avec l'appui du SGMAP : développement de l'usage des SMS à la Mutuelle Sociale Agricole, utilisation du design de service et d'une approche sociologique pour repenser les agences Retraite, co-création de parcours cotisants dans les URSSAF

¹¹ CRM = Customer Relationship Management. Les outils de Management de la Relation Client portent généralement les fonctionnalités suivantes : accès aux données client, enregistrement des données de contact, génération de contacts sortants automatisés, ...

➤ **Mesure H2 : Mener au moins une expérimentation dans le domaine de la Relation de Service en 2016/2017 [Ministères et Opérateurs]**

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

Déployer de nouveaux modèles d'accueil physique

[FINANCES - DGFIP] Déployer l'offre d'accueil personnalisé sur RDV.

[FINANCE – DGFIP] Déployer des espaces libre-service dans les sites pour accompagner les usagers dans leurs démarches numériques.

[SANTE - CNAF] Déployer de nouveaux modèles d'accueil adaptés au développement de la dématérialisation et porteurs d'une véritable politique d'inclusion numérique (espaces multi-services, accueil sur rendez-vous, partenariats d'accueil, rendez-vous téléphonique).

[SANTE - CNAM] / [SANTE - MSA] / [TRAVAIL – POLE EMPLOI] Déployer de nouveaux modèles d'accueil.

Expérimenter de nouvelles offres de services

[SANTE - CNAF] En réponse aux situations d'illettrisme, concevoir des télé-services par SVI associant le langage naturel et l'enregistrement à valeur probante des conversations.

[SOCIAL – CNAF] Expérimenter le "rendez-vous des droits élargis" qui oriente et facilite l'accès aux droits, y compris pour des non allocataires.

Expérimenter de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux outils

[FINANCES – DGFIP] Expérimenter des centres de contacts multicanal, en complément du centre d'information traitant les demandes simples.

[FINANCES – DGFIP/SG] Poursuivre l'expérimentation sur l'écrêtage des flux d'appels.

[INTERIEUR – GENDARMERIE] Expérimenter l'accueil personnalisé sur RDV : il présente un enjeu tant pour le citoyen que pour l'organisation du service des petites structures comme les brigades de proximité de la gendarmerie. Personnalisé et adapté à l'utilisateur, il peut être une alternative efficace à des permanences d'accueil généralistes, peu sollicitées.

[INTERIEUR – OFPRA] Poursuivre l'expérimentation de spécialisation des agents par typologie de demandes (rapides/complexes) pour mieux répondre aux usagers.

[SANTE – CNAF] Mettre en place de plateformes de services régionales pour traiter les courriels et les appels (objectif de 80% de demandes traitées en premier niveau).

[SANTE – CNAF] Organiser des plateformes de réponses par Visio, en lien avec le développement des MSAP.

[SANTE – RSI] Déployer l'outil de gestion de la relation clients permettant à la fois d'avoir une vision 360° de la situation de l'assuré et de permettre un lien fluide entre le front et le back office.

[SANTE – RSI] Pérenniser les actions suite à l'expérimentation sur la réitération des appels : déployer des moyens sur les appels sortants dès lors que le taux de décroché est élevé pour rappeler les assurés ayant appelé plusieurs fois la veille et diminuer le taux de réitération d'appels.

[TRAVAIL – POLE EMPLOI] Développer un nouveau canal de contact via visio.



I - Piloter la Relation de Service

Il est indispensable, à chaque niveau, de mettre un place un pilotage de la Relation de Service pour s'assurer du bon avancement des actions convenues, mesurer les résultats obtenus et les bénéfiques (pour les usagers, les agents et l'institution), quantifier les enjeux et dégager les nouvelles priorités d'action et d'allocation des ressources, etc ...

AU NIVEAU INTERMINISTERIEL

Chaque année, le SGMAP publie des indicateurs de pilotage de la Relation de Service au travers d'études transversales comme le baromètre de la qualité de l'accueil et le tableau de bord des services publics numériques qui mesure le taux de dématérialisation de 25 démarches courantes.

- ⇒ **Mesure I1** : Elaborer la nouvelle version du Baromètre de la Qualité de l'Accueil, en conformité avec les évolutions du Référentiel Marianne [SGMAP]
- ⇒ **Mesure I2** : Intégrer à la gouvernance interministérielle des actions en faveur de la Relation de Service le suivi du plan d'action 2016-2017 [SGMAP et Ministères]

AU NIVEAU MINISTERIEL

Les ministères doivent se doter des outils de pilotage de la Relation de Service adaptés à leur contexte (satisfaction usager, score d'effort ou de complexité usager, nombre de contacts par canal, taux de répétitions de contacts, nombre de réclamations, taux d'usage des services numériques, etc ...).

Le SGMAP met à la disposition des acteurs publics des outils leur permettant de développer leur propre dispositif de mesure comme les enquêtes de satisfaction. Il peut également les accompagner pour des besoins plus spécifiques (par exemple, pour concevoir un modèle de répétition des contacts).

- ⇒ **Mesure I3** : Promouvoir le Kit de Satisfaction Usager [SGMAP]
- ⇒ **Mesure I4**: Mesurer les indicateurs de la Relation de Service et les intégrer aux dispositifs de pilotage existants [Ministères et Opérateurs]

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

[INTERIEUR – OFPRA] Approfondir le modèle de comptage des appels à l'accueil téléphonique (volumes d'appels par typologie).

[SANTE – DSS] Poursuivre l'intégration des indicateurs de la Relation de Service dans les COG

[SANTE –CNAF] Définir une instrumentation de gestion et de pilotage de la relation de service orientée par la notion de contact utile.

[SGMAP] Promouvoir le kit de satisfaction usager : « Le kit de satisfaction » véhicule une nouvelle approche des études de satisfaction plus courtes, mieux intégrées aux cycles rapides de décision et disposant d'indicateurs adaptés au secteur public. Il permet d'acquérir les clés méthodologiques nécessaires pour réaliser des enquêtes de satisfaction en ligne et en analyser les résultats, pour un coût modéré. Tirant parti des meilleures pratiques en la matière, il intègre des indicateurs nouveaux, reconnus pour leur pertinence, comme le taux de recommandation ou l'« effort client ».



J – Développer la culture de service et valoriser les résultats obtenus

Durant les dernières années, le Service Public a mené de nombreuses actions dont les résultats, très encourageants, méritent d'être mieux reconnus et valorisés.

Au sein de chaque organisme, il s'agit de partager les progrès, de fêter les réussites et de reconnaître la contribution de chacun. Ces actions permettent donner du sens et d'ancrer la Culture de Service auprès de tous les agents, quel que soit leur rôle dans la Relation de Service.

Accompagnées d'opérations de communication externe, elles contribuent également à renforcer l'image du Service Public en termes de qualité de service et de capacité à se transformer.

Plus largement, les Ministères / Organismes pourront mettre en place des démarches dédiées au développement de la Culture de Service (programmes « Attitude de service », programmes de sensibilisation du management et des décideurs, etc ...).

AU NIVEAU MINISTERIEL

- **Mesure J1** : Communiquer les résultats obtenus dans les actions d'amélioration de la Relation de Service [Ministères et Opérateurs]
- **Mesure J2** : Nommer des ambassadeurs (ou des responsables) de la Relation de Service au sein des services modernisation des SG [Ministères et Opérateurs]

AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

- **Mesure J3** : Proposer de nouvelles actions innovantes/immersives pour mieux sensibiliser des décideurs à la Relation de Service [SGMAP]
- **Mesure J4** : Concevoir et promouvoir des événements dédiés à la Relation de Service durant la semaine de l'Innovation [SGMAP]

Exemples d'actions prévues en 2016/2017

S [COEPIA] Décerner le prix « Soyons Clairs » (été 2016) : Le prix « Soyons clairs » a pour objectif de stimuler et valoriser les initiatives en faveur de l'amélioration de la qualité des écrits d'information administrative. Il est porté conjointement par le COEPIA et le Défenseur des droits, avec le soutien du SGMAP. Il distinguera des projets remarquables pour la qualité de l'écrit, la personnalisation, l'innovation, l'impact sur la relation avec les usagers et le potentiel de diffusion au sein des services publics.

[EDUCATION] Poursuivre la dynamique collective engagée avec le séminaire « Relation Usagers » de Décembre 2015 : dans le cadre du séminaire, les référents Marianne ont été dotés d'outils leur permettant de mobiliser les équipes autour de projets, et notamment, de projets liés aux parcours des usagers. A la suite du séminaire, le ministère souhaite identifier les parcours induisant de fortes réitérations d'un canal à l'autre pour les simplifier en co-construction avec les académies et créer un parcours-type national partagé.

[FINANCES - SG] Poursuivre la démarche d'engagement de service : ces engagements sont élaborés avec les agents qui délivrent le service et communiqués aux clients. Un dispositif de pilotage permet de garantir le respect de ces engagements. Le système qualité, fondé sur l'écoute et la coproduction permet ensuite de les faire évoluer.

[TRAVAIL –POLE EMPLOI] Continuer à irriguer les processus RH et les processus Métier par les attitudes de service.

 *Projet/action intégré au Programme de Simplification*

3

MODALITES DE SUIVI ET D'ANIMATION DU PLAN D'ACTION

Le suivi du plan d'action sera partagé en Comité de Pilotage de la Relation de Service et lors des réunions des Correspondants Modernisation animés par le SGMAP.




D'autres dispositifs interministériels¹² pourront être actionnés pour animer et accompagner le déploiement de ces recommandations en faveur d'une relation de service public réinventée, plus attentionnée, à l'ère du numérique.

¹² Par exemple : animation au sein des communautés de pratiques « 100% Contacts Efficaces », « Ecoute usagers » ; accompagnement possible au travers des exercices de contractualisation entre le SGMAP et les SG

4

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES

RECOMMANDATIONS	MESURES ASSOCIEES
 <p>A - Connaitre et comprendre ses usagers</p>	<p><u>Mesure A1</u> : Communiquer systématiquement les études disponibles sur le site « modernisation.gouv.fr » et en accroître la visibilité [SGMAP]</p> <p><u>Mesure A2</u> : Prendre connaissance de ces études et les diffuser au sein de l'organisation [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>B - Penser les parcours usagers</p>	<p><u>Mesure B1</u> : S'engager dans une démarche « parcours usagers » [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure B2</u> : Concevoir un kit « Parcours Usagers » (du diagnostic à la re-conception) [SGMAP]</p> <p><u>Mesure B3</u> : Poursuivre la cartographie des parcours interministériels prioritaires et accompagner les acteurs dans les actions d'amélioration nécessaires [SGMAP]</p>
 <p>C - Concevoir, en co-construction avec les usagers et les agents, des offres de service adaptées aux différents publics</p>	<p><u>Mesure C1</u> : Formaliser une offre de service adaptée à chaque public, en associant à la démarche, autant que possible, les usagers et les agents [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>D - Systématiser les démarches qualité intégrant la dimension « relation usager »</p>	<p><u>Mesure D1</u> : Déployer la nouvelle version du Référentiel Marianne et mettre à disposition de tous, les outils associés [SGMAP]</p> <p><u>Mesure D2</u> : S'engager dans une démarche qualité intégrant les dimensions de l'accueil et de la relation usager [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure D3</u> : Mettre en place les dispositifs de captation et d'exploitation en continu de la « voix de l'utilisateur » [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure D4</u> : Mettre en place les dispositifs permettant aux agents de remonter les dysfonctionnements et les « irritants » rencontrés et de faire des suggestions d'amélioration [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>E - Développer les compétences relationnelles et numériques des agents au contact des usagers</p>	<p><u>Mesure E1</u> : Mettre en place des actions d'accompagnement des agents en relation avec les usagers pour développer leurs compétences numériques et relationnelles (formation, coaching, ...) [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure E2</u> : Mettre à disposition des acteurs de la relation de service des outils communs, adaptables, pour aider les agents dans leur rôle d'accompagnement vers le numérique [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]</p>
 <p>F - Reconnaître et professionnaliser les métiers de la Relation de Service</p>	<p><u>Mesure F1</u> : Intégrer dans le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat les évolutions préconisées par le groupe de travail interministériel relatif aux métiers de la Relation de Service [DGAFP et SGMAP]</p>

RECOMMANDATIONS	MESURES ASSOCIEES
 <p>G - Partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de relation usager</p>	<p><u>Mesure G1</u>: Evaluer la diffusion des bonnes pratiques « 100% Contacts Efficaces » au sein des ministères et organismes de la communauté [SGMAP et acteurs de la communauté « 100% contacts efficaces »]</p> <p><u>Mesure G2</u> : Créer un site web communautaire dédié à la Relation de Service dans l'administration facilitant le partage en dehors des temps de rencontres, en présentiel [SGMAP]</p> <p><u>Mesure G3</u> : Participer et contribuer aux différents dispositifs de partage les concernant [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>H - Continuer à innover et expérimenter dans la Relation de Service</p>	<p><u>Mesure H1</u> : Continuer à mener des expérimentations dans le domaine de la Relation de Service, dans le cadre du programme « 100% Contacts Efficaces » et/ou d'autres démarches, en portant une attention particulière à la mesure des effets obtenus [SGMAP]</p> <p><u>Mesure H2</u> : Mener au moins une expérimentation dans le domaine de la Relation de Service en 2016/2017 [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>I - Piloter la Relation de Service</p>	<p><u>Mesure I1</u> : Elaborer la nouvelle version du Baromètre de la Qualité de l'Accueil, en conformité avec les évolutions du Référentiel Marianne [SGMAP]</p> <p><u>Mesure I2</u> : Intégrer à la gouvernance interministérielle des actions en faveur de la Relation de Service le suivi du plan d'action 2016-2017 [SGMAP et Ministères]</p> <p><u>Mesure I3</u> : Promouvoir le Kit de Satisfaction Usager [SGMAP]</p> <p><u>Mesure I4</u>: Mesurer les indicateurs de la Relation de Service et les intégrer aux dispositifs de pilotage existants [Ministères et Opérateurs]</p>
 <p>J – Développer la culture de service et valoriser les résultats obtenus</p>	<p><u>Mesure J1</u> : Communiquer les résultats obtenus dans les actions d'amélioration de la Relation de Service [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure J2</u> : Nommer des ambassadeurs (ou des responsables) de la Relation de Service au sein des services modernisation des SG [Ministères et Opérateurs]</p> <p><u>Mesure J3</u> : Proposer de nouvelles actions innovantes/immersives pour mieux sensibiliser des décideurs à la Relation de Service [SGMAP]</p> <p><u>Mesure J4</u> : Concevoir et promouvoir des événements dédiés à la Relation de Service durant la semaine de l'Innovation [SGMAP]</p>