

Une rencontre du Club du e-public

Au pays de l'e-administration, le citoyen est-il roi ?

Jeudi 24 avril 2003, dans la salle multimédia d'Issy-les-Moulineaux, une question a taraudé responsables de projets TIC dans les collectivités et dans les ministères, consultants en relation-client, prestataires de solutions de relation-citoyen pour les organismes publics, auteurs de rapport sur l'amélioration de l'accueil et de services aux citoyens : « Au pays de l'e-administration, le citoyen est-il roi ? »

Un nouveau royaume très convoité

Un rapport de l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE) sur les « portails, le multicanal et la gestion de la relation avec l'administré »¹, une étude de l'Observatoire des télécommunications dans la ville consacrée à la « gestion de la relation citoyen »², la Direction du Programme Internet Public Citoyen de la Caisse des dépôts et consignations qui étudie les moyens « d'accélérer la qualité et l'efficacité du service administratif »³, de nombreux prestataires dans le domaine de la relation-client qui ouvrent un département « Services publics » à la faveur d'une substitution du mot « client » par « citoyen » : noble ambition des administrations, point de mire des organismes chargés du développement de l'administration électronique, objet d'étude complexe et passionnant pour les observateurs ou poule aux œufs d'or pour des éditeurs de logiciels, la « satisfaction du citoyen » mobilisent les énergies.

Les frontières de la Gestion des Relations avec les Citoyens

La Gestion des Relations avec les Citoyens, s'inspirant de la Gestion de la Relation Client en vigueur dans la plupart des entreprises privées, épouse les défis que le ministre de la Fonction publique, le secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, les responsables de services publics, les élus locaux, assignent à l'administration : simplification de la vie des citoyens, personnalisation et modernisation des processus administratifs, réduction pour l'administré des contraintes de temps et d'espace, amélioration du partage d'informations entre administrations.

La Gestion de la Relation Client repose sur une « vision complète, unique et partagée du client au sein de l'entreprise » et sollicite un « ensemble de moyens permettant de gérer les relations avec les clients et notamment les interactions avec eux par différents canaux »⁴. Les objectifs de la Gestion de la Relation Client sont :

- adopter une attitude gagnante pour conquérir et fidéliser les clients ;
- accorder une attention accrue au capital humain ;
- personnaliser les relations ;
- développer un système d'écoute ;
- gagner en efficacité et en qualité dans la relation avec le client ;
- assurer un suivi rigoureux des clients et garder trace des échanges ;
- mesurer la qualité du service offert.

L'enjeu de la Gestion de la Relation Citoyen (GRC) est de réussir la transposition de ces objectifs, en tenant compte des spécificités des missions des collectivités locales et des services publics, du cadre juridique et

¹ http://www.adae.pm.gouv.fr/upload/documents/Rapport_final_SLP.pdf

² <http://www.telecomville.org>

³ <http://www.letouze.com/spl/comarqadmin.php>

⁴ Source : étude *La gestion de la relation citoyen*, Observatoire des télécoms dans la ville.

politique de leurs interventions et de la culture de ces organisations. La GRC englobe notamment les téléprocédures ou les téléservices, les outils de l'e-démocratie, l'organisation des canaux d'information et de communication autour des besoins des citoyens. Vaste champ de réflexion et d'action !

Le citoyen sur son trône

L'accueil de Sa Majesté

Bernard Candiard plaide pour une « politique globale de l'accueil » (voir encadré ci-contre). Une attention spécifique et complémentaire doit se porter sur tous les modes d'accueil de l'administré, accueil inspiré par trois maîtres mots : « efficacité, proximité, simplicité ». En outre, le personnel affecté au standard s'avère trop souvent isolé de l'ensemble du service et il convient, en synergie avec les centres d'appel (insuffisamment développé dans l'administration française), de les former avant la prise de poste aux exigences de la GRC et de les impliquer davantage dans la stratégie de l'accueil. Le premier contact avec l'administré étant primordial, Bernard Candiard démontre l'intérêt d'un guichet tenu par le responsable du centre administratif, autrement dit par la personne la plus compétente, connaissant le mieux les rouages de l'organisme. Les dispositifs humains et électroniques de l'accueil sont un irremplaçable « palpeurs de attentes » et l'analyse des mécontents un vecteur de progrès. Le rapporteur propose même que les sites Internet des services publics évoluent en fonction du bilan quotidien des qualités et des défauts de l'accueil. La satisfaction du roi est un office de tous les instants !

Les droits divins du citoyen

L'étude « Les citoyens et l'e-administration » réalisée par l'institut de sondage « Opinionway » permet notamment de mesurer les priorités des citoyens dans l'amélioration à apporter au sites publics locaux (voir tableau ci-dessous). Largement en tête, « Proposer plus de téléprocédures (démarches administratives en ligne) », l'un des fers de lance de la GRC. Le président d'Opinionway en conclut que si les téléprocédures ne se déploient pas rapidement, la part des internautes satisfaits baissera inexorablement, d'autant plus que la « satisfaction » est par nature un panier sans fond : plus un client est satisfait, plus il exige de l'être !

Un Roi protéiforme

Xavier Corval, consultant e-public, rappelle que pour une ville, la GRC se tourne vers de multiples publics : les citoyens et les administrés, les agents municipaux, les autres administrations, les partenaires institutionnels et économiques. C'est pourquoi « Un site municipal = un *Intranet urbain* + un site événementiel ». L'intranet urbain regroupe sous un même toit l'ensemble des acteurs de la vie locale et tâche d'instaurer, aussi bien dans la diffusion que dans la production d'informations et de services, un esprit collaboratif. La dimension événementielle souligne l'importance de la communication dans tout projet de GRC. Une bonne communication, c'est tout à la fois :

- une diversification des points d'entrée dans la navigation sur le site, afin que chaque cible et chaque besoin trouve ses réponses ;
- une utilisation de tous les médias, du conseil municipal diffusé en web-tv à l'alerte par SMS quand la constitution d'une pièce administrative est achevée.

Le règne du multicanal

La seconde table ronde a présenté une série d'outils qui participent d'un enrichissement de la GRC et de son adaptation à la diversité des situations et des publics.

> En vogue, le SMS. La solution « SMSCenter », par exemple, ambitionne d'apporter cinq avantages majeurs pour les citoyens utilisateurs : un service basé sur une adhésion volontaire de leur part ; un service personnalisé en fonction de leurs centres d'intérêts, de leur communauté d'appartenance et de leur lieu d'habitation ; un service qui simplifie leur vie au quotidien et qui renforce leur ancrage local ; un service qui améliore la prévention des risques ; un service entièrement gratuit.

> La société Prosodie développe pour l'Unedic un système d'actualisation mensuelle des demandeurs d'emploi grâce au multi-canal. Par téléphone, par Minitel, par Internet, sur des bornes interactives, les « clients » de l'Unedic peuvent consulter des dossiers, commande des attestations, édition immédiate sur Internet, déclarer des changements de situation.

> Le portail citoyen Infoville est un portail de services et d'information locale gratuit sur Internet, accessible avec un mode d'accès sécurisé et personnalisé. Son objectif : proposer aux alençonnais un contact

permanent avec l'administration publique et mettre en œuvre un guichet administratif à domicile. Une fois inscrits, les habitants ont accès à un bouquet de services de base (mail, chat et forum, information groupée, covoiturage, etc). Ils peuvent accéder directement à leurs informations personnelles localisées dans les systèmes d'informations internes de la mairie telles que les inscriptions aux listes électorales ou les données d'état civil (actes de naissance, mariage ou décès) avec possibilité d'avoir une copie et de faire des rectifications. Les personnes âgées peuvent s'inscrire au service de télé-assistance ou commander leur repas à domicile et les parents réserver en ligne des créneaux horaires pour la crèche, la halte-garderie ou les assistantes maternelles, à terme ils pourront régler directement en ligne.

Le règne du citoyen-roi menacé

Mû par des tentations régicides, Cédric Roesler, consultant en stratégie d'orientation-client de la société Obvium, a livré « Les meilleures manières de rater l'orientation-citoyen : 10 recettes testées dans le privé pour échouer à coup sûr » ! Voici les ingrédients de cette funeste recette :

1. Soyez convaincus que la technologie va tout résoudre
2. Nous n'avons rien à y gagner sinon des ennuis...
3. Faites quelque chose de visible, vite !
4. Demandez aux employés ce que veulent les clients / les citoyens (ce sont ces derniers seuls à même de révéler les réels besoins)
5. Traitez les études à la légère et soyez satisfaits des résultats
6. Ne croyez pas vos clients / les citoyens (tentation de penser que ce ne sont que les râleurs minoritaires qui se plaignent)
7. Mettez en place des standards (attention au moule unique)
8. Chez nous, la GRC, c'est l'affaire de tous ! (pièges de l'autosatisfaction)
9. Coupez les coûts d'abord
10. Passez-vous de toute aide méthodologique

Les discutants des deux tables rondes n'ont pas manqué de relativiser le pouvoir du citoyen-roi. Selon Jean Marcouyeau, directeur des études « e-services » de l'Observatoire des télécommunications dans la ville, les spécificités du contexte de mise en place d'une GRC dans le secteur public risquent de ralentir les processus d'orientation-client. En effet, en la matière, les impulsions de l'Etat sont décisives... et encore insuffisantes. Notons toutefois que le Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire et le Secrétariat d'Etat à la réforme de l'Etat ont décidé le lancement en 2003 d'un appel à projets pour le développement de la CARTE DE VIE QUOTIDIENNE, afin de faciliter la vie des usagers dans le contexte des services de proximité. On entend par "carte de vie quotidienne", des bouquets de services publics (locaux et nationaux) accessibles à partir d'un support d'identification et/ou d'authentification et éventuellement de paiement. En outre, tout projet ambitieux de GRC exige la réorganisation du back-office (c'est-à-dire la réorganisation interne de l'administration concernée), l'évolution des systèmes d'information, le développement de l'interopérabilité et du co-marquage, une formation adéquate de tous les agents impliqués par les nombreux processus administratifs et une forte volonté politique : un « bouquet de conditions » parfois difficile à réunir. Monsieur TIC de la ville d'Issy-les-Moulineaux, Eric Legale, met en garde contre le lit de Procuste du cadre juridique actuel : le citoyen est roi, mais un souverain parfois amputé de ses services personnalisés qu'il serait en droit d'exiger. En effet, les rigueurs de la CNIL en ce qui concerne la protection des données personnelles placent des bâtons, jugés injustifiés, au travers de la route numérique. Une GRC approfondie implique, dans le maniement des données personnelles, une confiance a priori de l'administration vis-à-vis du citoyen, mais aussi du citoyen vis-à-vis de l'administration.

Bernard Candiard : « Pour une politique globale de l'accueil »

Bernard Candiard a introduit la Rencontre du Club du e-public consacrée à la « gestion des relations avec les citoyens ».

Conseiller maître à la Cour des comptes, Bernard Candiard fut le directeur du SIG (Service d'Information du Gouvernement) durant le mandat de Lionel Jospin, avant de se voir confier, par le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, une mission pour l'amélioration de l'accueil des usagers de l'administration. Cette mission concerne aussi bien l'accueil physique dans les locaux ou aux guichets, que les réponses faites aux courriers

et aux emails, le traitement des appels téléphoniques ou la réception sur internet. Un rapport, remis au Premier ministre à l'automne 2003, dressera un bilan des expériences en cours et formulera des propositions concrètes pour améliorer dans l'avenir la qualité de l'accueil. Les participants de la Rencontre du 24 avril 2003 ont eu la primeur des premières orientations de ce rapport.

Selon M.Candiard, l'**accueil téléphonique** est un mode de contact économe mais reste le point noir de l'accueil dans de nombreuses administrations. Le chargé de mission propose d'améliorer le fonctionnement des standards téléphoniques, de développer les plates-formes d'appels, de créer un portail téléphonique pour toute l'administration. L'**accueil physique** reste le mode privilégié de la relation avec l'utilisateur, essentiel pour les publics fragiles, que les moyens de communication à distance ne doivent pas supprimer. Pour le **courrier postal**, mode de contact traditionnel mal maîtrisé, il convient de mieux appliquer la loi du 12 avril 2000 : accuser réception, mettre fin à l'anonymat, transmettre tout courrier mal orienté, indiquer les voies et délais de recours ; propositions complémentaires : utiliser les logiciels pour organiser un suivi du courrier (traçabilité), mieux veiller aux délais, améliorer la lisibilité (écrire pour se faire comprendre). En ce qui concerne le **courrier électronique**, l'important est de favoriser une synergie avec la réponse téléphonique et de répondre à la forte attente d'accompagnement méthodologique de la part des administrations.

Au final, Bernard Candiard prône une **politique globale de l'accueil**. Les administrations ont besoin d'objectifs clairs et cohérents, portés politiquement. Pour les traduire dans les faits, le conseiller maître à la Cour des comptes avance une gamme de propositions : élaborer des outils de mobilisation, une charte générique de la qualité de l'accueil, un référentiel certifiable sur la qualité de l'accueil, un guide méthodologique de l'évaluation de la satisfaction des usagers, favoriser le partage des bonnes pratiques, fonder le management sur la qualité du service rendu à l'utilisateur, responsabiliser la hiérarchie, impliquer tous les services (complémentarité front office / back office), professionnaliser la fonction accueil, laisser la complexité derrière les guichets, développer les échanges de données entre administrations, harmoniser les démarches administratives.

Tables rondes animées par **Pierre-Marie Vidal**, directeur de la rédaction de Profession Politique et par **François Freby**, délégué général du Club du e-public.

Introduction de Bernard Candiard: "Etat des lieux des différents types d'accueil des administrés, leur complémentarité, perspectives offertes par les TIC". Conseiller maître à la Cour des comptes, Bernard CANDIARD a été le directeur du SIG (Service d'Information du Gouvernement) sous le règne de Lionel Jospin. Le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin a confié à Bernard Candiard une mission pour l'amélioration de l'accueil des usagers de l'administration, mission qui concerne aussi bien l'accueil physique dans les locaux ou aux guichets, que les réponses faites aux courriers et aux emails, le traitement des appels téléphoniques ou la réception sur internet.

Table ronde 1 : principes, cadres, enjeux, conditions de réussite, perspectives de la GRC

- **Cédric Roesler**, consultant en stratégie d'orientation-client de la société Obvium : "Stratégies d'orientation-citoyen : Les leçons du privé pour réussir le *citizen delight*".

- **Xavier Corval**, directeur et consultant epublic Groupe Eurogiciel : "La mairie et le citoyen : le *home to home*". Xavier Corval opéré 5 ans dans le public (2 ans de cab. ministériel, 3 ans au CEVIPOF) et effectué des travaux de Science politique sur les liens entre " communication, technologies et pouvoir".

- **Hugues Cazenave**, président de l'institut Opinion-Way : "Analyse de différentes enquêtes sur *Les citoyens et l'e-administration* / Méthodologie et enjeux des études de satisfaction dans la mise en place de nouveaux services de GRC".

> Discutant : **Jean Marcouyeau**, directeur des études "e-services", Observatoire des télécommunications dans la ville. Présentation du rapport *La gestion de la relation citoyen : les TIC à l'écoute et au service des territoires*, publié en janvier 2003.

Table ronde 2 : présentation de nouveaux services, de nouveaux systèmes de gestion de processus transactionnels et relationnels

- **Olivier Midière**, co-fondateur de la société Innov'Adhoc. Présentation de "SMS Center" : smscenter© est une solution de communication innovante dédiée aux collectivités locales.

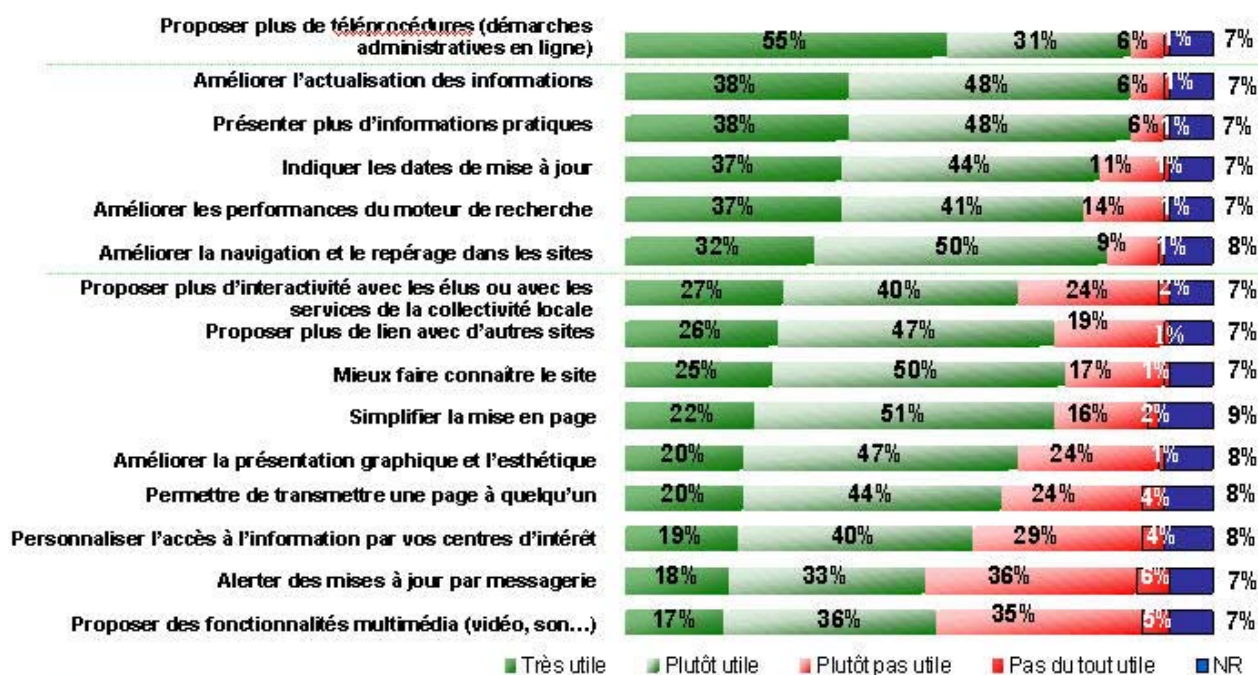
- **François Porcheron-Lucas**, Directeur Général Adjoint PROSODIE Réseaux et Services : "Unedic / Assedic : Des solutions multi-canal pour l'amélioration de la relation client".

- **Damien Alexandre**, responsable d'Infoville (portail de services de la ville d'Alençon): "Mise en place d'un guichet administratif à domicile". Présentation d'un portail similaire mis en oeuvre dans la province de Valence en Espagne et qui offre déjà 300 services en ligne pour 40 % de la population de la ville de Catarroja.

> Discutant : **Eric Legale**, directeur d'Issy Média, responsable des projets TIC de la ville d'Issy-les-Moulineaux.

“ Amélioration à apporter aux sites publics locaux

Q26 : Pour chaque amélioration possible de ce site, dites si vous la trouvez très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout importante ?



“opinionway

Base : visité un site public local au moins de temps en temps