



HAL
open science

L'amélioration de la relation au public dans le domaine social : leviers d'actions informationnels. Le cas d'une collectivité territoriale, le conseil départemental des Côtes d'Armor

Jean-Claude Gauthé

► To cite this version:

Jean-Claude Gauthé. L'amélioration de la relation au public dans le domaine social : leviers d'actions informationnels. Le cas d'une collectivité territoriale, le conseil départemental des Côtes d'Armor. domain_shs.info.docu. 2018. mem_02081384

HAL Id: mem_02081384

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_02081384v1

Submitted on 27 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

Équipe pédagogique Stratégies

INTD

MÉMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP
"Chef de projet en ingénierie documentaire "

Niveau I

Présenté et soutenu publiquement par
Jean-Claude GAUTHÉ

Le 16 Novembre 2018

« L'amélioration de la relation au public dans le domaine social : leviers d'actions informationnels. Le cas d'une collectivité territoriale, le conseil départemental des Côtes d'Armor »

Jury :

Nadia RAÏS, Enseignante associée à l'INTD CNAM et Directrice du Mémoire

Pieric COUTEAUD, Enseignant associé à l'INTD CNAM

Gwendoline LIONS , Responsable du service Modernisation Accompagnement et Pilotage au conseil départemental des Côtes d'Armor

Promotion 48 (2016-2018)



Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

Mémoire CNAM-INTD Titre I - 2018 – GAUTHE Jean-Claude

Remerciements

Merci aux agents des accueils sociaux du conseil départemental des Côtes d'Armor pour leur confiance, leur aide et leur disponibilité.

Merci aux conseils départementaux du Val de Marne, du Loiret, d'Ille & Vilaine, de l'Isère et de la Meurthe et Moselle d'avoir partagé leur expérience et leurs pratiques.

Merci Delphine, Gwendoline, et Stéphanie d'avoir partagé votre connaissance de la sphère publique et du domaine social.

Laurence, merci pour ton soutien dans l'utilisation des logiciels bureautiques.

Mireille , merci pour tes remarques pertinentes et ta disponibilité.

Merci aux intervenants de l'INTD d'avoir ouvert le champs des possibles, à l'équipe pédagogique d'avoir tenu le cap et à l'équipe administrative pour leur gentillesse et leur disponibilité.

Merci à Adriana LOPEZ-UROZ et au service de documentation du conseil général des Côtes d'Armor d'avoir ouvert largement les portes de l'information.

Merci aux camarades de la promotion 2016-2018 pour ces deux années passées : richesse des échanges, bonne humeur et découverte de nouveaux horizons.

Merci à ma femme et à mes enfants pour leur soutien et leur patience !

Merci à ma mère et à mon père pour les valeurs insufflées.

Enfin, mes plus chaleureux remerciements vont à Nadia RAIS et Pieric COUTEAUD qui ont su, par leurs conseils et leurs soutiens : élargir et densifier ma réflexion autour de la thématique de ce travail de fin d'étude , cristalliser de nouvelles connaissances, renforcer ma détermination et ma confiance.

Notice

GAUTHÉ Jean-Claude. La relation au public dans le domaine social, leviers de transformation du conseil départemental des Côtes d'Armor. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers - Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2018, 111p.
Promotion 48

Résumé : Ce mémoire présente la sphère publique française et les facteurs de transformation auxquels elle est confrontée aujourd'hui. A travers le cas concret d'une collectivité territoriale, le Conseil départemental des Côtes d'Armor, ce mémoire présente des leviers d'actions pour améliorer la relation avec le citoyen qui est au cœur des orientations publiques. Un focus est fait sur le traitement et la gestion de l'information pour faire évoluer l'accueil social.

Descripteurs : Service public ; Numérique ; Collectivité territoriale ; Conseil départemental des Côtes d'Armor ; Accueil ; Gestion de la relation client ; GRC ; Usager ; Administration Électronique ; Gouvernance documentaire ; Modernisation ;

Abstract : This thesis presents the French public sphere and the factors of transformation it faces today. Through the concrete case of a local authority, the Conseil départemental des Côtes d'Armor, this paper presents levers for action to improve the relationship with the citizen, which is at the heart of public policy. A focus is placed on the processing and management of information to improve social reception.

Keywords : Public service; Digital ;Territorial collectivity; Côtes d'Armor Departmental Council; Reception ; Customer relationship management; CRM; User; Electronic administration; Document governance; Modernisation;

Informations pour la lecture

Les citations sont en italique.

Les mots suivis de trois astérisque disposés en triangle *** sont expliqués dans le glossaire.

Dans certaines annexes, les points importants sont en gras.

L'utilisation du terme « chargé d'accueil social » correspond aux agents accueillant et orientant l'utilisateur au premier accueil social.

L'utilisation du terme « département » correspond à la zone géographique, tandis que « conseil départemental » correspond à la collectivité territoriale.

L'utilisation des termes usagers, citoyens, contribuables, qui recouvre des concepts proches sont employés dans ce mémoire pour désigner l'utilisateur des services publics.

Comme le secteur privé « infuse » le secteur public, ils sont mis en parallèle tout au long de ce mémoire.

« Il faut que tu apprennes à accueillir de chacun ce qu'il y a de meilleur et à ignorer le reste »
Pavillon de femmes - Pearl Buck

« Les Hommes construisent trop de murs, et pas assez de ponts »
Isaac Newton

« Si l'on veut obtenir ce que l'on a jamais eu, il faut tenter ce que l'on a jamais fait »
Périclès

Table des Matières

Remerciements.....	3
Notice.....	4
Liste des figures.....	9
Liste des tableaux.....	10
Introduction.....	11
Première partie - L'espace public français en mutation.....	13
1 La sphère publique française aujourd'hui : les fondations.....	14
1.1 Services publics : présentation.....	14
1.2 Secteurs publics, privés et pluriels : différences.....	15
1.3 Origines de la fonction publique française : éclairant.....	16
1.4 Les principaux acteurs publics.....	17
1.5 Les valeurs fondatrices de la fonction publique	18
1.6 Droits et obligations des fonctionnaires : structurants.....	18
2 La sphère publique française demain : facteurs de transformation.....	19
2.1 Un environnement favorable à l'évolution.....	19
2.2 La réforme de la fonction publique : transformante.....	20
2.3 Le numérique : transformant et excluant.....	22
2.4 L'innovation : gage d'avenir.....	25
2.5 Le nouveau management : motivant.....	26
2.6 L'ouverture des données publiques : fluidifiant.....	27
2.7 Les démarches qualités : structurantes	28
3 Les conseils départementaux un service public en évolution : focus sur le département des Côtes d'Armor.....	33
3.1 Conseil départemental : présentation générale.....	33
3.2 Les conseils départementaux : chef de file des politiques sociales.....	34
3.3 L'accueil social: un rôle clé.....	35
3.4 Le conseil départemental des Côtes d'Armor.....	39
3.5 L'accueil social costarmoricaïn : des marges de progression.....	43
Seconde partie – La donnée et l'information leviers de transformation de la relation publique...53	
1 Relation numérique avec les citoyens: une opportunité d'évolution	54
2 Le relationnel et le contenu : des ressources	56
3 Des leviers d'actions pour faire évoluer l'accueil social du conseil départemental des Côtes d'Armor.....	58
3.1 Le Système d'Information social : apporter la bonne information.....	58
3.2 La connaissance des attentes des Costarmoricaïns : objectiver le fonctionnement.....	60
3.3 Processus accueil : encadrer et guider.....	66
3.4 Un portail métier : agréger et fluidifier l'information.....	71

Conclusion.....	77
Glossaire.....	79
Bibliographie.....	82
Annexes.....	90
Annexe 1 - Mesures européennes et françaises pour le numérique.....	91
Annexe 2 - Enjeux du numérique dans les collectivités locales.....	93
Annexe 3 - Activités et compétences des agents de premier accueil.....	94
Annexe 4 – Code de déontologie des assistantes sociales.....	95
Annexe 5 – Processus 1er Accueil Social.....	97
Annexe 6 – Proposition de Métadonnées associées aux documents internes produit.....	98
Annexe 7 – Arborescence du site Internet du conseil général des Côtes d’Armor.....	99
Annexe 8 – Portail métier premier accueil social.....	103
Annexe 9 – Spécifications techniques du portail métier.....	105

Liste des figures

Figure 1 :	Bref historique de la fonction publique française	17
Figure 2 :	Répartition des effectifs entre les trois fonctions publiques en 2015	17
Figure 3 :	Pyramides des valeurs de la fonction publique	18
Figure 4 :	Facteurs externes conduisant à l'évolution de la sphère publique	19
Figure 5:	Taux d'équipement en téléphonie, ordinateur et internet à domicile en France	22
Figure 6 :	Taux d'équipement en smartphone selon l'âge, le diplôme et les revenus en France	23
Figure 7 :	Exemple de conséquence du numérique	23
Figure 8 :	La transformation numérique dans les organisations	24
Figure 9 :	Moteurs de satisfaction usagers	29
Figure 10 :	Mapping des engagements de la Charte Marianne	30
Figure 11 :	Engagements « Accueil Service Public Local – REF 201 »	31
Figure 12 :	Compétences obligatoires et volontaristes des conseils départementaux	33
Figure 13 :	Chiffres clés de l'utilisation du numérique en France	38
Figure 14 :	Organigramme simplifiée du conseil départemental des Côtes d'Armor	39
Figure 15:	Cartographie de l'organisation administrative des Côtes d'Armor	40
Figure 16 :	Cartographie du processus premier accueil social au conseil départemental des Côtes d'Armor	44
Figure 17 :	Position du premier accueil social costarmoricaïn aujourd'hui auprès des services	45
Figure 18 :	Enjeux de l'amélioration de la relation à l'utilisateur au conseil départemental des Côtes d'Armor	46
Figure 19 :	Risques du projet « amélioration de l'accueil » au conseil départemental des Côtes d'Armor	47
Figure 20 :	Swot du premier accueil social au conseil départemental des Côtes d'Armor	50
Figure 21 :	Cartographie du capital immatériel adaptée au secteur public	56
Figure 22 :	Imbrication données, information, connaissance	57
Figure 23 :	Synthèse du SDAASP ✱ du conseil département des Côtes d'Armor	61
Figure 24 :	Critères d'exploitabilité de l'information	72
Figure 25 :	Principes de structuration d'une interface	122

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Différences fondamentales entre le secteur public et privé	16
Tableau 2 :	Extrait du schéma directeur des solidarités costarmoricain	42

Introduction

Si le secteur privé a effectué sa « mue numérique¹ », la situation est plus modulée dans le secteur public. Aujourd'hui, plusieurs éléments concourent à l'évolution digitale de la fonction publique française : la prise en compte des questions d'usage et de mode de vie des citoyens, le renforcement de la proximité avec l'utilisateur et la tension des ressources (budget, RH). Le numérique catalysant cette transformation, il lui offre des opportunités d'évolution. La sphère publique est ainsi amené à interroger ses pratiques et son offre de services, à transformer son fonctionnement par l'innovation, le management, la qualité et la valorisation des données. C'est un changement de « squelette » qui s'opère. « L'alignement des planètes » est donc favorable à une évolution significative du fonctionnement du service public². Dans ce contexte évolutif et complexe, la relation avec le citoyen est naturellement impactée. Les conseils départementaux, chef de file du domaine social, en contact permanent avec les citoyens en situation de précarité, souhaitent donc améliorer le fonctionnement de leur accueil social inconditionnel ✱.

Ainsi, le conseil département des Côtes d'Armor a mis l'utilisateur au cœur de ses préoccupations pour préparer l'offre de service de demain et développer l'efficacité de l'institution. Il souhaite simplifier et améliorer l'accessibilité du service public sur le territoire, afin de garantir un accès aux droits. La collectivité territoriale a ainsi mis en place un projet d'amélioration de l'accueil dans le domaine social pour rendre plus agile et réactive la relation avec l'utilisateur. Ce projet conduira également à professionnaliser et à rendre attractif le poste « chargé d'accueil social ». En tant que chef du projet amélioration de l'accueil, j'ai pour mission de diagnostiquer, de qualifier les besoins, d'explorer et de prioriser les pistes d'amélioration et de les décliner de manière opérationnelle, tout en étant en cohérence avec les orientations de la collectivité et celles des services ressources (DSI, DRH et bâtimentaire).

La première partie du mémoire présentera les « fondations » de la sphère publique française. Puis elle listera les éléments externes et internes favorables à sa transformation. Enfin, elle se focalisera sur le premier accueil social au sein des conseils départementaux, en se polarisant sur celui des Côtes d'Armor, pour dégager le potentiel d'évolution et en particulier sur l'axe informationnel. Car le premier accueil social est une position stratégique. Il conditionne l'accès aux droits sociaux. Il est une fonction clé du travail social avec l'évaluation et l'accompagnement. Enfin l'accueil est en prise directe avec le besoin usager et favorise la transversalité. C'est en définitive la clé de voûte du processus de l'intervention sociale.

La relation avec l'utilisateur, les processus documentaires et la gestion des données jouent un rôle clé dans la transformation digitale de la sphère publique. Cet entrelacement entre la relation citoyenne

1 Le numérique couvre aussi bien les outils permettant de s'appropriier les données et leur éco-système, que l'appropriation et l'usage de ces mêmes outils.

2 « *Service public [...] ensemble de principes qui garantissent l'équilibre social en préservant une équité entre tous et le libre arbitre de chacun, quand les intérêts privés ne le permettent pas.* » (1, Duan,p5)

et la qualité des données, de l'information et des documents conditionne la qualité du service rendu et permet aux conseils départementaux de se transformer.

La seconde partie du mémoire mettra en relief l'importance stratégique de la relation et du traitement des données et de l'information dans l'interaction avec l'utilisateur, en particulier dans le domaine social. Elle proposera de valoriser le traitement des données et de l'information pour améliorer le fonctionnement des accueil sociaux du conseil départemental des Côtes d'Armor : en structurant et fluidifiant l'information utile aux agents pour apporter une réponse pertinente et rapide à l'utilisateur ; en identifiant l'attente des citoyens en continu pour objectiver les évolutions d'organisation et pour personnaliser la réponse ; en encadrant le processus accueil par des modes opératoires agiles et partagés.

Ce mémoire s'appuie sur mon expérience d'agent et de chef de projet au conseil départemental des Côtes d'Armor, sur mon parcours professionnel à France Télécom / Orange, sur mon analyse des connaissances théoriques (cf. la rubrique bibliographie) et opérationnelles . Ce mémoire propose des leviers d'actions opérationnels , favorisant un changement progressif et accepté, en impliquant les agents et les encadrants d'accueil.

Première partie - L'espace public français en mutation

1 La sphère publique française aujourd'hui : les fondations

1.1 Services publics : présentation

La sphère publique française délivre des services qui répondent au besoin de l'intérêt général³. Ces services publics⁴ sont délivrés par l'État ou les collectivités territoriales ou un organisme privé ou public doté de prérogatives. Ils se structurent autour de trois principes⁵ :

- d'égalité : l'accès au service public doit s'effectuer de manière neutre, laïque et sans discrimination,
- de continuité : l'activité doit être exercée régulièrement et sans discontinuité,
- de mutabilité : les services publics doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Par ailleurs, les services publics français s'articulent autour de plusieurs fonctions principales et structurés en un espace non marchand et marchand (2, Silicani, p 27). L'espace « non marchand » est financé par les impôts et délivre des services publics fondamentaux : régaliens (défense nationale, justice, affaires étrangères et police) ; garantissant la cohésion sociale⁶ (sécurité sociale, service public hospitalier...) et le bien-être collectif (enseignement, aide sociale ou la santé). Ils sont encadrés par la Constitution. Ils ne peuvent pas faire l'objet d'une privatisation, mais peuvent être délégués à un prestataire privé. Quant aux services marchands (industriel et commercial), ils sont financés par l'utilisateur, correspondent à l'achat, la vente, et la production de biens ou de services. Ils sont gérés par des établissements publics industriels et commerciaux (Epic – exemples : Poste, SNCF, Office national des forêts, ...), proche d'une entreprise privée. La tendance actuelle est de se désengager de ce périmètre.

Dans le cadre européen des principes structurent, déclinent et encadrent la notion d'intérêt général. Ils permettent aux pouvoirs publics d'être proches des citoyens. Ils assurent la cohésion et l'accès universel. Ils maintiennent un niveau élevé de qualité et de sécurité. Ils suivent et évaluent le fonctionnement des services. Ils respectent la diversité des services et des situations (en particulier pour les services sociaux).

3 Au niveau européen, l'intérêt général est décliné et normalisé autour de deux concepts : les services d'intérêt général (SIG) : « services marchands et non marchands que les autorités publiques considèrent comme étant d'intérêt général et soumettent à des obligations spécifiques de service public » - Les services d'intérêt économique général (SIEG) : « services de nature économique [...] soumettent à des obligations spécifiques de service public en vertu d'un critère d'intérêt général. La notion de services d'intérêt économique général couvre donc plus particulièrement certains services fournis par les grandes industries de réseau comme le transport, les services postaux, l'énergie et les communications. » . Ces deux concepts sont déclinés dans le « Livre blanc sur les services d'intérêt général » - (consulté le 07/08/2018). Disponible à l'adresse : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM:l23013b>

4 Il est important de différencier les services publics, faisant référence aux services fournis aux citoyens et le service public, recouvrant l'administration et les fonctionnaires publics.

5 Ces notions sont détaillées et précisées dans le site disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/notion-service-public.html> - Publié le 30/06/2018 (consulté le 10/09/2018)

6 On parle également d'« Etat Providence ». L'intervention de l'État dans le domaine social vise à garantir une protection sociale minimale. L'Etat providence est aujourd'hui en crise pour des raisons de solvabilité, d'efficacité et de légitimité. - Publié le 30/06/2018 (consulté le 07/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/protection-sociale/definition/qu-est-ce-que-etat-providence.html>

Ainsi les services publics donnent accès à des droits, protègent, aident et accompagnent. Ils encadrent des sujets sociétaux : terrorisme, nucléaire, environnement, génétique, déréglementation financière, ... Ils favorisent la cohésion sociale⁷ : isolement, dépendance , handicap , maladie, vieillesse, ... Ces thématiques sensibles et universelles expliquent les attentes fortes et l'attachement des citoyens français aux services publics (3, Pochard, p123).

Les Français sont attachés à leurs services publics



L'intérêt général⁸, porté par les services publics, forge leur unité, leur identité, leurs valeurs (cf. chapitre 1.2.3 ci-dessous) et leur organisation. Mais l'intérêt général, comme l'état providence et le principe de solidarité⁹, ne sont pas des concepts figés. Le citoyen est même susceptible de se le réapproprier et de le faire évoluer (1, Duan, p9). Ainsi le numérique peut permettre au citoyen de passer du statut de « consommateur » à celui d'acteur, cette situation ayant une réalité dans le secteur privé depuis longtemps. Mais quels sont les différences entre la sphère privée et publique, pouvant expliquer le niveau de maturité digitale différent ?

1.2 Secteurs publics, privés et pluriels : différences

La frontière entre le secteur public et privé est de plus en plus poreuse, source de confusion. Ainsi nous assistons à un « glissement » du service public français, fondé sur des monopoles publics réglementés, vers le modèle anglo-saxon, qui laisse une large place aux acteurs privés, et dans lequel la puissance publique ne joue qu'un rôle de régulateur. Cependant des différences fondamentales existent entre le secteur public et privé.

En réalité, trois secteurs structurent la société humaine (4, Mintzberg, p13) :

- public pour répondre aux besoins de protection¹⁰ physique, psychique et social,
- privé pour fournir des produits et services,
- pluriel¹¹ pour favoriser nos relations sociales.

7 « Vivre en société suppose de définir ce qui fait lien : la solidarité. L'action sociale est la manifestation de cette solidarité » (extrait d'une intervention de Bertrand DUBREUIL au département des Côtes d'Armor en Janvier 2018)

8 La notion de l'intérêt général dans la sphère publique est détaillée dans l'ouvrage « du contrat social » de Jean-Jacques ROUSSEAU de 1762.

9 Le principe de solidarité est aujourd'hui interrogé. Ainsi la mise en place possible en 2020 du revenu universel d'activité va interroger l'organisation et le fonctionnement des départements. Cf. du discours du président Emmanuel MACRON sur « le plan de lutte contre la pauvreté » le 13 septembre 2018 - (consulté le 20/09/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.elysee.fr/declarations/article/transcription-de-la-presentations-par-le-president-de-la-republique-de-la-strategie-nationale-de-prevention-de-lutte-contre-la-pauvrete/>

10 « La Nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement » - Article 10 Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946

11 Le secteur pluriel est aussi appelé secteur « non marchand » ou « société civile » ou « associative »

Le fondement de la sphère publique, proche du secteur pluriel, diffère de la sphère privée, comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Toutefois ils sont amenés à se recouper, à se compléter, mais également à se concurrencer.

Tableau 1 - Différences fondamentales entre le secteur public et privé¹²

	Public ...	Privé ...
Finalité ...	Gouverner par le peuple et pour le peuple	Le profit
Missions ...	Politiques ¹³	Entrepreneuriaux ¹⁴
Objectif ...	Intérêt général	Spécifique
Responsabilité ...	Gouvernement – Citoyen	Actionnaire
Cible ...	Tous les Citoyens	Segmenté ¹⁵

A la différence de la sphère publique, le secteur public est le seul à délivrer certains services . Ainsi certaines prestations sociales, ne peuvent être délivrées que par l'échelon départemental (Cf. première partie – Chapitre 1.3.1). Cette situation de monopole induit un « grand pouvoir, de grandes responsabilités » et un devoir d'exemplarité. Il est accentué dans une société où les besoins sont multiples, croissants et volatils. Quel cheminement a suivi le secteur public pour arriver à un partage des rôles marqué avec la sphère privée ?

1.3 Origines de la fonction publique française : éclairant

La France a bâti un modèle de service public spécifique. Véritable doctrine, il suscite de fortes attentes de la part des français pour qui les services publics constituent, selon la formule de Renaud Denoix de Saint-Marc, « un fondement de la cohésion de la société ». Son histoire éclaire son fonctionnement actuel (2, Silicani, p 29), comme l'indique la figure 1 ci-dessous (5, Bartoli, p9) et (6, Rouban, p23 et 31).

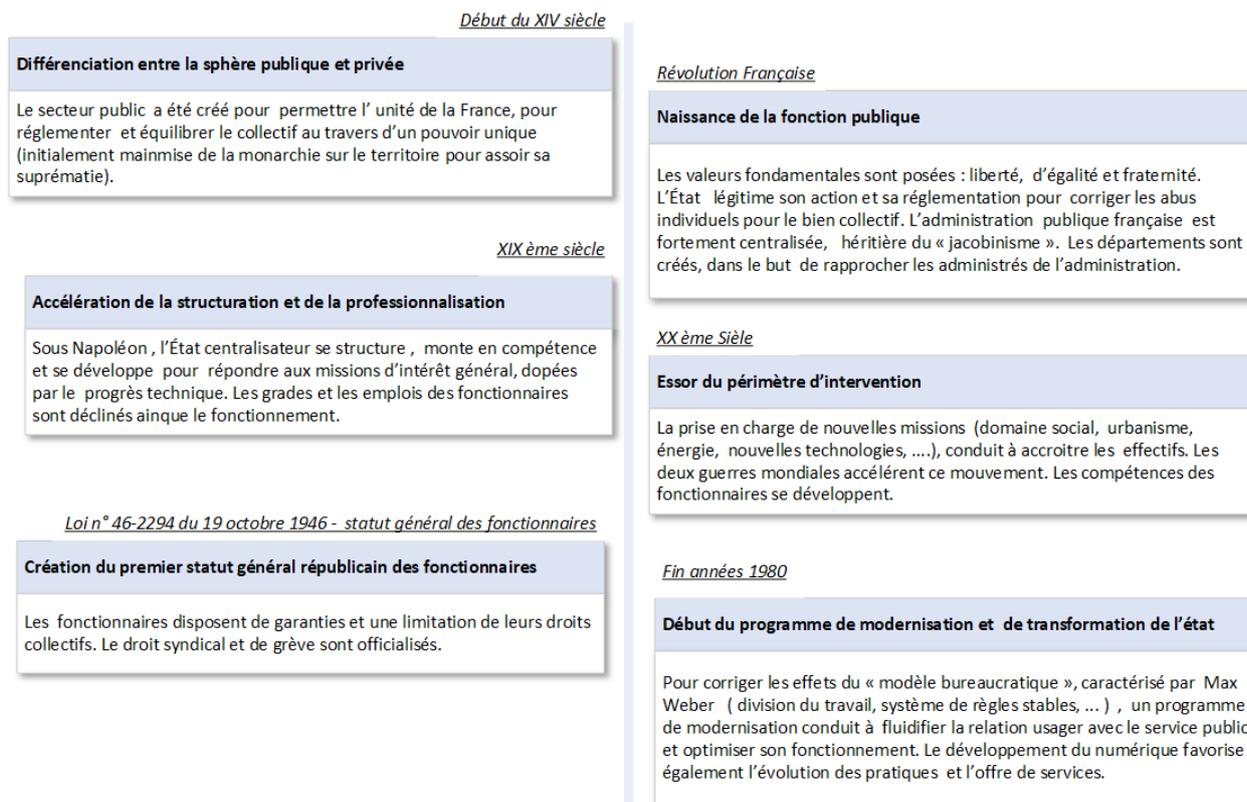
12 Extrait de wikipédia - Publié le 27/07/2018 (consulté le 29/07/2018). Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle_gestion_publicque

13 Relatif à l'organisation, à l'exercice du pouvoir dans une société organisée.

14 Création de richesse et d'emploi

15 La segmentation consiste à scinder une population (clients, prospects) en sous ensembles homogènes selon différents critères (données socio-démographiques, besoins, comportement d'achat,) ... pour effectuer des actions marketing différenciées.

Figure 1 - Bref historique de la fonction publique en France

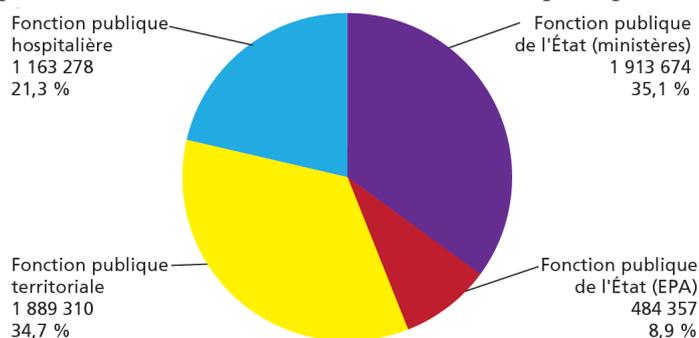


Aujourd'hui, la fonction publique française a une organisation spécifique qu'il est intéressant de connaître pour mieux l'appréhender.

1.4 Les principaux acteurs publics

La sphère publique française est composée de trois « versants » : l'État (composé de ministères et EPA / Établissements Public Administratif délivrant un service public), la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale **. Chaque versant assure des services publics utiles à la société, non rentables et sur des périmètre se recoupant (cf. Figure 2 ci-dessus). En matière de solidarité par exemple les prestations peuvent être délivrées par les conseils départementaux, les CCAS et des associations (7, Besson). Par ailleurs, la fonction publique est structurée sur un ensemble de valeurs.

Figure 2 – Répartition des effectifs entre les trois fonctions publiques en 2015¹⁶

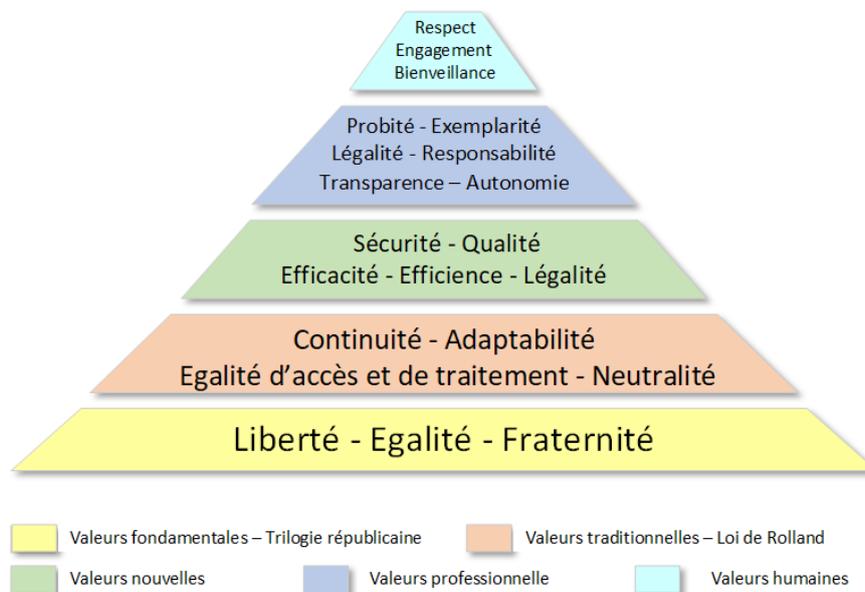


16 Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP - Département des études, des statistiques et des systèmes d'information

1.5 Les valeurs fondatrices de la fonction publique

Les valeurs fondatrices de la fonction publique donnent du sens, créent un sentiment d'appartenance, favorisent l'implication et la performance. Elles sont rassemblées dans la figure 3 ci-dessous (2, Silicani,p53) (8,CNFPT).

Figure 3 - Pyramide des valeurs de la fonction publique



La fonction publique s'appuie donc sur des valeurs publiques fortes et en mutation. Elles inscrivent l'action publique dans la durée, comme les « *entreprises pérennes qui sont construites sur une idéologie fondamentale de valeurs et d'un but* » (9, Visonneau, p196). Quel est le rôle joué par les agents publics pour favoriser la pérennité du secteur public ?

1.6 Droits et obligations des fonctionnaires : structurants

Les agents publics sont les garants du respect des valeurs publiques et de l'application du cadre réglementaire. Ils assurent la continuité du service public et préservent l'intérêt général, malgré les changements politiques. Ainsi, leur profession est réglementée et doivent respecter des obligations¹⁷ (3, Pochard, p27) (6, Rouban, p19) :

- de discrétion professionnelle d'information au public : "*Les fonctionnaires doivent faire preuve de discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.*",
- d'information au public : "*Les fonctionnaires ont le devoir de satisfaire aux demandes d'information du public dans le respect des règles mentionnées à l'article 26 loi du 13/07/83*",
- d'effectuer les tâches confiées : "*Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il n'est déchargé*"

17 Détaillé dans la Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors - Principaux articles Publié le 06/09/2013 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/droits-et-obligations#Obligation_discr_tion_prof

d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre de ses subordonnés."

- de réserve, qui interdit au fonctionnaire de faire de sa fonction l'instrument d'une propagande quelconque,
- d'obéissance hiérarchique : « doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public." Le refus d'obéissance équivaut à une faute professionnelle.

Les spécificités des agents publiques ne sont pas un frein à la transformation de la sphère publique, bien au contraire. Leur implication et le développement de leurs compétences sont à favoriser, car c'est une ressource inépuisable et un moteur nécessaire pour mettre en place une nouvelle dynamique. En outre plusieurs éléments externes convergent pour dynamiser l'évolution du secteur public.

2 La sphère publique française demain : facteurs de transformation

2.1 Un environnement favorable à l'évolution

Depuis les années quatre-vingt, la société connaît de profondes mutations : sociales, économiques, technologiques, démographiques et réglementaires. La sphère publique doit s'adapter à ces nouveaux paramètres externes qui sollicitent ses capacités d'adaptation, de transformation et d'amélioration. Ils remettent même en question ses fondations (5, Bartoli, p65). Pour relever ce défi, la sphère publique garante de l'intérêt général, doit les accepter, les qualifier et s'y préparer. La figure 4 ci-dessous recense ces « facteurs externes d'évolution », souvent interdépendants (5, Bartoli, p184).

Figure 4 - Facteurs externes conduisant à l'évolution de la sphère publique



Des raisons internes conduisent également le secteur public à évoluer (6, Rouban, p53) : l'empilement des compétences favorise le cloisonnement ; le manque de lisibilité, la lourdeur bureaucratique et la sophistication des offres de service complexifient l'organisation ; la multiplicité des logiques, la division des tâches et le style de management peuvent freiner l'adaptation (5, Bartoli, p237).

La multiplication des facteurs d'évolution conduit la sphère publique à s'engager dans un mouvement de transformations internes, aux enjeux multiples (5, Bartoli, p82) :

- structurelles : la simplification amène à une rationalisation de l'organisation générale et des outils de fonctionnement,
- stratégiques : l'évolution des compétences métiers, une nouvelle répartition des pouvoirs et des processus de décision et enfin l'évolution des activités conduisent à une redéfinition des objectifs et des priorités,
- culturelles : la notion de « service public » évolue,
- comportementales : un processus de changement est à mettre en place.

Ces différents facteurs impactent la fonction publique. Ils la positionnent dans une évolution permanente et dans une volonté affirmée d'efficience (6, Rouban, p109). Ce mouvement de transformation n'est pas récent, plusieurs plans de modernisation de la sphère publique française ont été mis en place pour répondre à ce contexte évolutif.

2.2 La réforme de la fonction publique : transformante

Depuis une vingtaine d'année, les institutions françaises ont mis en œuvre plusieurs programmes de modernisation, affichant clairement un objectif général d'efficience (5, Bartoli, p319) : en 2001 la Loi Organique relative aux Lois de Finances / LOLF* (visant à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques), en 2007 la Révision Générale des Politiques Publiques / RGPP* (invitant à diminuer la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique), en 2012 la Modernisation de l'action Publique / MAP* (conduisant à simplifier les démarches administratives) avec son choc de simplification et aujourd'hui par l'Action Publique 2022* (amenant à transformer le service public en profondeur pour créer une administration fluide, agile et adaptable, l'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue pour renforcer l'attractivité du pays).

Historiquement, ces différents programmes s'intègrent dans un mouvement international plus large : Nouvelle Gestion Publique ou New Public Management / NPM. Il transpose dans le secteur public les modèles de l'entreprise privée (10, Levesque), comme la mesure de la performance, le contrôle des résultats, l'orientation client, la préoccupation de la qualité, des méthodes et outils de management et l'utilisation « frugale » des ressources. Aujourd'hui le NPM est moins d'actualité : l'intérêt général est-il compatible avec la logique économique ?

La transformation de l'Etat est actuellement renforcée et amplifiée par l'adhésion récente de la France (2014) au PGO* (ou Open Government Partnership / OGP - conduisant à la transparence de

l'action publique, la co-construction avec la société civile et l'innovation démocratique). C'est un réseau regroupant des pays et des organisations de la société civile pour partager les pratiques des entités publiques réformatrices, plus compatibles avec les aspirations des citoyens et repose sur les principes¹⁸ :

- de transparence de l'action publique, en particulier via l'ouverture des données publiques,
- de participation des citoyens à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques,
- d'intégrité de l'action publique et des agents publics,
- d'utilisation des potentialités des nouvelles technologies.

Aujourd'hui le nouveau programme de modernisation, Action Publique 2022^{19**}, relance la volonté réformatrice de la France. Avec pour devise «*service public – se réinventer pour mieux servir* », il se centre sur les attentes citoyennes et des agents publics et se structure selon trois objectifs transverses :

- améliorer la qualité des services publics, par la simplification du parcours de l'utilisateur et la généralisation des démarches administratives en ligne,
- offrir un environnement de travail modernisé, par la prise en compte des propositions d'amélioration des agents publics et la rénovation du cadre de gestion RH,
- maîtriser les dépenses publiques par l'optimisation des moyens.

Action Publique 2022** (10 bis, CAP 2022, p26) interroge également l'organisation, en voulant refonder l'administration autour de la confiance et de la responsabilisation des agents publics.

Plusieurs constats récents, révèlent également une transformation de la sphère publique. Depuis les dernières élections présidentielles, il n'y a plus de ministre de la fonction publique, mais un ministre de « l'action et des comptes publics ». L'évolution vers des services «au public » assurés par des entreprises concurrentielles qui favoriseraient le développement d'un État start-up. Celui ci devrait fonctionner comme une entreprise capitaliste, être rentable, performant, et ses logiques comptables être inspirées du secteur privé. Il n'y a plus d'utilisateurs, ni d'assurés sociaux, mais des consommateurs et des clients (11, Algan). Cela peut être un risque supplémentaire d'exclusion pour les populations fragiles et marginalisées.

Deux approches majeures proposent de faire évoluer en profondeur l'offre de service public. Elles se cristallisent sur l'utilisateur et le numérique. Elles affirment la volonté de fluidifier, d'autonomiser et de personnaliser les échanges. Elles repensent le service public comme une alliance entre le citoyen et l'État (1, Duan), où l'innovation citoyenne et publique se conjuguent. « *Le service public va alors se tourner autour de l'utilisateur et non plus autour de la logique de fonctionnement de la structure* » (12, Roux) . La logique du tout numérique dans la relation avec le citoyen est-elle une panacée, en particulier pour une population en situation de précarité ?

18 Engagements précisés dans la déclaration de Paris - (Consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP-Summit_PARIS-DECLARATION_FR.pdf

19 Le plan de modernisation de l'état, action Publique 2022, (consulté le 21/06/2018) est disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/action-publique-2022>

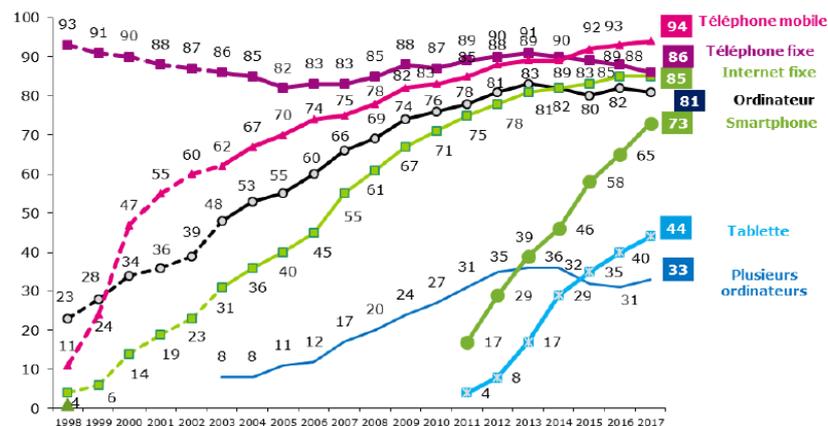
2.3 Le numérique : transformant et excluant

« La transformation numérique combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation, dans une interaction mutuelle et se renforçant ». selon M. Lemoine²⁰. L'avènement du digital induit une transformation rapide de l'ensemble de la société (1, Duan,p6) : accélération des échanges, désintermédiation et multiplication des données et de leur analyse. La législation et les programmes européens et français accélèrent même l'essor et l'usage du numérique (cf. annexe 1). Les enjeux du numérique dans les collectivités locales sont multiples et impactants. Ils sont pleinement identifiés par certaines collectivités (exemple la communauté du grand Annecy - cf. annexe 2).

La fonction publique n'est pas à l'écart de cette transformation digitale. Aujourd'hui 70 % des citoyens effectuent leurs démarches administratives en ligne (14, CREDOC, p88) . Cette évolution digitale favorise le développement de l'E-administration (utilisation d'internet par l'administration) : en 2017, 2 Français sur 3 l'ont utilisée (14, CREDOC, p13). La Cour des comptes préconise même que « le numérique devienne le droit commun de la relation avec l'utilisateur pour l'accomplissement de ses démarches [...] car elles lui donnent plus d'autonomie » (12 , Reconnect, p48). En outre ces démarches en ligne s'enrichissent en même temps de la personnalisation des échanges, d'une qualité accrue et d'une amélioration de la gestion publique (16bis, Erhel, p90)²¹

Aujourd'hui, la principale transformation impactant les relations administration-administrés vient des citoyens eux-mêmes. En effet la généralisation du smartphone, par exemple, a rendu le citoyen plus agile, a accru ses attentes et ses exigences vis-à-vis de l'administration. Il devient progressivement le canal de communication individuel, permanent et préféré des usagers. Par conséquent, il impose de revoir les modes de communication et de travail, notamment dans le processus documentaire²² : contractualisation en ligne, capture de documents et conception et l'édition de documents, comme le signale la figure 5 ci-dessous (14, CREDOC,p8).

Figure 5 - Taux d'équipement en téléphonie, ordinateur et internet à domicile en France



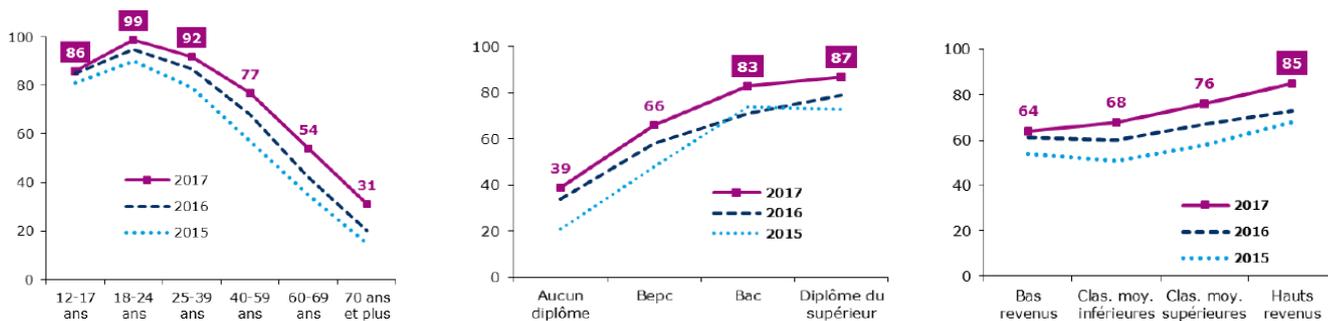
20 Selon M. Lemoine, « la transformation numérique combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation », dans une interaction mutuelle et se renforçant. Cf. rapport « La nouvelle grammaire du succès - La transformation numérique de l'économie française » - Publié le 11/2014 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000696/index.shtml>

21 Développement de la relation numérique avec l'utilisateur également développé dans le rapport « Relations aux usagers et modernisation de l'État : vers une généralisation des services publics numériques » - Publié le 04/02/2016 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/reactions-aux-usagers-et-modernisation-de-letat>

22 E-Book - Recommandations pour une gestion intelligente et novatrice des processus documentaires - (consulté le 08/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://hub.markess.com/xwiki/wiki/extranet/view/ZUJvb2tNQVJLRVNRkxPVzlwMTg%3D/C-Int%C3%A9grer+le+mobile+et+ses+usages>

Mais l'âge, le niveau scolaire et social sont autant de facteurs qui conditionnent également le taux d'équipement et le niveau d'usage (14, CREDOC,p34).

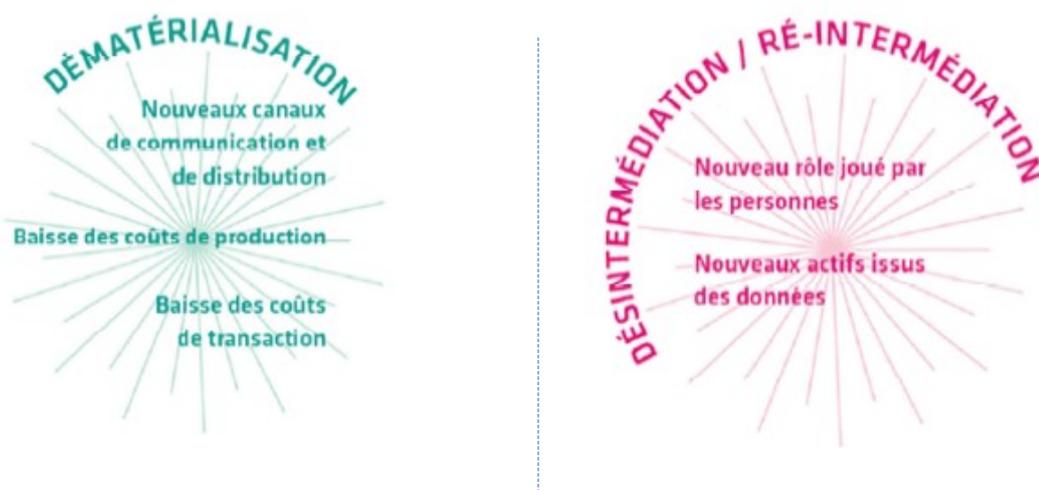
Figure 6 - Taux d'équipement en smartphone selon l'âge, le diplôme et les revenus en France



Cependant, le niveau d'utilisation des services numériques est hétérogène. Comme le rappelle le médiateur de la république, « Une personne sur cinq éprouve des difficultés à accomplir les démarches administratives courantes », particulièrement les personnes les plus précaires (15, TOUBON, p3). La dématérialisation des démarches rajoute une difficulté supplémentaire. Les démarches en ligne retardent l'autonomie et l'émancipation. Pour ne pas être un facteur d'isolement, le médiateur préconise : la complémentarité des canaux de relation traditionnel (accueil physique et téléphonique) et des canaux numériques pour tendre vers l'E-inclusion (cf. partie une – chapitre 3.3.4).

Ainsi le développement de l'État plateforme * invite à améliorer et simplifier la relation avec l'utilisateur²³. Il démultiplie les canaux d'échanges dans une déclinaison multicanal²⁴ * (16bis, Erhel, p15). Il conduit à un accompagnement dans une logique de service qui est un changement de paradigme. Le numérique induit de nombreuses répercussions, comme l'indique la figure 7 ci-dessous (16bis, Erhel, p5).

Figure 7 - Exemples de conséquence du numérique



23 La plateforme numérique conduit généralement à plus de partage et de collaboration et favorise plus d'horizontalité

24 Les moyens de contact dont le niveau d'utilisation varie selon la tranche d'âge - Source livre blanc « Le centre de contact cross-canal idéal » - Consulté le 19/08/2018 disponible à l'adresse :<http://kiamo.fr/dossier/>

Le multicanal * se développe. Il permet de s'adapter aux volontés et comportements des usagers et impose aussi de nombreuses contraintes :

- cohérence des informations d'un canal à l'autre,
- historisation et centralisation des contacts sur les différents canaux,
- gestion des complémentarités des canaux,
- choix des canaux en fonction des préférences usagers,
- formation des agents au front office (relation directe avec l'utilisateur).

La disruption²⁵ numérique, induit également des transformations dans les organisations (16, CIGREF, p7) et les manières de travailler (16bis, Erhel, p13 -110), comme l'indique la Figure 8 ci-dessous [extrait (16, CIGREF)] . Dans le secteur privé, elle interroge tout les étages du fonctionnement. Par capillarité et par volonté politique. , la sphère publique est entraînée par cette évolution digitale.

Figure 8 - La transformation numérique dans les organisations



Par conséquent, le numérique conduit à des transformations multiples et impactantes, en particulier au niveau organisationnel et fonctionnel . C'est également un facteur accélérant l'évolution, à condition qu'il soit expliqué, structuré et encadré par des orientations. C' est un formidable levier pour cristalliser l'innovation.

25 La disruption numérique correspond aux changements rapides et de rupture, induits par le digital et impactant directement les usages ; l'organisation, le fonctionnement et les pratiques des entités.

2.4 L'innovation : gage d'avenir

L'innovation est une formidable opportunité pour s'adapter à un environnement très évolutif, en particulier dans le contexte numérique actuel (17, Boscher). Elle s'appuie principalement sur le capital humain, la connaissance et la technologie. L'innovation se matérialise généralement sous quatre formes (produit/service, procédé, distribution et organisation) et se décline en trois degrés d'innovation²⁶ :

- incrémental, en se concentrant sur les améliorations,
- radical, en se concentrant sur les ruptures,
- paradigmatique, en se concentrant sur les innovations technologiques.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs incitent le secteur public sur les chemins de la créativité, du « royaume du champs des possibles » et du « pas de côté » (18, Demon-Feuquier) :

- des budgets de fonctionnement contraints durablement : les contrats de maîtrise de la dépense locale limitent à +1,2 % la progression des dépenses de fonctionnement des collectivités locales sur la période 2018-2020. Ils poussent à « faire autant, ou mieux, avec moins »,
- les usagers attendent de nouveaux services de qualité, dans un environnement en mutation permanent et complexe (Cf. première partie - Chapitre 2.1).

Si l'innovation publique invite à appréhender et à répondre aux besoins des utilisateurs et des agents par des temps d'observations et d'enquêtes (9, Visonneau, p110), elle nécessite cependant de répondre en même temps à l'utilisateur, au citoyen et au contribuable (19, CNFPT, partie 4).

La démultiplication des acteurs de l'innovation publique (Labs public²⁷, de start-up d'état²⁸, d'association²⁹, think-thank³⁰, communautés³¹, plateforme d'innovation³², ...) confirme cette volonté d'innover. Ainsi, plusieurs approches nouvelles (le design de service, la démarche Agile et la plateforme d'innovation) trouvent de plus en plus leur place dans la sphère publique. Un changement de culture s'opère. Même le cadre législatif, avec le droit à l'expérimentation³³, invite à la création.

26 Grille stratégique d'innovation Pavié développé en 2016 par Xavier Pavié, professeur d'innovation à l'ESSEC, directeur académique du programme Grande Ecole à Singapour et directeur du centre iMagination

27 Labs pour imaginer les services de demain - Publié le 19/04/2013 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent/par-la-co-construction/un-labo-pour-imaginer-les-services-publics-de-demain>

28 Exemple le projet « Lapins » : Réduire le nombre de rendez-vous annulés dans les maisons départementales de solidarité au sein du conseil général du Pas de Calais - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://beta.gouv.fr/startups/>

29 Comme la 27èmes région - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse :- <http://www.la27eregion.fr/>

30 Comme Fondapol - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.fondapol.org/>

31 Comme les « Napoléons » - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://lesnapoleons.com/>

32 Comme « tuba » - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.tuba-lyon.com/>

33 L'expérimentation législative locale est l'autorisation donnée par une loi à une collectivité territoriale d'appliquer une politique publique ne faisant pas partie de ses attributions légales, pour une période donnée - Publié le 19/01/2015 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/competences-collectivites-territoriales/quoi-consiste-experimentation-legislative.html>

L'enjeu pour le secteur public est de favoriser et de valoriser le potentiel créatif de ses agents. Selon Akim Oural, « *Les agents qui sont en contact direct avec les usagers ont, par exemple, certainement beaucoup à apporter pour proposer des améliorations dans la façon de délivrer les services* » (20, Oural, p32). L'évolution du management public n'a-t-il pas un rôle majeur à jouer dans cette libération des « énergies » créatrices ?

2.5 Le nouveau management : motivant

L'évolution du management public peut contribuer en effet au développement de l'efficacité et à l'épanouissement des agents³⁴ (21, Cinquin), car ce nouveau modèle sublime les capacités cognitives des hommes et repose sur des valeurs clés :

- donner du sens pour favoriser l'engagement, la reconnaissance et l'accomplissement (valeur recherchée par les nouvelles générations),
- accroître l'autonomie pour accorder la confiance, développer le sentiment d'utilité et de reconnaissance, donner des marges de manœuvre nécessaires à la souplesse adaptative,
- favoriser l'agilité pour dépasser la rigidité bureaucratique et apporter des réponses immédiates aux besoins prioritaires, en rapprochant les décisions de la réalité « terrain »,
- accorder un droit à l'erreur pour expérimenter et développer la valeur ajoutée,
- partager l'information pour démultiplier la collaboration et favoriser la mise en place d'équipe pluridisciplinaire, décloisonnant le fonctionnement.

La libération du potentiel humain des agents est ainsi un des enjeux majeur du nouveau management public actuel. Plusieurs mouvements se dessinent et favorisent cette nouvelle dynamique managériale (5, Bartoli, p182) :

- administration libérée, à l'image de l'entreprise libérée qui « *mise sur l'auto-détermination et l'auto-organisation pour renouer avec la motivation [...] et la création [...] redonner du sens à l'action [...] pari de l'intelligence collective [...] ne plus dire "comment travailler [...] mais plutôt "pourquoi" [...] attache une grande importance à la notion de vision* ³⁵ ». Elle conduit à un aplatissement de la ligne hiérarchique et au remplacement des fonctions contrôle par le conseil (22, Malherbe) . l'administration libérée induit une plus grande implication et favorise la qualité de vie au travail,
- Nouvelle Gestion Publique/NGP ou nouveau management public (inspiré de la sphère privée), face à la démultiplication des missions publiques, un contrôle partiel des moyens financiers alloués devient nécessaire dans une volonté d'efficience : en rendant des services au juste coût, personnalisés et priorisés ; en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, plus souple et mieux piloté ; en favorisant le rapprochement des attentes réelles du citoyen ;

34 « *A l'heure de la transformation de l'action publique, l'amélioration de la qualité de la vie au travail induite est un enjeu majeur ... car elle contribue fortement à la qualité et à l'efficacité du service public* » - propos tenu par Olivier DUSSOPT, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, dans Acteurs public – Hors-série Juillet-Août 2018

35 Propos tenu par Yvonne Foucher lors de la conférence/séminaire, vers des administrations libérées : comment impulser des logiques humanistes et créatives au sein de nos services - Paris, le 24 novembre 2016

en adaptant plus facilement l'organisation ; en favorisant la décentralisation ; en se centrant sur les résultats.

- Action Publique 2022 ✱ (10 bis, CAP 2022, p34) interroge également le management public et fait plusieurs propositions : « valoriser ceux qui osent prendre des risques [...] sortir d'une culture de la norme, pour permettre aux agents de prendre des décisions adaptées au cas par cas ».

Un équilibre entre une logique gestionnaire, comptable et une logique de relation humaine et managériale est à trouver pour recentrer l'action des agents sur des missions plus d'accompagnement, d'écoute et de conseils (23, Penin). Ces nouvelles orientations démultiplient l'intelligence collective, fluidifient les décisions, favorisent l'adhésion, et clarifient les objectifs, tout en respectant les valeurs individuelles et collectives. La donnée et l'information ne peuvent-elle pas amplifier cette nouvelle dynamique ?

2.6 L'ouverture des données publiques : fluidifiant

Comme le rappelle Henri Verdier³⁶ « Au cours de l'histoire, les plus grandes transformations se sont produites lorsqu'une ressource jusque-là rare est devenue abondante [...] se produit aujourd'hui, avec la révolution des données. ». Cette révolution permet même de personnaliser les services (1, Duan,p10).

Les enjeux de maîtrise, d'utilisation et de partage des donnée sont récemment pris en compte dans une stratégie publique (25, Verdier,p3) :

- Politique de la donnée :
 - fournir des jeux de données de référence de qualité et standardisés (25, Verdier, p16) pour asseoir sa souveraineté informationnelle, développer la collaboration entre le public et le privé, l'exploitabilité et assurer une meilleur production,
 - favoriser l'échange des données (25, Verdier,p23), par une ouverture par défaut³⁷ / open data (utilisable en interne et externe). Le conseil département des Côtes d'Armor libère par exemple ses données dans le cadre du site Dat'armor³⁸ : 219 jeux de données en septembre 2018,
 - permettre l'uniformisation du cadre juridique, la sécurisation (exemple le Règlement européen sur la protection des données personnelles / RGPD) et la gratuité de la réutilisation, pour développer les services , mutualiser et simplifier,

³⁶ Dans le rapport « La révolution de la donnée au service de la croissance », rapport du groupe de travail franco-britannique sur l'économie de la donnée (2016) - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/rapport-taskforce_fr.pdf

³⁷ Enrichir le service public de la donnée - Plan d'action national pour une action publique transparente / PGO ✱ - 2018 2020, p18

³⁸ Consulté le 04/08/2018. Disponible à l'adresse :<http://datarmor.cotesdarmor.fr/web/guest>

- exploiter les données (24,Verdier,p34), pour améliorer le fonctionnement, ouvrir de nouveaux services, faciliter le travail des agents et créer de la valeur³⁹.
- Nomination d'un administrateur général des données, fonction occupée par Henri Verdier (24, Verdier , p9) , avec pour rôle de coordonner l'inventaire, la gouvernance, la production, la circulation et l'exploitation des données.

Aujourd'hui le numérique et le traitement de masse des données sont omniprésents dans notre quotidien. Ils conduisent à une véritable richesse « immatériale », à condition de savoir l'exploiter. Ainsi, l'administration des données publiques est une formidable opportunité pour doper l'innovation, développer l'efficacité, simplifier la prise de décisions, créer de la valeur et mettre en place de nouveaux modèles économiques⁴⁰ (25, Taskforce , p6 et 15) . Fournir rapidement la bonne donnée et la bonne information, à la bonne personne et au bon moment, devient progressivement une réalité. Elles simplifient l'utilisation des services et favorisent naturellement la mise en place des démarches qualités.

2.7 Les démarches qualités : structurantes

Comme le rappelle la norme ISO 9004 de 2009, gestion des performances durables d'un organisme, « *un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée* ». Aujourd'hui, la sphère publique se positionne progressivement dans cette dynamique qualitative. Elle sous entend un respect et une adaptation à ses objectifs, à ses valeurs, à ses spécificités et à son contexte.

Initialement les démarches qualités initiées dans le service public avaient une vision interne, sans tenir compte de l'avis des usagers. Depuis les années 1990, ces démarches se sont inspirées d'outils qualités du secteur privé (conduisant au new public management – Cf. chapitre 2.5 ci-dessus) et « *occupent à présent une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics [...] marque le passage d'une politique de moyen à une politique de résultat* »⁴¹ . Aujourd'hui, plusieurs principes et référentiels qualités prennent en compte l'avis des usagers, en particulier dans la relation avec le citoyen.

La simplification du parcours usager est ainsi l'un des enjeux de la transformation du secteur public. Elle renvoie la complexité organisationnelle et administrative vers la collectivité (34, GODDARD). C'est une première étape qui passe aussi par une évolution des pratiques⁴². Elle conduit à appréhender en amont les moteurs de satisfaction, à partir des bonnes expériences et

39 Le marché des données publiques ouvertes en Europe pour la période 2016-2020 devrait s'élever à 325 milliards d'euros en Europe – Cf rapport p6 « La révolution de la donnée au service de la croissance Innovation,Infrastructure, Compétences et "Pouvoir d'agir" à l'ère numérique » - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/rapport-taskforce_fr.pdf

40 Dans le secteur de la mobilité (Uber et Blablacar) , l'hébergement (Airbnb et Bedycasa) , .. les données sont l'essence de ces nouveaux services

41 Une note de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail / ANACT effectue un état des lieux des démarches qualités dans la sphère publique - (consulté le 30/09/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/la-qualite-dans-la-fonction-publique-quel-apport-dune-proche-par-le-travail>

des attitudes en situation d'accueil. Ces moteurs sont donc multiples et se conjuguent (rassemblés dans la figure 9 ci-dessous) (35, SGMAP, p13). La qualité informationnelle apparaît comme un des axes majeurs de satisfaction.

Figure 9 - Les Moteurs de satisfaction des usagers



Ainsi, le référentiel Marianne mis en place par le SGMAP ⁴² depuis 2008, définit un cadre pour la qualité de l'accueil dans les services publics (Cf la figure 10 ci-dessous - Mapping des engagements Mariannes ⁴³). Il est structuré autour de cinq engagements où l'axe informationnel est également présent. La version de 2016 développe un niveau d'exigence supplémentaire pour répondre au mieux aux attentes des citoyens et pour s'adapter à l'évolution des usages. Une nouvelle édition est en cours (information signalée par son référent Icare LE BLANC). Deux raisons conduisent à son évolution : la volonté d'une plus grande transparence des résultats, en intégrant

42 Un recueil des bonnes pratiques dans la sphère publique recense les actions concrètes et identifiées par une communauté des métiers de l'accueil - Publié le 18/05/2015 (Consulté le 12/08/18) disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/publications/recueil-de-bonnes-pratiques-100-contacts-efficaces>

43 Présentation de la Charte Marianne - Publié le 16/09/2016 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/referentiels/le-referentiel-marianne-nouvelle-version>

des indicateurs de services pour recueillir l'avis des usagers (via des critères de performance et de pilotage) ; la prise en compte des orientations de la loi « société de confiance »⁴⁴ qui exhorte les agents publics à passer du contrôle au conseil.

Figure 10 – Mapping des engagements de la Charte Marianne



Légende - Thèmes des engagements:

- : Un accueil aimable et attentionné
- : Des réponses claires dans les délais annoncés
- : A votre écoute pour progresser
- : Des informations qui répondent à vos attentes, une orientation efficace
- : Le service public s'engage auprès des agents

44 La loi n° 2018-727 a été promulguée le 10 août 2018, pour un État au service d'une société de confiance. Elle expérimente autour de chantiers prioritaires : « relation de confiance » entre l'administration et les citoyens ; mise en place de référent unique dans les services publics ; élargissement des horaires d'ouverture des services publics - Consulté le 29/08/2018 – Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037307624&categorieLien=id>

L'AFNOR a publié également un référentiel de l'accueil dans les services publics : « Accueil Service Public Local – Réf 201 »⁴⁵. Ce référentiel qualité est construit à partir des référentiels NF Relation Client et Marianne (Cf la figure 22 ci-dessous – Engagements « Accueil Service Public Local – RÉF 201 »). C'est un outil de management de la qualité et de modernisation de l'administration axé sur la satisfaction de l'utilisateur. Ce référentiel modulaire est structuré autour de trois engagements déclinés dans les moyens de mise en œuvre, dans les documents de référence d'enregistrements et dans les moyens de mesure. Il répond aux attentes des usagers et à une réalité opérationnelle. Il est mobilisateur pour le personnel autour d'un projet ambitieux et réaliste pour améliorer l'accueil du public dans les collectivités territoriales **.



Ces deux référentiels qualité de la relation sont structurants. Ils permettent aux collectivités locales volontaires de s'engager dans une démarche qualité continue. C'est une orientation exigeante qui fixe un cap et permet de pérenniser la qualité. Ainsi, ces référentiels guident et structurent la mise en œuvre de l'action publique. Leurs orientations communes invitent à :

- disposer d'une connaissance fine et continue des attentes (usagers et agents) pour mettre en place des outils et des applicatifs adaptés. La mise en place de personas⁴⁶ est une piste

45 Déclinaison du référentiel par les départements du Rhône, de l'Hérault et du Vaucluse - Publié le 02/10/2016 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/BlobServer?blobkey=id&blobnocache=true&blobwhere=1250170466886&blobheader=application%2Fpdf&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs>

46 Les personas sont des personnages imaginaires représentatifs d'un segment cible. Ils sont utiles pour développer, structurer et induire de nouveaux services.

pour appréhender aussi le besoin, en impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne accueil,

- se centrer sur l'expérience usager pour fluidifier le contact,
- apporter une première réponse dès le premier contact pour simplifier les démarches,
- accompagner l'utilisateur dans ses démarches pour développer son autonomie,
- automatiser les tâches administratifs pour développer le temps d'écoute.

Or ces deux référentiels qualité, destinés à la sphère publique, restent globalement peu adoptés, peu exploités et ont un impact limité. Comme la montre le CECRSP (Centre d'Enquête sur les Coûts et les Rendements des Services Publics) qui a dressé un bilan mitigé de la Charte Marianne mitigé. Si elle a catalysé la dynamique qualité, elle est souvent restée à un effet d'affichage. Cependant des axes d'améliorations demeurent dans la relation avec le citoyen. Chaque acteur public est libre de s'en saisir, en s'inscrivant dans une démarche volontariste.

Dans un monde interdépendant, la « cellule » publique a un devoir de s'adapter aux besoins, aux technologies et au contexte territorial, national et mondial. Ainsi, la réforme politique, le numérique, l'innovation, le nouveau management, l'ouverture des données publiques et la mise en place de démarche qualité conduisent à un « big bang » de la sphère publique (5, Bartoli, p182) (16bis, Erhel, p29). C'est une transformation multiple, simultanée et large (impactant l'organisation, les outils, et les compétences) qui pourra s'effectuer par approche effective⁴⁷ : en partant de ses ressources, en expérimentant, en coconstruisant, en rebondissant et en innovant. Il est important de dépasser l'étape dématérialisation (à ce jour seule la dématérialisation des marchés publics est obligatoire dans le secteur public) pour se focaliser sur la transformation organisationnelle (1, Duan, p11). Le service public est donc amené à se réinventer, en s'appuyant sur ses valeurs et en plaçant la relation humaine au centre de ses préoccupations. Cette transformation est prégnante au sein des conseils départementaux, chef de file du domaine social. Cette dynamique animera particulièrement la deuxième partie du mémoire, en se focalisant sur le triptyque : données, informations et documents.

47 « Effectuation : comment les entrepreneurs pensent et agissent vraiment » - Blog de Philippe Silberzhan - Publié le 28 / 04 / 2011 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>

3 Les conseils départementaux un service public en évolution : focus sur le département des Côtes d'Armor

3.1 Conseil départemental : présentation générale

Les Départements, créés par la loi du 22 décembre 1789, sont devenus une collectivité territoriale* par la loi du 10 août 1871. Ils exercent leurs missions dans un cadre législatif évolutif (7, Besson, p22) :

- les lois initiales de décentralisation de 1982 et 1983⁴⁸, affirment une volonté de proximité de l'administration locale avec l'usager,
- la loi Aménagement du Territoire et de la République/ATR de 1992, a conduit à implanter sur les territoires les autorités administratives représentant l'État,
- la révision constitutionnelle de 2003 renforce leur autonomie financière et leur reconnaît un droit à l'expérimentation, facilitant l'innovation (cf. chapitre 2.4 ci-dessus),
- la loi NOTRe de 2015, relative à la nouvelle organisation territoriale de la République, a redéfini les compétences en spécialisant le rôle des collectivités territoriales. Elle a par ailleurs supprimé la clause de compétence générale des conseils départementaux tout en maintenant la culture, le sport, le tourisme, la promotion des langues régionales et de l'éducation populaire dans le champ des compétences partagées.

Le cadre législatif organise donc l'évolution des collectivités territoriales. Par exemple dans le cadre de l'avant-projet de la réforme constitutionnelle, l'article 72 de la Constitution relatif aux collectivités locales, serait complété par un paragraphe indiquant notamment : « *La loi peut prévoir que certaines collectivités territoriales exercent des compétences en nombre limité, dont ne disposent pas l'ensemble des collectivités de la même catégorie* ».

Les conseils départementaux exercent ainsi des compétences obligatoires et facultatives ou volontaristes (cf. figure 12 ci-dessous). Les départements sont une subdivision territoriale située entre la région et les communautés de communes. Ils représentent l'État et sont chargés d'appliquer la politique gouvernementale, tout en ayant un principe de libre administration, énoncé à l'article 72 de la Constitution.

Figure 12 - Compétences obligatoires et volontaristes des conseils départementaux



48 Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 ont fait du département une collectivité territoriale de plein exercice et leur ont transféré des prérogatives relevant initialement de l'État.

Si les conseils départementaux exercent leurs compétences dans des domaines larges et distincts, la solidarité occupe une place prépondérante et partagée avec des partenaires (CAF, CCAS,...) et des associations (7, Besson, p16). L'éventail des prestations sociales gérées par le conseil départemental est large:

- allocations individuelles de solidarité : RSA**, APA**, PCH**, FSE**, insertion et emploi,
- enfance : Protection Maternelle et Infantile/PMI, prévention et prévention en cas de danger, adoption, soutien aux familles en difficultés, agréments des assistantes maternelles et familiales,
- handicap : hébergement, insertion sociale et aides financières aux personnes handicapées au sein des MDPH**,
- personnes âgées – dépendance : autorisation, agrément, contrôle et tarif des centres d'accueil ; information et coordination.

3.2 Les conseils départementaux : chef de file des politiques sociales

Les conseils départementaux, chef de file des politiques sociales, se sont vu confier une compétence de principe pour l'élaboration des schémas d'organisation sociale et médico-sociale dans le cadre d'une coordination régionale⁴⁹. Ils rassemblent, pour une durée de cinq ans, les éléments prospectifs pour l'ensemble du champ social et médico-social (enfance-famille, handicap, vieillissement, logement, insertion). C'est dans ce cadre législatif qu'ils doivent assurer l'organisation territoriale de l'offre de service social sur le territoire départemental tout en anticipant l'évolution des besoins de la population.

Les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale sont donc des instruments stratégiques de politique sociale. A partir d'une analyse des besoins des usagers, et d'une évaluation de l'offre sociale et médico-sociale existante, ils permettent de programmer pour les cinq années à venir, l'évolution des dispositifs existants, et la création de structures et d'actions nouvelles. Ils doivent également définir les modalités de collaboration avec l'ensemble des acteurs de ces champs et les secteurs connexes.

Les conseils départementaux se singularisent donc en raison de la grande diversité de leurs activités, de leur proximité avec les citoyens, de la relative autonomie de leur gestion et de leur recherche permanente d'adéquation entre objectifs et moyens. Aujourd'hui, les conseils départementaux porteur majeur de l'action sociale, conduisant à une relation humaine permanente, ont des relations directes et régulières avec l'utilisateur en situation de précarité.

49 Depuis la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et plus récemment la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant sur la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

3.3 L'accueil social: un rôle clé

3.3.1 Cadre législatif encadrant la relation usager et administration

L'utilisateur dans le cadre de sa relation avec l'administration « a le droit de demander compte à tout agent public »⁵⁰, et « a le droit à la reconnaissance en tous lieux de sa personnalité juridique »⁵¹. Ces droits sont précisés dans le code de la relation usager-administration mis en place récemment, le 1er janvier 2016. Ce code regroupe les dispositions législatives et réglementaires, avec la volonté affichée de préciser et simplifier la relation entre les citoyens et l'administration. Il régit également les règles de forme, les conditions d'application des actes administratifs et les modalités d'accès aux documents administratifs.

Dernièrement, la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance vient également préciser la relation avec l'utilisateur :

- une administration qui accompagne et noue une relation de confiance (Titre Ier- Chapitre Ier - vers une administration de conseil et de service),
- un droit à l'erreur (Titre Ier - Articles 2 à 19),
- une administration engagée dans la dématérialisation (Titre II - Chapitre Ier - vers une action publique modernisée, simple et efficace),
- une administration moins complexe (Titre II - Chapitre II),
- une invitation à se structurer en "guichet unique" (Titre II - Chapitre II - Article 29).

Aujourd'hui, les conseils départementaux sont de plus en plus seuls à gérer l'accueil social inconditionnel*. La relation avec le citoyen conduit les agents du premier accueil social à être confrontés régulièrement à des attentes nombreuses et complexes, parfois générant des tensions.

3.3.2 Objectifs et buts sensibles

L'action sociale* est précisée par décret (n° 2017-877 du 6 mai 2017) : *" elle vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie⁵², de protection et de participation des personnes [...] contribue à promouvoir [...] le changement social, le développement social et la cohésion de la société »*. Le service public départemental d'action sociale⁵³ a donc pour mission principale d'aider les personnes en difficulté⁵⁴ à retrouver ou à développer leur autonomie, en leur apportant des conseils et leur ouvrant des prestations.

50 Art. 15 de la déclaration des droits de l'homme de 1789 - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Declaration-des-Droits-de-l-Homme-et-du-Citoyen-de-1789>

51 Article 6 de la déclaration universelle des droits de l'homme. - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

52 Il est à présent possible au citoyen d'avoir une simulation en ligne des aides auxquels il a droit - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://mes-aides.gouv.fr/>

53 Un document réalisé par le Département des Côtes d'Armor, la « malette sociale », rassemble la réglementation nationale et départementale encadrant le domaine social. Le service de documentation du département effectue une veille sur le thème «L'Info Sociale »

54 En France 8,9 millions de personnes vivent en dessous du taux de pauvreté en 2015 (source Insee) - Publié le 27 / 02 / 2018 (consulté le 19/09/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303433?sommaire=3353488>

Le premier accueil apparaît comme essentiel dans la prise en compte des situations de précarité⁵⁵. C'est un temps de relation humaine sensible, complexe et dense. L'accueil est selon l'AFNOR « le moment de contact qui permet d'écouter, d'informer, d'orienter une personne » (26, Messina, p16). Aujourd'hui, l'accueil social s'inscrit dans un cadre sociétal en évolution (28, INRS, p8) (26, Messina, p28) :

- montée des précarités économiques et sociales,
- vieillissement de la population,
- transgression des normes de civilité,
- évolution des tensions sociales,
- dégradation du lien social.

Ainsi, le premier accueil social est partie intégrante du processus d'intervention sociale des conseils départementaux. Il permet de recevoir toute personne indépendamment de sa demande, de sa situation et de son statut. L'accueil inconditionnel a donc pour objectif de garantir (29, Ministère des Solidarités et de la Santé) (27bis, ANDASS, p6) :

- le respect et la dignité par un accueil bienveillant, accessible, et adapté aux besoins du citoyen,
- la confidentialité,
- une écoute attentionnée,
- une information sur ses droits,
- une première réponse de qualité, cohérente, adaptée à l'urgence de la demande,
- une orientation adaptée, rapide et fiable vers le service idoine,
- un conseil et une aide dans les démarches administratives

L'accueil occupe donc un rôle clé et central dans l'initialisation du processus d'intervention sociale. C'est une « clé de voûte ». Ainsi, son évolution interroge automatiquement l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des services de la MDD. La professionnalisation de l'accueil s'affirme comme une nécessité, au regard d'un public de plus en plus exigeant.

3.3.3 Public cible et attentes

Le citoyen, généralement en situation de précarité et/ou en détresse⁵⁶, vient dans les accueils sociaux pour répondre à des besoins premiers (alimentation, logement, vêtements,...), être écouté, conseillé et aidé lors des démarches administratives (29, HCFEA, p14). Les attentes des usagers

55 Définition de la précarité adoptée par le Conseil économique social et environnemental (CESE) : « La précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux... ». n 2014, 14 % de la population métropolitaine, soit 8,6 millions de personnes, vit en dessous du seuil de pauvreté - Publié le 17 / 10 / 2017 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.inegalites.fr/600-000-pauvres-de-plus-en-dix-ans>

56 « Les psychologues humanistes l'ont souligné : les personnes en détresse ne veulent souvent pas d'une solution rapide, mais recherche quelqu'un qui les écoute, sympathise avec leurs peurs et appréhension » - Yuval Noah Harari, Homo deus, p389

sont naturellement fortes, parfois difficiles à appréhender, avec des seuils d'exigences élevés. Ces premiers échanges peuvent aboutir ponctuellement à des tensions.

En amont, plusieurs obstacles se dressent aujourd'hui à leurs demandes de prestations et d'aides sociales, favorisant le non recours aux droits (29, HCFEA,p15-22) (27 bis, ANDASS, p5) :

- la complexité de la législation,
- la lourdeur et la complexité des démarches,
- les délais d'obtention d'un rendez-vous,
- le manque d'accès à l'information sur les droits,
- la fermeture des accueils,
- la difficulté d'accompagnement,
- la fracture numérique,
- la maîtrise imparfaite de la langue française,
- la crainte de stigmatisation, l'usager ne trouve pas toujours de l'empathie auprès des services sociaux qui se focalisent sur le défaut éventuel (29, HCFEA, p4).

Les usagers accueillis privilégient généralement les contacts oraux de proximité, au détriment de l'écrit. Les flux sont par conséquent principalement physiques et téléphoniques , car ils permettent :

- une réponse rapide,
- une démystification de la complexité administrative, en permettant une meilleure compréhension des situations sociales difficiles, grâce à la spontanéité des échanges et à l'écoute active. Les explications apportées en direct permettent une remontée rapide aux services concernés,
- une réponse personnalisée,
- la transmission des émotions.

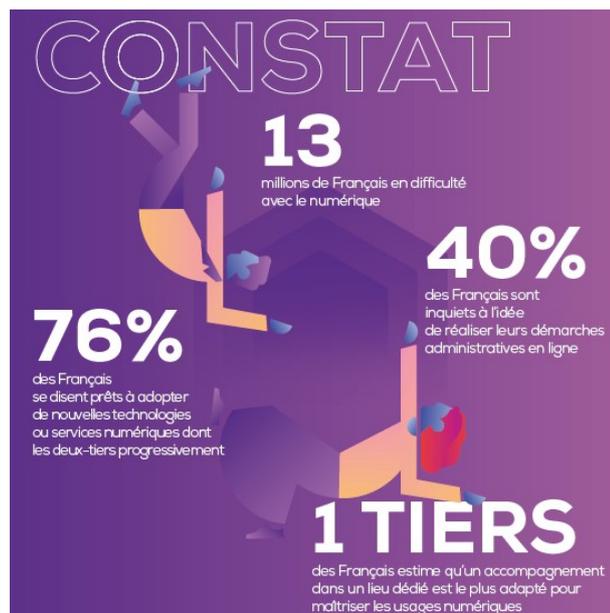
Aujourd'hui, les flux physiques et téléphoniques sont soutenus et privilégiés par des usagers en situation de précarité. Ils peuvent à terme être complétés par une multitude de canaux : mail, applications mobiles, chats, SMS, réseaux sociaux, web (avec un bouton de rappel téléphonique immédiat / web call back possibilité de mixer web et téléphonie). Mais le public en situation de précarité est-il prêt au multicanal (utilisation de plusieurs canaux de communication), ou au cross-canal (une même sollicitation s'effectuant avec plusieurs canaux de communication) ?

3.3.4 De l' E-Exclusion à l' E-Inclusion

Le développement des démarches en lignes, des échanges dématérialisés initiés par les partenaires publiques (Administrations locales, CAF, MSA, CARSAT, CPAM, Pôle emploi, Missions locales, CCAS, ...) , associée à une raréfaction des accueils physiques, conduisent les citoyens à se rapprocher des accueils sociaux départementaux. Les accueils sociaux départementaux deviennent des « SAMU sociaux », un point de passage régulier pour un public à la recherche d'aide.

Il est donc important de maintenir un accueil physique et téléphonique de proximité pour favoriser l'accessibilité aux droits , en intégrant les possibilités proposées par le numérique (16bis, Erhel, p13).

Figure 13 – Chiffres clés de l'utilisation du numérique en France ⁵⁷



En 2018, « les personnes éloignées du numérique représentent 28 % de la population française des plus de 18 ans » (33, BAENA, p5). Un accompagnement personnalisé, une médiation des « illettrés numériques » est indispensable pour passer de l'E-exclusion à l'E-inclusion et être en conformité avec la valeur d'égalité d'accès aux services publics. Un travail sur l'autonomie numérique est aujourd'hui indispensable car 75 % des emplois⁵⁸ nécessitent une maîtrise du digital. Mais les conseils départementaux ne peuvent porter seul cette émancipation digitale.

57 Données extraites du rapport « Stratégie nationale pour un numérique inclusif » - Publié le 05 /2018 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://rapport-inclusion.societenumerique.gouv.fr/>

58 « Comment résorber la fracture numérique »- France Inter, Le Téléphone sonne - Publié le 17 /07 /2018 (consulté le 21/07/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.franceinter.fr/emissions/le-telephone-sonne/le-telephone-sonne-17-juillet-2018>

3.4 Le conseil départemental des Côtes d'Armor

3.4.1 Fonctionnement et organisation

Dans chaque conseil départemental, les orientations sont impulsées par le pouvoir politique. La Direction Générale et les Directions opérationnelles se chargent de décliner la stratégie, l'organisation et le fonctionnement des décisions politiques. Généralement chaque conseil départemental est constitué d'une large palette de métiers. Leur organisation dépend du profil géographique (urbain ou rural ou « rurbain »/rural et urbain) et socio-économique du territoire. Ce qui conduit à une non homogénéité territoriale en termes d'organisation, d'objectifs et de moyens.

Ainsi, le conseil départemental des Côtes d'Armor est rural et composé de 3000 agents⁵⁹ qui représentent plus de 94 métiers. Depuis 2012, en complément des directions « traditionnelles » (DSI, DRH, .. du site central), cinq MDD * proposent un service de proximité sur l'ensemble du territoire pour faciliter les démarches des usagers. Elles représentent 1/3 des effectif du conseil départemental et sont sur le champs opérationnel. La branche ressources fournit, quant à elle, les moyens à toutes les directions et services . Le service modernisation assure des fonctions de pilotage et d'accompagnement au changement. Service auquel je suis rattaché depuis la rentrée dernière..

Figure 14 - Organigramme simplifiée du conseil départemental des Côtes d'Armor



Malgré la « frugalité » des ressources humaines et financières, le conseil départemental des Côtes d'Armor confirme sa volonté d'apporter un service public de qualité, efficient et en tenant compte des spécificités de son territoire.

59 En 2017, les charges de personnel représentent 26 % des dépenses de fonctionnement – Soit 133,5 M/€ pour un budget de fonctionnement de 515,7 M/€ (source <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/etudes-et-statistiques-locales>)

3.4.2 Carte d'identité

La carte d'identité des Côtes d'Armor apporte une réelle connaissance de ce territoire. Au niveau du nombre d'habitants, le conseil départemental des Côtes d'Armor appartient à la tranche moyenne des départements français : entre 500 000 et 800 000 habitants ⁶⁰ (Cf. Figure 6 ci-dessous). Sa population dont la moyenne d'âge est supérieure à 45 ans se rassemble principalement sur la côte ⁶¹. La ville de Saint-Brieuc occupe une position centrale en tant que préfecture. Le département est traversée d'est en ouest par la nationale 12 qui structure les flux de circulation. Aujourd'hui le territoire costarmoricain s'est redéfinie. Il est désormais réparti en 8 communautés d'agglomération et le conseil départemental, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 15 - Cartographie de l'organisation administrative des Côtes d'Armor (source Armorstat⁶²)



60 Ministère de l'intérieur et Ministère de la cohésion des territoires, les Collectivités locales en chiffre – Edition 2018, p8 - Publié le 16/01/2018 (consulté le 03/08/2018). Disponible à l'adresse :

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/collectivites-locales-chiffres-2018-0>

61 Le profil des Côtes d'Armor est présenté sous forme de cartographie dans le SDAASP * sous plusieurs thématiques : répartition de la population, dynamique démographique, structure sociale, accessibilité et mobilité, - Publié le 16/01/2018 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.cotes-darmor.gouv.fr/Politiques-publiques/Schema-departemental-d-amelioration-de-l-accessibilite-des-services-au-public>

62 Centre de ressource socio-économiques des Côtes d'Armor - (consulté le 04/08/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.armorstat.com/Atlas/Atlas-Geographie-Territoire.htm>

Confirmé par la loi NOTRe, le conseil département est le chef de file des politiques de solidarités sociales, en particulier d'action sociale ** et d'insertion. Les actions de prévention et de prise en charge des personnes vulnérables sont donc au cœur de ses priorités, en partenariat avec les acteurs locaux. Le conseil départemental souhaite également disposer d'un service d'accompagnement et de soutien proposé au plus près des besoins des Costarmoricains. Réinterroger les relations avec les usagers et chercher à les améliorer donnent également du sens au travail des agents.

3.4.3 Démarches qualité engagées : anticiper l'avenir

Les conseils départementaux, placés dans un contexte de ressources contraintes et dans un environnement évolutif (Cf. première partie – Chapitre 2.1), y répondent par un engagement qualitatif marqué qui lui permet de délivrer des services de qualité conformes aux objectifs fixés et avec une grande ambition : tendre vers l'excellence.

Cette démarche d'amélioration continue permet ainsi aux conseils départementaux d'accroître la satisfaction usager et d'améliorer l'efficacité de leur fonctionnement. Elle permet également d'innover et d'être réactif. Cette nouvelle dynamique place progressivement l'usager au centre de ses préoccupations.

Le conseil départemental des Côtes d'Armor s'inscrit pleinement dans cette démarche d'amélioration continue et vertueuse. Le nouveau schéma d'organisation des services mis en place, au 1^{er} septembre 2016, vient en effet renforcer cette dynamique qualitative. Il s'appuie sur quatre principes: une organisation administrative resserrée sur les missions essentielles du service public départemental ; une complémentarité et une cohérence accrues entre le siège et les territoires ; une meilleure transversalité : au travers de l'émergence de nouvelles fonctions, en charge de la conduite de projets ou de missions spécifiques ; et une finalisation de l'acte I de la territorialisation qui a pour objectif : de replacer l'usager au cœur des politiques, d'améliorer la proximité et de répartir les moyens sur le territoire.

En outre, les enjeux du futur projet d'administration **, du conseil départemental des Côtes d'Armor, viennent renforcer cette volonté d'efficacité et de transformation de son modèle de fonctionnement :

- un service public performant : apporter un niveau de service public en adéquation avec les objectifs et les moyens mobilisables,
- la transformation des pratiques professionnelles : accompagner la transition numérique dans les modes de travail et la relation à l'usager, en simplifiant son fonctionnement et en promouvant un management participatif,
- la qualité de vie au travail : favoriser l'épanouissement au travail en garantissant des conditions de travail satisfaisantes, en donnant du sens à leurs missions ; agir sur la fierté d'appartenance, tout en renforçant la cohésion interne et valorisant le travail des agents.

Pour porter cette dynamique qualitative, quelle stratégie sociale le conseil départemental des Côtes d'Armor a-t-il mise en œuvre ?

3.4.4 Schéma directeur des solidarités costarmoricaïn : structurant

Le schéma départemental des solidarités costarmoricaïn 2017 – 2021 (obligatoire cf. chapitre 3.2 ci-dessus) porte l'ensemble des orientations et les lignes de conduite des politiques sociales qui se matérialise sous la forme d'une offre de services au public et des modalités d'organisation pour permettre à l'administration départementale de rendre ces services. Ce schéma cherche à offrir un service d'action sociale ** accessible à l'ensemble des Costarmoricaïns, en proximité sur leur territoire de vie, avec une recherche de simplification des démarches.

Un extrait du schéma directeur des solidarités, tableau 2 ci-dessous, permet de mettre en valeur les orientations structurantes et recoupant la thématique de ce mémoire.

Tableau 2 – Extrait du schéma directeur des solidarités costarmoricaïn

Objectifs stratégiques ...	Objectifs opérationnels ...	Actions ou groupe d'actions
Repérer les situations de fragilité	Développer des réseaux de repérage actif des personnes en situation de fragilité	Travailler au partage des données entre institutions et avec les acteurs de la société civile
	Développer une culture de l'observation partagée des besoins et de l'évaluation de l'action sociale	Améliorer la connaissance partagée des territoires et des populations pour adapter nos interventions sociales
Informer, orienter, simplifier, afin de renforcer l'accès aux droits	Informer les Costarmoricaïns sur leurs droits	Améliorer l'information sur les droits et assurer son accessibilité
		Développer les compétences des personnes et les aider à acquérir des savoirs
	Mieux orienter les usagers	Améliorer la connaissance inter-institutionnelle afin d'assurer une orientation rapide des usagers
	Faciliter l'accès aux droits	Simplifier les procédures d'accès aux droits Améliorer la réactivité des réponses apportées et penser l'urgence
	Associer les citoyens costarmoricaïns au développement des dispositifs d'action sociale ⁶³	Atelier citoyen de l'action sociale

Ainsi, dans le schéma départemental des solidarités, l'information et les procédures sont identifiées comme des éléments clés. Ils jouent en effet un rôle central dans la relation avec l'utilisateur, la connaissance de ses attentes et dans la montée en compétence des agents. Le premier accueil social occupe une position centrale, en lien avec les différents services de la collectivité.

63 La démarche veut impliquer directement les usagers, notamment à travers des comités d'usagers, des dispositifs d'écoute client, des enquêtes de satisfaction dans un équilibre entre le court et le long terme.

3.5 L'accueil social costarmoricain : des marges de progression

3.5.1 Organisation actuelle du premier accueil social costarmoricain

L'accueil social, inscrit dans la logique de premier accueil inconditionnel (sans obligation de prise de rendez-vous) est composé de deux niveaux :

- L'accueil de premier niveau (point de passage obligatoire de l'utilisateur) qu'il soit physique, téléphonique ou numérique, permet à la personne d'être prise en compte dans sa demande, écoutée, informée et orientée vers l'interlocuteur pertinent ;
- L'accueil de deuxième niveau – Pôle social (administratif ou médico-social) permet de préciser la demande de l'utilisateur et d'effectuer l'évaluation sociale de la situation après l'orientation administrative ; conseiller et aider aux démarches d'accès aux droits ; instruire des demandes d'aides financières, matérielles et d'accès aux droits ; accueillir et écouter les personnes dont la situation relève de l'urgence sociale. L'évaluation et l'accompagnement social sont effectués par un agent médico-sociale.

L'articulation entre le premier et le deuxième niveau s'effectue selon des recommandations internes à la collectivités. Aujourd'hui ces règles de fonctionnement ne sont pas formalisées, pouvant varier d'un accueil à l'autre. Toutefois les pratiques se recoupent selon les différents sites d'accueil social, comme l'indique la figure 14 ci-dessous.

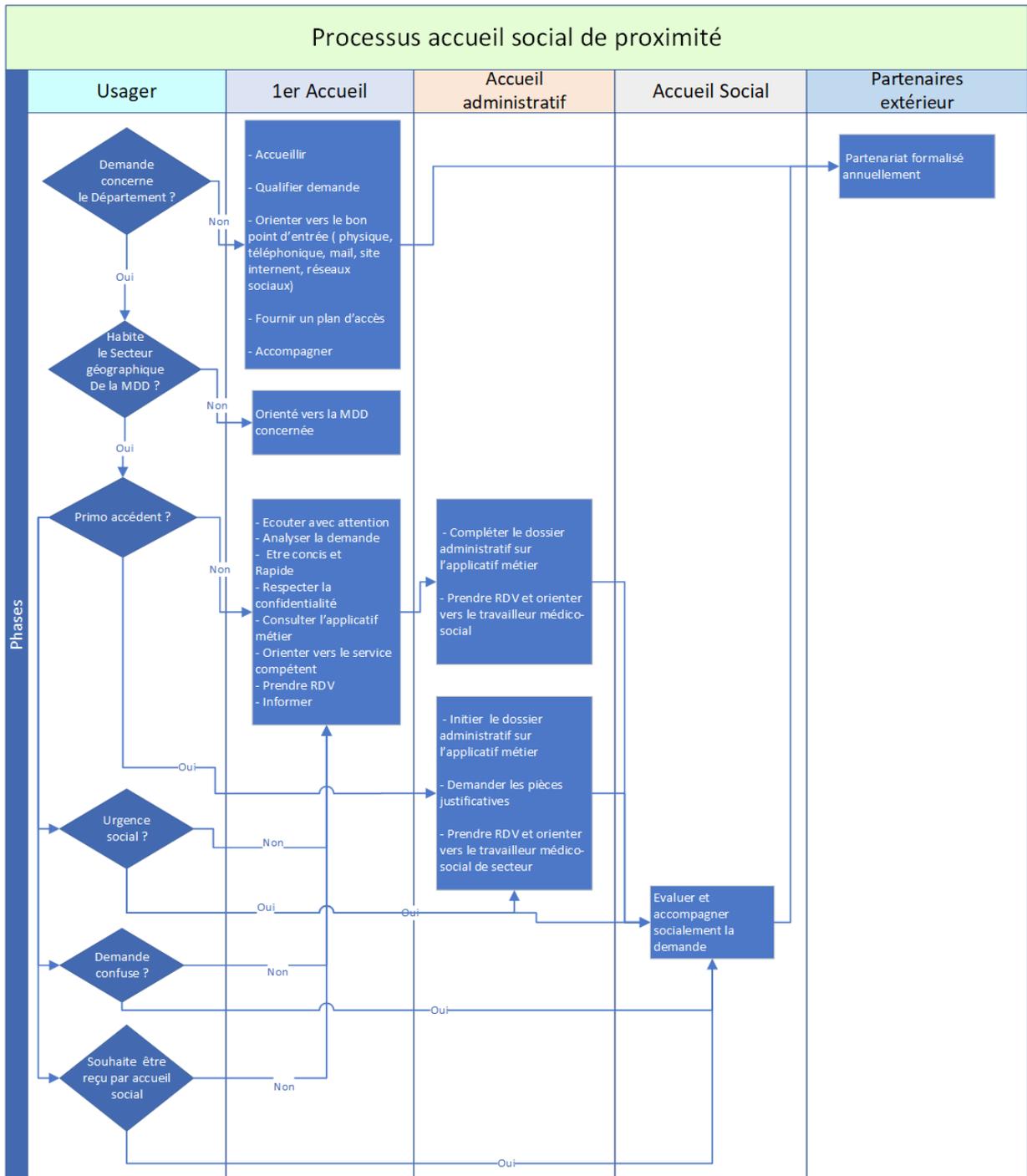
L'accueil inconditionnel de premier niveau est une première étape du travail social . Il contribue à l'accès aux droits ⁶⁴ et à la mise en place d'un accompagnement individualisé en fonction de chaque situation personnelle (27 bis, ANDASS, p5). L'accueil social de premier niveau permet de poser un premier état des lieux de la situation individuelle ⁶⁵, de le conseiller et de le renseigner sur l'éventuel ouverture des droits et de le guider dans les démarches administratives (cf. figure 16 ci-dessous détaillant le process du premier accueil social).

Les agents du premier accueil social sont donc confrontés régulièrement à des situations de détresse, d'urgence et de tension qui sollicitent leurs compétences au quotidien (cf. annexe 3) et induisent une charge émotionnelle et mentale forte.

64 Priorité nationale signalé par l' Observatoire des non-recours aux droits et services, car l'utilisateur est confronté à un maquis de prestations sociales , des guichets et des règles peu compréhensibles - Consulté le 21/06/2018. Disponible à l'adresse : <https://odenore.msh-alpes.fr/>

65 Différentes risques sociaux : perte d'emploi, qualification, jeunesse, santé, familial, famille monoparentale, retraite et dépendance - France Culture, Protection sociale : le grand chambardement ? - Publié le 03/10/2018 (consulté le 29/07/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/emissions/du-grain-moudre/protection-sociale-le-grand-chambardement>

Figure 16 - Cartographie du processus premier accueil social au conseil départemental des Côtes d'Armor

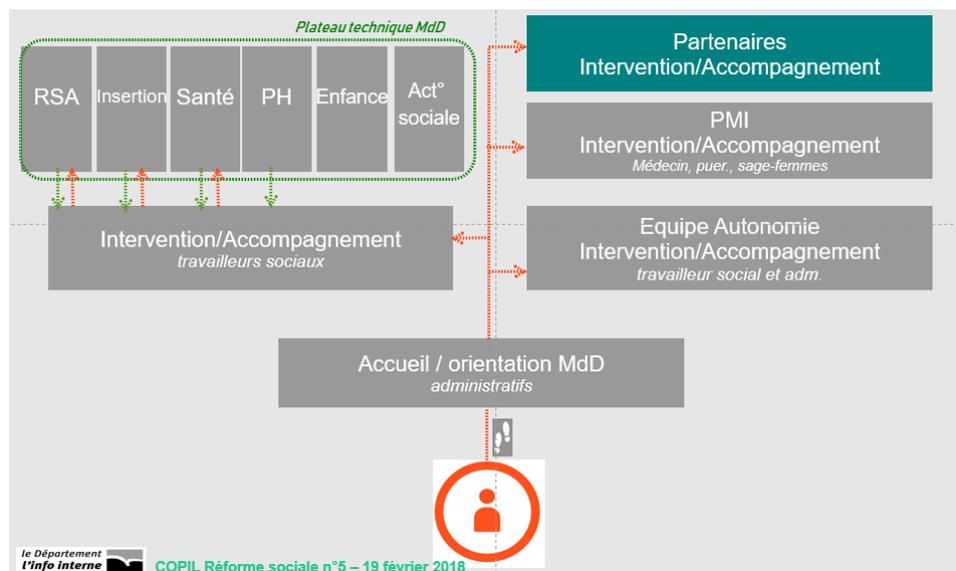


3.5.2 Les agents d'accueils : un métier humain exigeant et en évolution

Les agents d'accueils sont amenés à répondre à une diversité de demandes et de situations , avec un temps de traitement contraint et confronté une diversité de domaines d'intervention (aide alimentaire, accès aux droits, conjugalité, emploi, enfance parentalité, enquêtes sociales, insertion, logement, mobilité, précarité/aide financière, santé accès au soin, vieillissement) . Les activités d'accueil sont morcelées, diversifiées, ponctuellement denses, peu automatisées et peu encadrées par des modes opératoires écrits. Elles nécessitent des compétences multiples (cf. annexe 3) et une adaptation permanente aux situations individuelles (26, Messina , p18). Ils sont de véritables « équilibristes » qui sont confrontés à des exigences physiques et psychologiques fortes et régulières.

Une réforme sociale est en cours au sein du conseil départemental des Côtes d'Armor. Elle conduit à mettre en place un point d'entrée unique par site (comme l'illustre la figure 17 ci-dessous). Cette réforme a pour finalité de simplifier le parcours de l'utilisateur en proximité et de mieux l'informer au départ. Elle place ainsi l'utilisateur au cœur des dispositifs, dans un souci permanent d'équité de traitement. Par ailleurs, cette nouvelle réforme conforte la réforme cadre de 2011 , comme le socle de l'organisation des accueils sociaux costarmoricains. Mais entre les intentions et la réalité, un écart existe. Ainsi, le conseil départemental des Côtes d'Armor a mis en place un projet d'amélioration de l'accueil depuis deux ans pour améliorer l'accueil, premier contact avec l'utilisateur.

Figure 17 - Position du premier accueil social costarmoricain aujourd'hui auprès des services



3.5.3 Projet d'amélioration de l'accueil: placer l'utilisateur au centre

Le premier accueil est une « vitrine », l'image de l'institution, pour Vincent PLAZY⁶⁶ « la rencontre au guichet détermine le plus souvent les conditions d'accès aux prestations et aux services ... ». Point névralgique, transverse, interface entre l'utilisateur et les services, il détermine la qualité dans la relation future et révèle les dysfonctionnements d'une entité. Le niveau qualité de la relation usager est donc défini par le travail d'équipe, agents d'accueil et services. (27, De Miribel, p15, 59)

L'amélioration de l'accueil est l'une des composantes de la démarche qualité engagée par le conseil départemental des Côtes d'Armor. Ainsi le projet d'amélioration de l'accueil, poursuit deux objectifs : revisiter le parcours des usagers pour améliorer le service rendu et la prise en charge et revoir l'environnement de travail des agents de premier accueil (en contact permanent avec l'utilisateur), pour améliorer le « décryptage » de la demande usager, faciliter le travail avec les services et apporter une réponse adaptée. Les enjeux du projet sont multiples et prégnants comme l'indique la figure 18 ci-dessous.

Figure 18 - Enjeux de l'amélioration de la relation à l'utilisateur au conseil départemental des Côtes d'Armor



Le projet « d'amélioration de l'accueil » au conseil départemental des Côtes d'Armor est désormais dans une phase opérationnelle. Il a pour périmètre l'accueil social. Le plan d'actions explore plusieurs pistes d'amélioration : outils, bâtiment, RH, accessibilité, organisation et information, en s'appuyant sur la méthode Agile. Elle privilégie les interactions et la collaboration avec les agents « terrain », la co-construction, en s'adaptant au changement et au contexte. En souhaitant professionnaliser la relation à l'utilisateur, le conseil départemental contribue également à développer son efficacité, tout en améliorant la qualité de vie au travail des agents.

66 Auteur de l'article de 1997 « Former pour mieux accueillir : la démarche de la « MIRE » auprès des services publics recevant des publics défavorisés » - (26, Messina, P11)

Le projet d'amélioration de l'accueil est structuré sur le référentiel Marianne⁶⁷ (Cf. deuxième partie - chapitre 4.2). Mais comme tout projet, il est confronté à des risques.

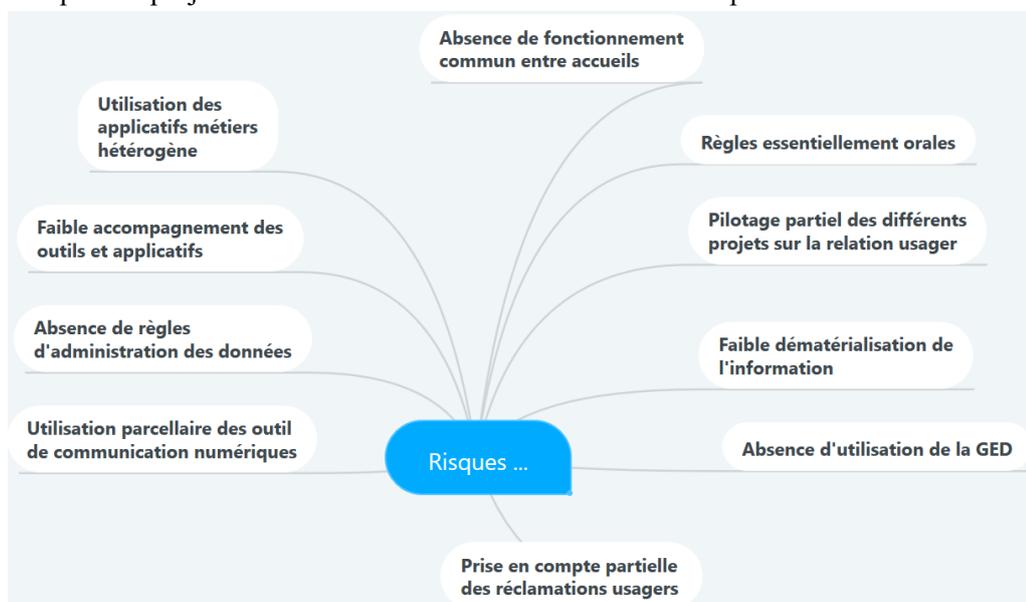
3.5.4 Les risques

L'amélioration de l'accueil au conseil département des Côtes d'Armor s'intègre dans un ensemble de projets en interaction :

- « Projet d'administration » pour innover, changer les habitudes, impulser une dynamique nouvelle et libérer les capacités d'intervention,
- « Réforme sociale » pour simplifier les accueils sociaux, renforcer et clarifier l'orientation de l'utilisateur, renforcer l'accès aux droits par l'information des usagers, sans médiation numérique,
- La mise en place de l'accueil social inconditionnel (détaillé au chapitre ci-dessus 3.3.2)
- « Plan de Communication sociale » : élaboration d'une information accessible aux usagers, utile et lisible pour faire connaître l'offre de service,
- « ICI »/ Inter Collectivités Info : partage de connaissances et d'informations entre les différentes collectivités, partenaires du conseil départemental,
- « Mobilité » : renouvellement des équipements informatiques et téléphoniques lors des déplacements des agents,
- « I-inclusion » : Accompagner et développer l'usage du numérique auprès des usagers et des agents .

Si la cohérence du projet d'amélioration de l'accueil avec ces différents projets est nécessaire. Elle doit l'être également avec plusieurs autres éléments, indiqués dans la figure 19 ci-dessous. Il apparaît donc que des marges de progressions existent. Quelle stratégie technologique a été mise en place par le conseil départemental des Côtes d'Armor pour progresser dans le domaine social.

Figure 19 - Risques du projet « amélioration de l'accueil » au conseil départemental des Côtes d'Armor



67 Il existe d'autres référentiels qualitatifs : NF relation client ; ISO 9001 ; Accueil Service Public Local – REF 201 (ce dernier permet de disposer d'un outil de management de la qualité et de modernisation de l'administration axé satisfaction de l'utilisateur)

3.5.5 La Direction du Système d'Informations / DSI : en appui qualitatif

La DSI a initié en 2016 un schéma directeur des Systèmes d'Information / SI. Il répond à des impératifs fonctionnels, opérationnels, financiers, législatifs, de sécurité et humains . Ce schéma directeur fixe les orientations stratégiques informatiques⁶⁸ prioritaires. En particulier l'accélération de la délivrance des prestations sociales qui est un levier d'efficience, de transversalité et de simplification de la relation aux usagers.

Les missions principales de la DSI soutiennent également la démarche qualité engagée. Ainsi, la DSI veille à la disponibilité du S.I. et l'adapte aux besoins et aux métiers de la collectivité. Elle offre aussi des prestations pour un traitement efficace des demandes . Enfin elle accompagne les services pour s'inscrire dans une stratégie d'efficacité du service public départemental, d'optimisation des processus de gestion (définition des besoins, formalisation des procédures, recherche de nouvelles solutions adaptées), de modernisation des procédures de traitement des dossiers, de développement de la E-administration et des services en ligne aux usagers.

Pour accompagner, structurer et développer cette démarche qualitative, la DSI a déployé de nombreux outils et applicatifs métiers⁶⁹ :

- une solution de gestion de la demande citoyen/Post-Office, gestion du courrier pour renforcer la relation avec les citoyens, tracer leurs demandes et améliorer la qualité de service. Aujourd'hui Post-office est adopté partiellement par l'ensemble des services.
- un parapheur électronique pour préparer la dématérialisation progressive des documents et simplifier le circuit de validation.
- une GED/Alfresco pour passer d'une gestion cloisonnée des documents à une gestion centralisée et collaborative. Aujourd'hui elle cohabite avec une ressource commune réseau , cloisonnée à chaque direction/service, qui permet de déposer les documents bureautiques. Cette ressource commune est majoritairement utilisée au détriment de la GED qui est ponctuellement utilisée et adoptée.
- une gestion centralisée des incidents et des demandes internes en ligne (appelée CALIPSO) , dans une démarche ITIL⁷⁰ pour industrialiser les sollicitations (service après ventes, demandes nouvelles, réservations) sur le périmètre : informatique, téléphonie, bâtiment, logistique, RH, finance. Cette gestion centralisée développe également la culture processus. Aujourd'hui cette démarche en ligne de déclaration d'incidents et de demandes cohabite avec une hotline interne / service support qui capte globalement plus de 90 % des remontées d'incidents.

68 L'informatique couvre le tryptique : logiciel, utilisateur et organisation. ?

69 Le Système d'Information du Département des Côtes d'Armor est constituée aujourd'hui de 206 applicatifs métiers (dont 49 concerne le domaine social)

70 Référentiel de bonnes pratiques orienté processus destiné aux organisations informatiques

- une refonte du site internet et intranet avec le CMS/Drupal , dans le cadre de la méthode MAREVA ⁷¹ pour disposer d' un accès rapide aux informations essentielles, développer une navigation centrée sur l'utilisateur, développer les démarches administratives en ligne, inclure les réseaux sociaux et garantir l'accessibilité de l'information sur les terminaux de consultation actuels (ordinateur, mobile, tablette).
- un Bus Applicatif pour minimiser le temps de saisie et interconnecter les applicatifs métiers, avec des jeux de données de référence.

La DSI envisage de simplifier la relation avec l'utilisateur et de développer l'efficacité du conseil départemental en mettant en place une Gestion Relation Citoyenne/ GRC (Cf. partie deux – Chapitre 6.2.5) pour centraliser, enregistrer, tracer, qualifier et traiter les demandes citoyennes à partir des différents canaux d'échange. La GRC est inscrite au schéma directeur de la DSI. Elle permettrait à terme de mieux structurer et fluidifier la relation avec les usagers et les partenaires.

Un projet de mobilité est également en cours au conseil départemental des Côtes d'Armor, car de nombreux agents sociaux travaillent à distance des MDD : au domicile des usagers, dans des permanences au plus près des usagers. Les équipements actuels (informatiques et téléphoniques) ne proposent pas de connexion permanente et ne répondent plus aux besoins d'utilisation et de fonctionnement actuels.

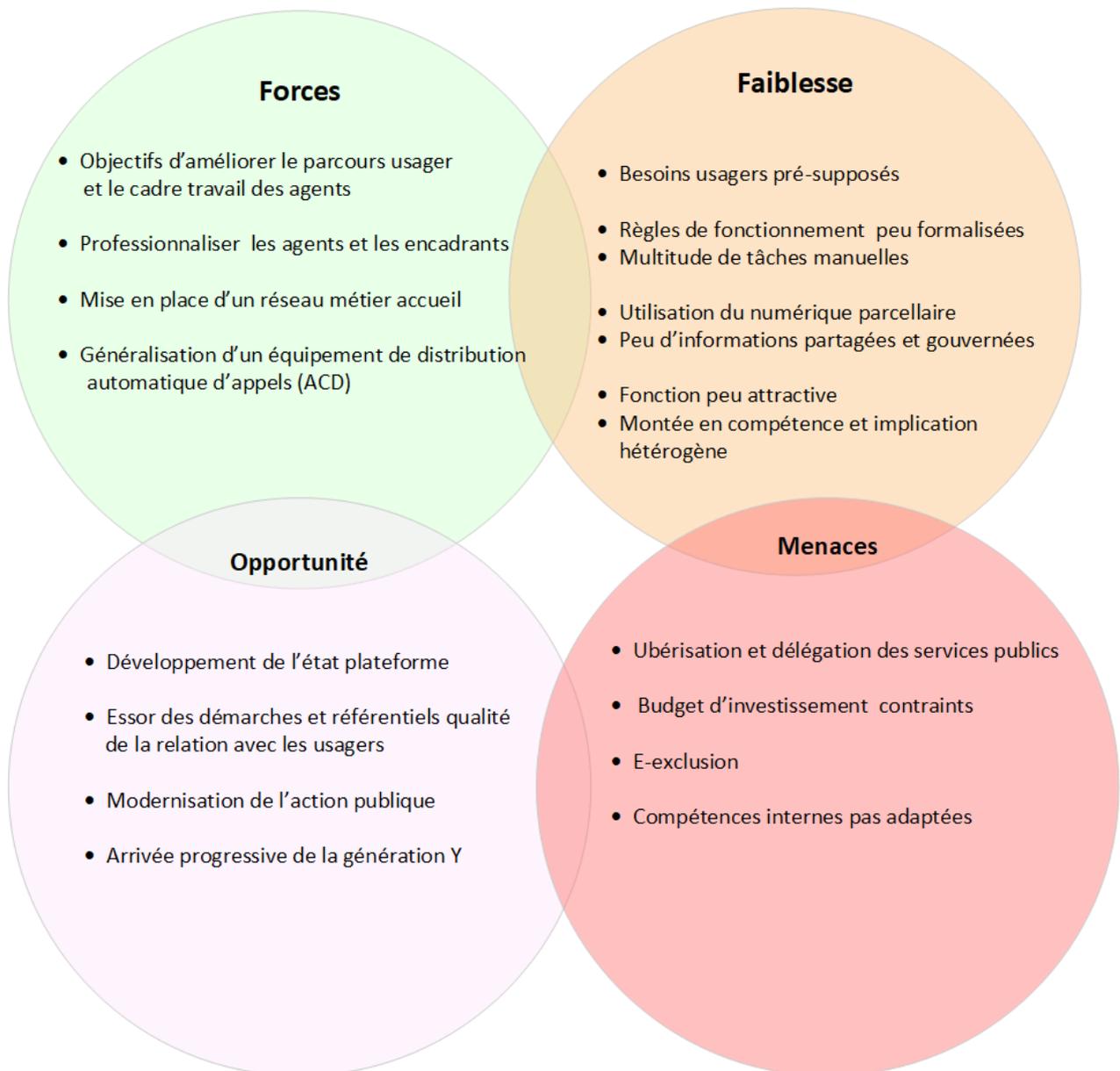
L'outil informatique, les applicatifs et les solutions bureautiques apparaissent donc comme un maillon important de la chaîne qualité. Ainsi, la fonction support de la DSI a un rôle majeur dans la montée en compétence et l'accompagnement du numérique auprès des agents et pour une utilisation optimale des ressources informatiques. Mais la technologie ne doit pas occulter que l'utilisateur est l'élément central structurant l'offre de services. Une multitude d'axes d'amélioration existent et doivent être travaillés dans le même temps.

⁷¹Méthode d'analyse de la valeur des projets du système d'information dans la sphère publique qui s'appuie sur une analyse stratégique comparative métier et SI et une analyse des impacts économiques du projet (rentabilité) - (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://references.modernisation.gouv.fr/mareva2-cest-quoi>

3.5.6 Les marges de progression de l'accueil social costarmoricain

Malgré les recommandations costarmoricaines encadrant le rôle, les missions de l'accueil social et la démarche qualité engagée, des axes d'amélioration demeurent. J'ai pu les identifier lors de rencontres collectives ou individuelles (temps d'observations en juin 2018). Ainsi, une cartographie des pratiques et du fonctionnement des différents premiers accueils sociaux, laisse apparaître quelques convergences mais surtout des divergences notables entre sites. Si certaines différences s'expliquent par les spécificités des territoires, toutes n'ont pas d'explications rationnelles. Veuillez trouver ci-dessous un swot (rassemblant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entité au regard d'une situation) mettant en avant les forces et les marges de progression de l'accueil au conseil départemental des Côtes d'Armor .

Figure 20 - Swot du premier accueil social au conseil départemental des Côtes d'Armor



Face à la multiplicité et la diversité des axes d'amélioration possibles, le conseil départemental des Côtes d'Armor peut actionner plusieurs leviers pour faire évoluer dans le même temps son efficacité et les compétences de ses agents. Comment l'institution peut-elle utiliser toutes ses ressources pour faire progresser et « sublimer » le service rendu par les accueils sociaux, tout en améliorant les conditions de travail de ses agents. Ainsi, les différentes étapes de la relation (accueil, écoute, orientation/information et prise de congé) ne sont-elles pas des temps favorables au « moissonnage » des données ? qui pourront être valorisées dans un deuxième temps pour comprendre le besoin usager.

le conseil départemental des Côtes d'Armor, comme tout service public, est au service des citoyens. Il se doit de conseiller et d'accompagner l'utilisateur dans ses démarches. Son action se doit d'être adaptable, évaluée et évolutive. Plusieurs leviers d'amélioration seront proposés dans la deuxième partie du mémoire pour s'inscrire dans cette dynamique constructive.

Seconde partie – La donnée et l’information leviers de transformation de la relation publique

1 Relation numérique avec les citoyens: une opportunité d'évolution

La relation avec l'utilisateur, les processus documentaires et la gestion des données sont identifiés comme les trois domaines clés de la transition digitale du service public (30, Markess). Chacun de ses trois « ferments » nécessitent des actions spécifiques :

- la relation avec l'utilisateur, invite à optimiser l'arrivée des demandes, à adapter les réponses selon les flux et à améliorer la gestion interne des demandes ,
- les processus documentaires, conduisent à fluidifier la gestion et la circulation de l'information interne, à optimiser la gestion des documents avec l'utilisateur et des pièces justificatives et à développer l'échange de données avec les autres administrations et partenaires ,
- la gestion des données, permet de garantir leur fiabilité, de développer leur exploitation par des API⁷², la data visualisation et d'assurer leur sécurisation.

Le dernier plan de modernisation gouvernemental actuel, Action Publique 2022 ⁷³, est également une source d'inspiration pour faire évoluer le relation avec le citoyen. Il s'adosse à la transformation numérique et invite à renouveler le « bouquets » de services pour créer un « *service public augmenté* » . (10 bis, CAP 2022, p39). Certaines orientations conduisent à transformer la relation avec l'utilisateur et l'activité des agents publics à :

- développer des services accessibles et personnalisés, plus réactifs , prenant en compte l'avis des usagers,
- favoriser la participation des usagers à la coproduction des services⁷³,
- généraliser les démarches administratives en ligne, avec un objectif ambitieux de 100 % à l'horizon 2022,
- utiliser les données pour simplifier⁷⁴ et personnaliser les services aux usagers,
- automatiser les tâches répétitives et non interactives avec l'utilisateur,
- recentrer l'action des agents sur l'accompagnement, l'écoute et le conseil des usagers pour renforcer la dimension humaine du service public,
- faciliter et améliorer la qualité de vie au travail des agents.

Si la transition numérique impacte la compétences des agents (32, CNFPT, p8, 12). , elle transforme également les pratiques et l'organisation de la sphère publique . Bien entendu les niveaux d'évolution induits sont variables. Ils correspondent, selon le modèle théorique SAMR (32, CNFPT, p8) soit à une substitution (sans changement fonctionnel) ; soit à une augmentation

72 Interface Applicative de Programmation qui permet d'établir des connexions entre plusieurs logiciels pour échanger des données (extrait de wikipedia – Consulté le 05/08/2018)

73 La co-construction est largement abordée dans le dossier « *Comment co-construire avec les citoyens* ». Acteurs Publics, n° 135, septembre - Octobre 2018, p 52 à 67. ISSN 1765-2022

74 Cette simplification se décline par : la réalisation des formalités en une seule démarche, l'accès à un interlocuteur unique pour les démarches « usuelles » et la mise en place de nouvelles offres de service mutualisées. Elle facilite également les circuits administratifs.

(avec une amélioration fonctionnelle) ; soit à une modification (avec une refonte significative des tâches) ou à une redéfinition (création de nouvelles tâches) . Ces niveaux de transformations sont donc plus ou moins prégnants et touchent le « cœur » de fonctionnement des Collectivités locales.

Ainsi, la relation aux citoyens n'échappe donc pas à cet élan de transformation. Ainsi « *le média numérique est devenu depuis quelques temps déjà un très fort vecteur de renouveau des relations entre le service public local et ses usagers* ». (32, CNFPT, p24). Ces évolutions digitales se caractérisent par plus d'immédiateté, de réactivité, une démultiplication des canaux, une plus grande proximité et accès continu à l'information . Ces mutations interpellent les démarches traditionnelles au guichet et au téléphone, car elles engagent les usagers et les collectivités publiques dans une démarche gagnant gagnant (33, BAENA, p43) en :

- facilitant l'accès à l'information et aux droits,
- simplifiant les démarches administratives et les procédures associées,
- faisant gagner du temps dans les démarches, limiter le temps de déplacement et les risques d'erreurs, en guidant l'utilisateur pas à pas.

Une stratégie gouvernementale de la transformation numérique se met en place (cf. partie 1 – chapitre 2.3) qui se décline progressivement dans les collectivités territoriales et en particulier à l'accueil : « *La gestion de la relation citoyenne et la proximité des usagers sont les principaux enjeux de l'E-administration. Ces enjeux transforment la fonction d'accueil. Le triptyque un agent, un lieu, un service est en voie de disparition. Désormais, les logiques de guichet unique prévalent ; l'accueil se fait support, accompagnement et pré-instruction des demandes, médiation.* » (32, CNFPT, p20).

Un lien étroit existe entre la relation , les processus documentaires et la gestion des données pour amener une amélioration du fonctionnement du premier accueil social au conseil général des Côtes d'Armor. Mais pourquoi accorde-t-on autant d'importance au relationnel ?

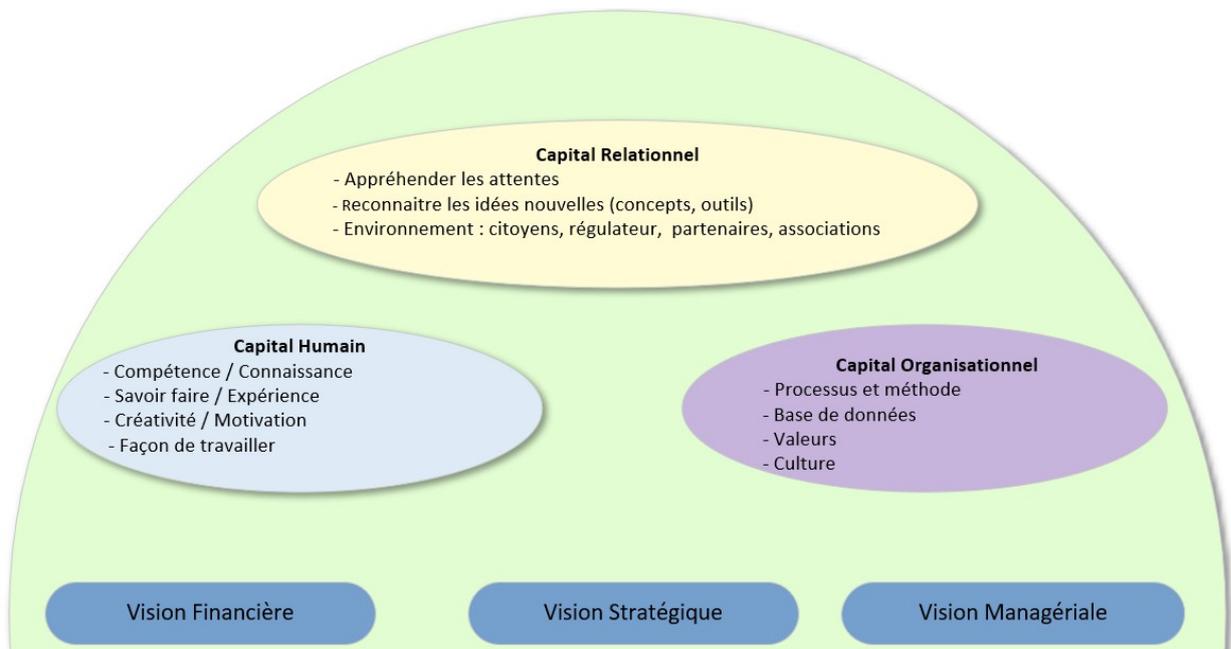
2 Le relationnel et le contenu : des ressources

Le patrimoine immatériel d'une entité, constitué par les informations et les connaissances détenues, participe à sa valeur ajoutée. Il se décline en trois volets (31, CIGREF, p7 et 40) (cf. Figure 18 ci-dessous):

- humain, capitalisé dans la connaissance, les compétences, la motivation et les tâches,
- organisationnel, regroupé dans les processus, les bases de données, la culture, la gestion des risques⁷⁵, le knowledge management⁷⁶ et la créativité,
- relationnel, rassemblé dans ses relations avec l'extérieur.

Le relationnel qui relie l'organisation à son environnement, contribue par conséquent à la création de valeur. L'AFNOR a identifié l'importance du relationnel⁷⁷ et a mise en place plusieurs démarches qualitatives adaptées à la sphère publique. Ainsi l'engagement de service « Accueil Service Public – Ref 201 » (détaillé en partie une dans le chapitre 2.7) et le baromètre de la relation usager « Indiko » permettent d'évaluer qualitativement l'expérience des citoyens : accès, orientation, information et traitement de la demande. La « révolution » numérique transforme également les services publics (Cf. première partie – chapitre 2.3). La figure ci-dessous illustre les conséquences du digital sur la relation avec le citoyen.

Figure 21 - Cartographie du capital immatériel adaptée au secteur public



75 La gestion du risque est développée dans « *La prise en compte du risque dans la décision publique : pour une action publique plus audacieuse* » à travers 32 propositions - Rapport du conseil d'état - juin 2018 – (Consulté le 06/07/18) disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000392-la-prise-en-compte-du-risque-dans-la-decision-publique-pour-une-action-publique-plus>

76 « *Méthodes et outils logiciels permettant d'identifier et de capitaliser les connaissances d'une entreprise afin de les organiser et les diffuser* » - Définition extraite de wikipédia – Consulté le 20/09/18.

77 Comme le font remarquer Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weiz, « *la quatrième révolution industrielle rebat les cartes des déterminants de la compétitivité. Au-delà des compétitivités coût et hors-prix, elle laisse émerger une troisième forme de compétitivité : la compétitivité relationnelle* » - Industrie 4.0, une révolution industrielle et sociale. Futuribles n° 424, mai-juin 2018.

Aujourd'hui la connaissance vient compléter les ressources traditionnelles : les matières premières et l'énergie. Elle se différencie par son côté inépuisable et sa croissance permanente⁷⁸. Ainsi, les données⁷⁹, les informations et les connaissances occupent un rôle central et essentiel dans la société numérique (détaillé dans figure 22 ci-dessous) . Elles favorisent par ailleurs l'horizontalité organisationnelle et le partage (32, CNFPT, p16).

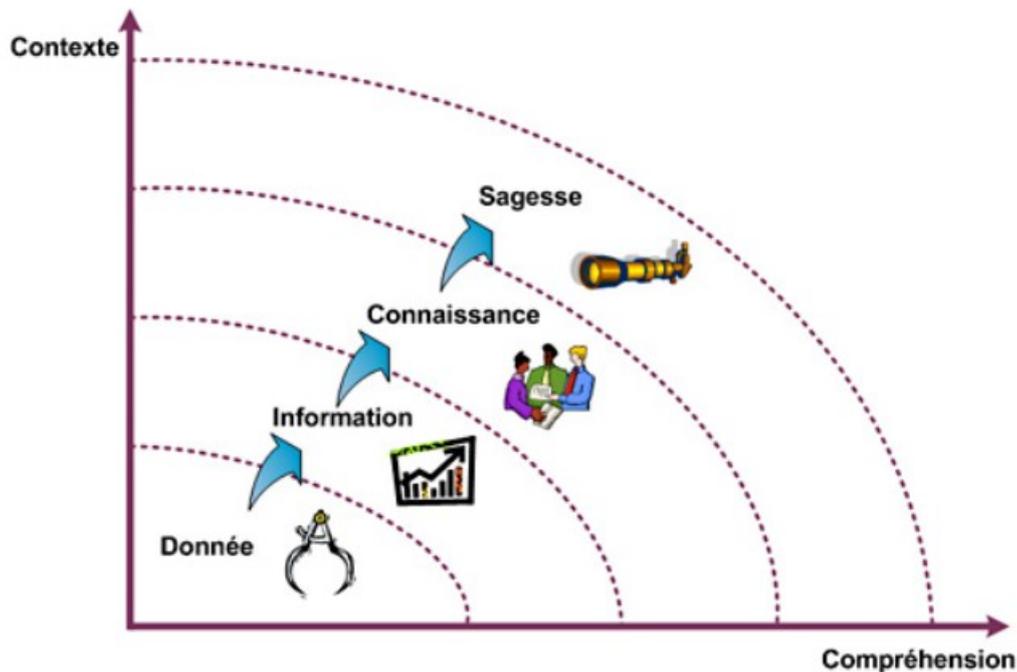


Figure 22 – Imbrication données, information, connaissance⁸⁰

Dans un contexte « d'infobésité », le management de l'information comme le précise la norme AFNOR X50-185 joue un rôle clé dans une entité. Il aide à la décision et au fonctionnement. Il influence aussi le comportement et l'amélioration des compétences. Il contribue enfin à développer une culture commune, une mémoire de l'expérience et des faits, dans une finalité de preuve. Le management de l'information précise également les qualités d'un contenu : exhaustivité, fiabilité, accessibilité, traçabilité, sélectivité et la pérennité de l'information. Ainsi, le management de l'information joue trois rôles : capte les informations environnementales (externe et interne), les traite, les mémorise et les diffuse dans l'entité et vers son environnement.

« Aujourd'hui, les Data sont l'axe principal du développement de l'e-administration et de la création de nouveaux services » (32, CNFPT, p22). La donnée est donc bien au centre du changement. Mais comment appréhender, structurer, conserver et fluidifier l'information au sein

⁷⁸ Yuval Noah Harari - « Homo deus une brève histoire du futur » - Ed. Albin Michel, p232 - Nov 2017

⁷⁹ « Ce qui est connu et admis, et qui sert de base, à un raisonnement, à un examen ou à une recherche » - Défini dans le Trésor de la Langue Française informatisé - Consulté le 30/07/2018 . Disponible à l'adresse : <http://atilf.atilf.fr/>

⁸⁰ L'interprétation des données induisent des informations, elle même induisant des connaissances - (consulté le 30/07/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.itilfrance.com/index.php?pc=pages/docs/itilv3-03/117-02.inc>

du conseil départemental des Côtes d'Armor et sur le périmètre de la relation avec l'utilisateur⁸¹, en sachant que l'information doit répondre à plusieurs attentes (36, BALMISSE) :

- mémoriser pour répondre aux contraintes réglementaires et à l'histoire,
- capitaliser pour donner du sens,
- exploiter pour fluidifier l'accès,
- organiser pour fixer les règles de fonctionnement,
- communiquer pour fluidifier la circulation,
- réunir en réseau pour favoriser les liens et développer la connaissance.

3 Des leviers d'actions pour faire évoluer l'accueil social du conseil départemental des Côtes d'Armor

3.1 Le Système d'Information social : apporter la bonne information

Les agents d'accueil consultent⁸² le SI social pour identifier l'utilisateur, retrouver l'historique des demandes et pour l'orienter rapidement vers l'agent référent. L'ergonomie et la qualité des données délivrées conditionnent le temps de traitement de la demande et participe à l'objectif majeur : accélération de la délivrance des prestations sociales (identifiée dans le dernier schéma directeur SI du conseil départemental des Côtes d'Armor). Cet objectif nécessite une consolidation du développement de l'évolution des attentes des usagers, une prise en compte de l'attente des utilisateurs et un accompagnement de l'utilisateur en recueillant, en organisant et en administrant les données (ce dernier point est un axe de progression identifiée et prise en compte par le conseil départemental de Meurthe et Moselle depuis de nombreuses années) pour :

- éviter à l'utilisateur de répéter sa situation administrative à chaque interlocuteur,
- fluidifier la circulation des informations entre les professionnels médico-sociaux,
- d'adresser des courriers aux usagers précisant l'état d'avancement de la demande, les délais de traitement et compréhensibles
- sécuriser les informations concernant les usagers et réduire le nombre de saisie des données administratives, par un développement de l'urbanisation du système d'information⁸³,

81 L'agglomération grenobloise agrège l'information dans un entrepôt de données publiques avec ses partenaires pour produire un portrait social de son territoire – Consulté le 06/08/2018 . Disponible à l'adresse : <https://obsy.aurg.org/publications-obsy-et-partenaires/>

82 Certains profils (accueil administratif et médico-social) sont habilités consulter et modifier les informations sensibles de l'utilisateur.

83 « *La démarche d'urbanisation, c'est-à-dire la démarche permettant d'améliorer l'efficacité du système d'information tout en en sauvegardant la cohérence. [...] l'alignement du système d'information sur la stratégie [...] La modélisation des processus existants et la définition des processus cibles alignés sur la stratégie sont donc une étape indispensable du projet d'urbanisation du SI. [...]* » - Christophe Longépé, *Le projet d'urbanisation du SI*, Dunod, 2009, 4^e édition éd., 297 p. ISBN 978-2-10-052883-7

- faciliter le travail des professionnels en coordonnant les applications liées au service et les prestations apportées aux usagers,
- donner la possibilité à chaque professionnel concerné d'avoir accès aux informations, dans un cadre déontologique sécurisé et d'habilitation définie.

Aujourd'hui la qualité des données administratives du SI social, consultées par les chargés d'accueil social, est partielle : nom de l'utilisateur mal orthographié, numéro de téléphone mobile absent ou erroné (champs non obligatoire en saisie), adresse géographique incomplète ou pas à jour, absence de la date de naissance (utilisée pour identifier un usager de manière univoque) ou absence d'un champs mail ou réseau social. Or le premier accueil social est un temps favorable à administrer et à valider ces données administratives, partagées avec les différents services. Cet évolution de l'activité de l'accueil permettra de fiabiliser les données, d'élargir le rôle des agents d'accueil et de préparer la mise en place de futurs services. Elle permettrait alors :

- de fiabiliser et homogénéiser les données de contact pour rappeler efficacement l'utilisateur et limiter les doublons,
- de démultiplier les canaux de relation pour garder le contact avec l'utilisateur,
- de favoriser la pro-activité pour personnaliser les réponses.

Plus globalement le SI social doit aider au pilotage des politiques des solidarités dans une logique de développement social⁸⁴. En effet, il centralise des données individuelles au travers du dossier unique (une requête permettant de retrouver l'ensemble des sollicitations de l'utilisateur et des aides engagées) et anonymes à l'échelle des territoires (conformément au code de déontologie des assistantes sociales – cf. annexe 4). Il doit contribuer également à améliorer et rendre plus lisible la connaissance des publics bénéficiant des services du conseil départemental, à générer des statistiques et des analyses croisées, à éviter les saisies multiples et à enrichir les diagnostics territoriaux et départementaux.

La mise en place d'un SI social efficient invite alors les collectivités locales à mettre à plat leur architecture informatique, à s'interroger sur la sécurisation de l'accès et sur la durée de conservations des données. Néanmoins elle permet de franchir une étape fonctionnelle importante : le passage au guichet unique où chaque point d'accueil est à même de répondre à l'utilisateur et de traiter sa demande.

Ainsi l'évolution du SI social permettra d'améliorer le temps de traitement à l'accueil et de maintenir une offre de service adaptée à une demande sociale complexe. C'est également une formidable opportunité pour mieux équilibrer le temps administratif et le temps de la relation et pour se centrer et se structurer sur l'attente citoyenne et des utilisateurs du SI. Les chargés d'accueil social, en front-office, pourront ainsi « moissonner » des données, dont le traitement développera de la valeur ajoutée.

84 Le développement social consiste à améliorer le bien-être de chaque citoyen pour qu'il puisse réaliser son plein potentiel.

3.2 La connaissance des attentes des Costarmoricens : objectiver le fonctionnement

3.2.1 Introduction - préambule

Le projet d'amélioration de l'accueil au conseil général des Côtes d'Armor s'est positionné dès le départ sur le domaine social, périmètre majeur de la collectivité et où les attentes sont prégnantes. Le projet a commencé par une phase de diagnostic. Or cet étape a présupposé les besoins des usagers. En effet ils ont été identifiés uniquement lors des rencontres avec les services et les agents⁸⁵, sans interroger directement le citoyen utilisateur des services départementaux .

Comme il m'était difficile de solliciter directement l'attente citoyenne, j'ai effectué en juin 2018 des temps d'immersion dans la majorité des différents premiers accueils sociaux. Ils m'ont permis d'observer finement la réalité opérationnelle, de mieux comprendre le mode de travail des agents, d'identifier leurs problématiques quotidiennes , de découvrir leurs stratégies de contournement et enfin de percevoir les points d'achoppements. (19, CNFPT, partie 4).

3.2.2 Les besoins sociaux : structurants

Comme le numérique exacerbent les exigences des usagers : croissantes et volatiles. Elles conduisent le niveau de performance du service social à se développer régulièrement. Outre une forte réactivité, il est nécessaire d'être en écoute active et pro-actif pour développer l'efficacité des collectivités territoriales *. « *L'attention portée au bénéficiaire, situé au cœur de la relation, constitue un levier de développement et de modernisation des activités* » (37, Dubois). Le besoin usager structure donc l'offre des services publics. Des conseils départementaux placent déjà la relation au citoyen au cœur de leur projet d'administration * (celui de l'Isère⁸⁶ par exemple) . Un changement de paradigme se dessine : passage d'une logique centrée sur l'offre de services, à une approche orientée sur la demande⁸⁷.

Ainsi en plaçant les attentes et les difficultés rencontrées par les usagers au centre de leurs préoccupations, les collectivités cherchent à adapter leurs pratiques, à développer leurs capacités d'écoute et d'innovation, en les centrant sur les besoins des usagers. La qualification et le suivi de ce besoin au fil de l'eau conditionnent l'évolution des collectivités territoriales. « Le juste effort au regard de l'attendu » s'affirme.

Le Schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public / SDAASP * est une première réponse pour appréhender l'attente citoyenne. Le SDAASP, rendu obligatoire par la loi NOTRE du 7 août 2015, est un programme de renforcement de l'offre de services, fixé pour une période de 6 ans au niveau départemental. Son objectif est de réduire les déséquilibres territoriaux et d'améliorer la qualité des services publics en répondant aux besoins de la

85 Besoins identifiés lors des temps d'échange collectifs et individuels : réunions et groupes de travail avec les agents et les encadrants d'accueil ; réseau métier accueil ; benchmarking avec d'autres collectivités locales.

86 Projet d'administration de l'Isère p20 - Consulté le 05/08/2018. Disponible à l'adresse : https://www.isere.fr/sites/default/files/projet_administration-2015-2021.pdf

87 Cette approche est développée par la démarche de « marketing territorial » - GOLLAIN, Vincent, 2017. *Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques*. Voiron : Territorial éditions. Dossier d'experts. ISBN 978-2-8186-1157-9

population. Le SDAASP * précise le niveau d'accessibilité et de proximité des services publics sur un territoire selon sept critères :

- le temps et la facilité d'accès,
- la disponibilité administrative, culturelle et sociale du service,
- son coût et son tarif,
- son niveau de qualité,
- la possibilité pour l'utilisateur de choisir entre plusieurs opérateurs,
- l'information sur l'existence et les modalités du service,
- l'image du service et sa perception par l'utilisateur.

Mais le SDAASP n'identifie que partiellement le besoin des usagers, car seul le profil social du territoire (aspect géographique et accessibilité des services) est analysé.

Figure 23– Synthèse du SDAASP du conseil départemental des Côtes d'Armor⁸⁸

BANDE LITTORALE	BANDE RETRO-LITTORALE & SECTEURS RN12	SUD-COSTARMORICAIN & FRANGES RURALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Densité élevée, armature urbaine structurée et croissance démographique avec une demande importante en service. ▪ Population aisée avec des enjeux de montée en gamme de l'offre de services ▪ Concentration d'une population âgée et vieillissante qui posent des enjeux de mobilité spécifiques et de déploiement de services adaptés ▪ Conditions de mobilité limitées, renforcées par le facteur vieillissement, qui posent des enjeux d'organisation des transports collectifs ▪ Spécificité du secteur de Paimpol où se posent des enjeux de non-renouvellement de la population et de concentration de fragilités sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Densité élevée et croissance démographique avec une demande importante en services ▪ Croissance démographique dans les intervalles périurbains des principaux pôles soutenue par le desserrement de Rennes (voire Brest), mais aussi la périurbanisation des pôles costarmoricains avec des enjeux d'accessibilité aux services hors pôles ▪ Surreprésentation et croissance des actifs avec enfant(s) dans les espaces périurbains qui posent des enjeux d'évolution et d'adaptation de l'offre de services en termes de services présents (types de services, amplitude horaire, etc.) ▪ Conditions de mobilités correctes, mais des enjeux de cadencement des réseaux de transports collectifs existants et de risque de fragilisation des ménages en couronne périurbaine éloignées ▪ Spécificités des villes avec part plus importante de seniors et de population socialement plus fragiles et enjeux liés à la dévitalisation des centres de ville 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur peu dense avec faible armature urbaine ▪ Extension de la croissance périurbaine des pôles au sud de la RN12, autour des pôles ruraux (Loudéac, Carhaix, etc.) ou sur les franges avec l'Ille-et-Vilaine sur des secteurs ruraux peu dense avec des enjeux d'éloignement aux pôles de services et de redéploiement de services de proximité sur des secteurs en déclin démographique pendant plusieurs décennies. ▪ Importance des problématiques sociales (retraités de l'agriculture, chômage, part des seniors, faible taux de motorisation, bas revenus) et faible capacité de transport (pas de réseau TER, réseau interurbain limité) qui posent plusieurs enjeux en termes d'accessibilité aux services : capacité à se déplacer, à supporter les coûts de l'éloignement, à supporter les coûts des services, à accéder aux services des principaux pôles, etc.

Or les usagers qui engagent une démarche sociale ont des attentes individuelles sensibles : physiologiques et de sécurité (Cf. première partie – Chapitre 3.3.2). Ce niveau de granularité de l'attente n'est que partiellement appréhendée par les SDAASP *. C'est pourtant un préalable à la satisfaction et à l'amélioration des pratiques d'accueil (26, Messina, p14). La mesure de l'activité, la qualification et l'analyse de la globalité des besoins sont donc indispensables pour personnaliser et contextualiser la relation.

Ainsi, le service de modernisation de l'état / SGMAP a mis en place kit d'étude⁸⁹ pour identifier finement le niveau de satisfactions des citoyens. Plusieurs pistes d'amélioration sont identifiées :

88 SDAASP des Côtes d'Armor - Publié le 16/01/2018 - (consulté le 03/08/18) est disponible à l'adresse : <http://www.cotes-darmor.gouv.fr/Politiques-publicques/Schema-departemental-d-amelioration-de-l-accessibilite-des-services-au-public>

89 Un kit d'étude permet d'appréhender les besoins des usagers - Publié le 21/09/2018 - (consulté le 16/08/18) Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/la-qualite-des-services-publics-sameliore/par-la-consultation-et-lecoute/kit-satisfaction-des-usagers>

- historiser et tracer les demandes de l’usager sur les différents canaux d’échange, en conformité avec la saisine pour limiter et personnaliser l’échange,
 - favoriser la satisfaction pour piloter l’offre de services,
 - détecter et qualifier les dysfonctionnements pour optimiser le service rendu,
 - gérer les réclamations en conformité avec la saisine et les recommandations Marianne,
 - favoriser la co-construction avec l’usager et les agents pour optimiser les pratiques et donner du sens.
-
- optimiser l’organisation pour faciliter le fonctionnement entre l’accueil et les service,
 - réduire les temps de saisie pour développer le temps d’écoute,
 - permettre l’adéquation des ressources aux flux pour optimiser le temps de réponse,
 - prioriser et renforcer les actions d'amélioration, pour se centrer sur les tâches à valeur ajoutée,
 - suivre l’impact des mesures prises pour mieux piloter,
 - motiver et valoriser l’activité des agents pour développer leur implication,
 - prioriser et optimiser les évolutions informatique pour être en phase avec la réalité opérationnelle.

Aujourd'hui, la transformation numérique par les usages (16bis, Erhel, p36) est une formidable opportunité pour mieux répondre aux besoins de proximité, tout en conservant et en développant l’ancrage humain. Ainsi le rapport CAP 2022 * (10bis, CAP 2022) propose de mettre en place des services publics « augmentés ». Il met l’accent sur l’accessibilité en déployant des guichets multi-services, polyvalents et communs pour réaliser dans un même lieu les démarches les plus utiles et les plus demandées. CAP 2022 invite aussi à une personnalisation des échanges en analysant les flux des données (big data) pour individualiser les services, fluidifier l’expérience usager et s'adapter aux spécificités des territoires. CAP2022 incite également à une réactivité et à une prise en compte accrue de l’avis des usagers, en partant des attentes des citoyens pour répondre au besoin de proximité et d'accompagnement. CAP2022 favorise enfin la co-production en amont des services, de leur conception à leur production et propose l’évaluation régulière de l'avis des usagers à moindre coût, en développant des enquêtes par smartphone en salle d'attente par exemple. Le premier des impératifs pour redonner du sens et de l’efficacité au travail social n’est-il pas d’associer l’ensemble des personnes concernées dans la conception, dans la mise en œuvre et dans l’évaluation des politiques de solidarité ?

3.2.3 Besoins : qualification partielle

L'organisation et le SI actuel des accueils sociaux du conseil départemental des Côtes d'Armor sont insuffisamment orientés usagers. En effet, ils ne permettent pas de mesurer leur activité : nombre d'utilisateurs accueillis, objet des demandes et services rendus. Plusieurs éléments tangibles le démontrent :

- absence de qualification des flux physiques et téléphoniques pour objectiver le fonctionnement et son évolution,
- quantification partielle et absence d'horodatage des flux physiques pour définir des tableaux de services cohérents avec les flux,
- traçabilité partielle des demandes des utilisateurs à l'échelle départementale pour retrouver rapidement le référent du suivi,
- absence d'engagements accueil utilisateurs formalisés et affichés pour garantir un accueil de qualité et un accès aux droits des utilisateurs sur le territoire ,
- peu de formalisation des processus de fonctionnement accueils et accueil/services pour donner des repères clairs et cohérents aux professionnels en contact avec l'utilisateur,
- manque d'une base de connaissance commune pour apporter une réponse homogène sur le territoire,
- absence d'un guide pour administrer les données dans le SI social pour disposer systématiquement des éléments clés d'un dossier,
- manque de démarches en ligne utilisateurs pour simplifier les demandes.

Aujourd'hui les besoins utilisateurs sont éclairés ponctuellement, qualifiés globalement par des portraits sociaux⁹⁰ (centrés sur le profil et évolution de la population d'un territoire), ou par quelques rapports « d'étonnement » par MDD*. Cependant il est possible « d'industrialiser » la qualification et la quantification au « fil de l'eau » par un travail en amont et la mise en place d'une solution technologique.

3.2.4 Quel dispositif pour quantifier les besoins des Costarmoricains

Le projet d'amélioration de l'accueil a validé récemment la mise en place d'un réseau métier (agents et encadrant accueil social). Il va conduire à la mise en place d'une grille d'analyse commune des besoins utilisateurs. C'est une opportunité pour qualifier les flux physiques et téléphoniques, quantifier et horodater les flux physiques. Cette grille d'analyse nécessite un travail en amont de validation et de justification des items, d'accompagnement pour ne pas fausser l'interprétation et d'adhésion pour faciliter son adoption. Cette grille permettra à terme

90 Les portraits sociaux correspondent à une étude relative à l'exercice de l'action sociale territorialisée, sous la forme d'un diagnostic participatif mettant en relation à la fois le schéma d'action sociale, les services aux familles et l'immobilier. C'est le croisement de données démographiques du territoire, de conclusions de groupes de travail et des partenaires du territoire et d'éléments d'une enquête effectuée auprès des utilisateurs. Ces portraits permettent de caractériser la situation sociale du territoire. L'objectif est de pouvoir adapter, dans un cadre partenarial, les réponses aux besoins repérés.

d'objectiver les besoins usagers, en agrégeant les données au niveau départemental et des territoires.

Compte-tenu de la diversité et de la charge des agents d'accueil, cette grille d'analyse ne devra pas être une contrainte et chronophage. Elle devra proposer un nombre d'items réduits (chacun associés à une rubrique d'aide), un temps de saisie court (éléments récurrents généralement présélectionnés dans des listes déroulantes) et fonctionner avec des menus contextuels. Chaque indicateur retenue n'a du sens que s'il est partagé, analysé et suivi d'actions. Le reporting s'inscrit dans une logique d'efficacité opérationnelle. Quel outil permettra d'automatiser et de mettre en œuvre cette grille pour une analyse régulière du besoin citoyen ?

3.2.5 L'outil de Gestion Relation Citoyenne / GRC une piste intéressante

Une application informatique apparaît nécessaire pour automatiser et simplifier la comptabilisation et qualification des flux afin d'adapter l'offre de services aux spécificités du conseil départemental des Côtes d'Armor et de ses territoires.

Depuis de nombreuses années, la sphère privée utilise des solutions de Gestion Relation Client / GRC⁹¹. Elles agrègent les informations relatives aux clients et facilitent l'analyse des attentes. Elles permettent également d'optimiser, de personnaliser le service rendu et d'effectuer des reportings pour mieux appréhender les différents profils (38, DELERS). Le pendant de la GRC existe dans le domaine public : la Gestion Relation Citoyen ou Usager / GRC ou Gestion Relation Usager / GRU. Elle désigne l'ensemble des processus mis en œuvre dans une collectivité pour optimiser le traitement des demandes des citoyens. La GRC se développe aujourd'hui pour répondre aux enjeux de modernisation de l'action publique (39, PONLEVE) :

- guider la transformation numérique : développer l'usage du numérique en favorisant les démarches en ligne⁹² ; faciliter le pilotage de la relation usager et optimiser les coûts,
- répondre aux attentes croissantes de l'usager : améliorer la qualité des services rendus (disponibles 24h/24h) ; apporter une réponse rapide et de qualité (traçabilité des demandes et historiques des échanges) ; simplifier l'usage (guichet unique par flux) ; fiabiliser l'information (espace sécurisé) ; renforcer la proximité - développer la mobilité et l'accessibilité,
- simplifier le travail des agents,
- se conformer à la réglementation.

⁹¹ La GRC est aussi appelé Customer Relationship Management / CRM

⁹² La qualité des démarches en ligne est révélatrice de l'attention portée à l'usager, dont les principes sont inspirants, structurants et transposables : facile à trouver, simple et fluide ; utilise un langage clair et précis ; accompagne l'usager ; ne demande pas d'informations déjà connues de l'administration ; a un pilote à bord qui connaît les besoins des usagers ; permet un traitement et un suivi 100% numérique ; s'améliore en continu. Ces préconisations sont définies par le SGMAP* a mis en place des recommandations. (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/ladministration-change-avec-le-numerique/par-des-services-numeriques-aux-usagers/les-10-principes-dune-demarche-en-ligne-exemplaire>

Plusieurs offres logicielles sont disponibles sur le créneau de la Gestion Relation Citoyen (solutions leaders : Capdémat, Docapost Localéo , Publik,...). Elles permettent de répondre aux attentes récurrentes et d'industrialiser leur traitement :

- centraliser les demandes multicanaux,
- mettre en place une base de contacts unique , référençant les usagers, leurs coordonnées et leurs interactions avec les services du conseil départemental et en simplifiant la communication,
- bâtir une base de connaissances commune , capitalisant les informations, favorisant la réponse dès le premier contact ; industrialisant les manières de travailler,
- développer l'open-data en proposant de nouveaux jeux de données et en favorisant son utilisation en interne,
- favoriser le reporting des demandes des usagers en fournissant des statistiques sur les principaux indicateurs d'activité⁹³,
- faciliter la mise en œuvre et la gestion des processus internes et de leur déclinaison en flux de travaux / workflow, permettant d'affecter une demande au bon interlocuteur en interne, selon sa disponibilité et ses compétences.

L'utilisation du potentiel fonctionnel de la GRC est une opportunité pour le conseil général des Côtes d'Armor. En effet, l'interfaçage possible avec le SI social, les plannings individuels et collectif, le Système d'Information Géographique / SIG et l'outil de distribution d'appels automatique / ACD (en cours de généralisation dans les premiers accueils sociaux) permettraient au conseil général costarmoricain d'étoffer l'offre de services externe et interne dès le premier accueil :

- de favoriser la montée de fiche (issu du SI social) lors d'un appel usager pour limiter le temps de questionnement, pour identifier l'utilisateur rapidement et pour se focaliser sur le cœur de sa demande,
- de mettre en place une grille d'items sous forme de mosaïque cliquable pour qualifier simplement la demande de l'utilisateur,
- de proposer un plan d'accès aux permanences départementales ou partenaires ou associations sociales pour faciliter leur accès,
- de rendre autonome le premier accueil social dans la prise de rendez-vous (à minima pour les primo-accédants) pour décharger l'accueil administratif, pour limiter le nombre d'interlocuteurs et pour retrouver facilement les rendez-vous en cas d'absence imprévue de l'agent du département,

93 Exemples d'indicateurs possibles : Nombre de demandes entrantes (par canal , types de demandes , type d'utilisateur , directions / services , zone géographique) - État en cours et traités - Taux de réponse dans les délais - Taux de réponse de premier niveau - Taux de non réponse - Suivi des demandes en cours et en retard.

- d'autoriser l'envoi d'un SMS à l'utilisateur pour confirmer son rendez-vous (nom de l'agent concerné, lieu, date et heure) et son rappel (48h et 24h avant la date d'échéance) pour réduire le nombre de rendez-vous non honorés,
- d'automatiser l'envoi de l'accusé de réception d'une demande d'aide et de le diffuser sur le canal le plus adapté pour limiter les rappels des usagers désirant suivre l'avance du traitement de sa demande,
- de décentraliser la mise à jour des annuaires internes par MDD pour fiabiliser rapidement ces données, pour améliorer l'orientation des usagers et pour faciliter le remplacement à l'accueil social,
- d'encourager la mise en place d'applicatifs mobiles personnalisables pour proposer aux usagers un questionnaire court permettant d'identifier les difficultés rencontrées,

La GRC n'exclue pas d'explorer d'autres entrepôts de données⁹⁴ pour appréhender finement le besoin usager. Ces qualifications complémentaires peuvent s'effectuer par l'analyse du comportement des internautes sur le site internet et intranet du conseil départemental (outil Google analytic), la surveillance des avis sur les réseaux sociaux, l'implication d'associations locales (9, Visonneau, p90) et l'analyse des démarches engagées au tribunal administratif.

La GRC apparaît donc comme un outil fédérateur et structurant, véritable « colonne vertébrale » pour mieux appréhender le besoin usager. Il permet de cartographier le comportement des usagers, d'amorcer une meilleure répartition des flux entrants (en fonction des règles métiers, des compétences, des priorités et des disponibilités), d'assurer une meilleure adéquation du nombre d'agents d'accueil aux flux et de mieux personnaliser les réponses. La GRC invite aussi à un changement de fonctionnement qui a du sens dans un contexte de ressources contraintes. Elle invite enfin à une formalisation des règles de fonctionnement et peut préparer les collectivités locales à s'engager dans une certification qualité.

3.3 Processus accueil : encadrer et guider

3.3.1 L'importance des modes opératoires et des procédures

La transformation numérique ne peut se réduire à l'outil. En effet la valeur ajoutée d'une activité est liée au travail amont de « remise à plat » du fonctionnement pour repenser, simplifier, industrialiser et requalifier les pratiques pré-existantes (32, CNFPT, p17) (16 bis, Erhel, p102). La rationalisation passe donc par l'inventaire et la formalisation du processus accueil, de la procédure et des modes opératoires⁹⁵ associés (40, GUYOT, p9), souvent demeurées implicites au

94 « désigne une base de données utilisée pour collecter, ordonner, journaliser et stocker des informations provenant de base de données opérationnelles² et fournir ainsi un socle à l'aide à la décision » (Extrait de wikipedia) – (Consulté le 01/09/18). Disponible à l'adresse :https://fr.wikipedia.org/wiki/Entrep%C3%B4t_de_donn%C3%A9es

95 Le processus désigne l'enchaînement des activités et les ressources mises en œuvre pour les réaliser. La procédure décrit l'organisation, l'ensemble des règles propres à une activité, la méthode de travail et les différents acteurs appelés à réaliser les tâches, répondant à la question « qui fait quoi ? ». Les modes opératoires ou instructions de travail spécifient les actions à mener pour réaliser une tâche à un poste donné, répondant à la question « comment ».

conseil général des Côtes d'Armor. Ces éléments sont à coconstruire avec les agents et les encadrant d'accueil, en contact réguliers avec les usagers (16 bis, Erhel ,p12).

Mais la formalisation du processus, de la procédure et des modes opératoires, mémoires de l'intelligence collective, peut être vécue comme un exercice fastidieux, sensibles (en lien direct avec les fondamentaux du travail : accomplissement de soi, reconnaissance, réalisation personnelle⁹⁶) et inutiles. Il est donc opportun de mettre en place une procédure et des modes opératoires sur des périmètres restreints, attendus et fédérateurs avant d'élargir, car la formalisation des tâches à réaliser permettent (41, CATTAN, p15) :

- d'améliorer la satisfaction des usagers,
- de décrire le fonctionnement d'une façon claire en réduisant les dysfonctionnements et les tensions internes,
- d'améliorer le niveau de performance,
- d'essaimer les bonnes pratiques,
- de s'assurer de la cohérence et de l'utilité des activités,
- de hiérarchiser les axes d'amélioration,
- d'améliorer la cohérence et la performance,
- de mieux impliquer et de préciser le rôle de l'encadrement et des acteurs opérationnels,
- de décloisonner le fonctionnement des services.

Au delà de l'intérêt d'efficience, la formalisation des règles de fonctionnement favorise la montée en compétence des agents et leur polyvalence. C'est un formidable « fil rouge » pour accompagner et structurer le changement. Compte-tenu du contexte social, les modes opératoires doivent être souples (cf. annexe 5). Ils doivent être présentés comme des guides pour accorder une certaine latitude, pour s'adapter également aux différentes situations humaines et au niveau d'urgence.

3.3.2 Contexte et évolution du conseil départemental

Aujourd'hui au conseil général des Côtes d'Armor, les règles de fonctionnement du premier accueil social et de relation avec les services sont majoritairement orales, peu homogènes d'un site à l'autre et ceux malgré des recommandations internes. L'absence de formalisation des procédures conduit à :

- une perte de temps et du savoir faire,
- une hétérogénéité des pratiques et des réponses, entre les lieux d'accueil,

96 Éléments développés dans le document « La santé au travail comme levier d'innovation managériale » - (Consulté le 17/09/18) . Disponible à l'adresse : <https://adtinet.fr/la-sante-au-travail-comme-levier-dinnovation-manageriale/>

- une montée en compétence plus lente des nouveaux agents ou des agents remplaçants,
- un manque d' « industrialisation » des pratiques,
- un développement du quantitatif au détriment du qualitatif,
- un accroissement des tensions professionnelles au sein des MDD. *

Ainsi, la formalisation des modes opératoires à l'accueil est une opportunité pour mettre en place des pratiques communes :

- uniformiser le processus accueil dans le respect des spécificités métiers,
- harmoniser les pratiques d'accueil et les modes opératoires,
- définir des engagements de service communs en matière de délais et de qualité de la réponse,
- obtenir une diminution du taux de réentrance,
- diminuer les délais de traitement d'une demande en développant un système d'information commun à l'ensemble des canaux et une interface avec les outils métiers.

La formalisation des modes opératoires est également une opportunité de transformation de l'organisation et du fonctionnement, car elle permet de :

- concentrer l'accueil des usagers sur les pratiques à valeur ajoutée,
- gagner en efficacité dans le traitement des demandes des usagers,
- capitaliser sur les demandes reçues et leur traitement pour adapter les services rendus aux usagers,
- limiter le nombre d'interlocuteur dans la prise en compte et le traitement de la demande,
- faciliter les interfaces entre les accueils et les services,
- dématérialiser la prise en compte, le traitement et la réponse à l'utilisateur
- mutualiser le canal téléphonique,
- développer les outils nécessaires au pilotage de la relation aux usagers,
- développer les indicateurs et les tableaux de bord nécessaires au suivi de l'activité accueil,
- contribuer à apaiser la relation avec l'utilisateur.

3.3.3 Capitaliser et partager : mémoriser les compétences et les savoirs faire développés à l'accueil

Dans un contexte de dématérialisation⁹⁷ de bout en bout, la GED est une brique essentielle et centrale de la création à l'archivage des processus. Si le conseil départemental des Côtes d'Armor est doté d'une solution de GED pour optimiser et rationaliser la création et la gestion des documents internes. Toutefois elle est sous utilisée. En effet, ses potentialités et ses avantages n'ont été que partiellement mise en valeur. La GED n'a par permis de se démarquer de l'espace de stockage existant (ressource réseau attribué à chaque agent ou chaque service pour mémoriser ses documents bureautiques et limité en volume). La mise en place d'un réseau métier des agents et des encadrants d'accueil est une formidable opportunité pour développer l'usage de la GED. En effet ses fonctionnalités répondent à des besoins attendus par la démarche qualité mis en place par le conseil général des Côtes d'Armor (cf. première partie – chapitre 3.4.3):

- favoriser le travail collaboratif pour créer, modifier, supprimer les documents de référence,
- simplifier les circuits de validation / workflow⁹⁸,
- faciliter le partage et la traçabilité⁹⁹ des documents en accordant un droit d'accès¹⁰⁰ différents selon les agents,
- améliorer la mémorisation, l'accès et la circulation des documents en mettant en place un classement, une indexation automatique, des liens inter- documents et en associant des métadonnées,
- simplifier l'archivage en favorisant la mise en place d'une politique du cycle de vie des documents internes (tableau de gestion et de durée de conservation).

Ainsi une GED permet de centraliser et de faciliter l'accès au corpus documentaire, d'en gérer le cycle de vie et d'améliorer le travail collaboratif dès la phase de conception des documents. La GED répond également aux exigences documentaires demandées dans une démarche qualité :

- contribuer à l'amélioration de l'efficacité des services départementaux : en simplifiant les circuits de validation, en dématérialisant les échanges et en optimisant le partage d'informations entre les services ; en réduisant les coûts logistiques et informatiques associés (réduction des flux papier, des archives),
- améliorer le service rendu aux usagers et partenaires : en simplifiant les démarches administratives et en mettant en œuvre un accès rapide à l'information ; en réduisant les

97 La dématérialisation de la relation comporte plusieurs axes d'optimisations qui sont tous imbriqués : la signature électronique, la GED, la numérisation du courrier, la dématérialisation des dossiers, le back-office web et le sefcare (autonomie accordée aux personnes d'effectuer des démarches en ligne).

98 Les workflows simples ou complexes sont définis pas l'utilisateur lui-même lors de la création ou de l'indexation du document ou soit paramétrés en amont en fonction du type de document ou de toute autre métadonnée.

99 Toutes les actions survenues sur un document sont enregistrées, horodatées et historisées, durant toute leur durée de validité

100 Des droits d'accès sont personnalisables. Soit automatiquement en fonction des rubriques et des métadonnées qui leur sont associés ou par héritage. Soit par un utilisateur missionné ou un administrateur et gérés entre autre en : lecture, annotation, gestionnaire et saisie.

délais de traitement des demandes ; en dégageant du temps aux services pour développer la relation usagers,

- contribuer au développement des usages du numériques : en dématérialisant systématiquement les procédures, les modes opératoires et en favorisant l'archivage des documents de manière électronique et ceux à valeur probante,
- contribuer à un meilleur pilotage des activités : en développant des outils de suivi de l'activité matérialisée par la production documentaire et en fluidifiant les circuits de traitement et de validation,
- initier une démarche qualitative : en simplifiant, en harmonisant et formalisant les processus internes des gestions ; en développant la connaissance et la polyvalence des agents,
- contribuer à la politique de développement durable du conseil départemental : en diminuant les éditions et copies à usage interne et externe ; en réduisant les coûts inhérents au stockage de documents ou données numériques inertes.

Cependant le succès du déploiement de la GED ¹⁰¹ s'appuie sur des actions en amont et décorréées de l'outil. Ainsi, la mise en place d'une structuration des métadonnées ¹⁰² (cf. annexe 6) permettrait de qualifier le document et de faciliter sa recherche. La mise en place d'un référentiel de classement facilite également l'accès aux documents. Enfin, des règles sont à mettre en place pour faciliter la conception et la validation des documents, pour gérer la dématérialisation et la numérisation du corpus existant sur support papier.

Les agents des accueils sociaux sont conduits à appréhender la situation de chaque usager sur un temps court. La qualité du SI social, d'une GRC et de la GED sont indispensables pour fluidifier l'information. Un point d'entrée unique à l'information métier des agents d'accueil ne pourrait-il pas simplifier leur quotidien ?

101 Recommandation extrait du livre blanc « Gestion documentaire : le meilleur des solutions open sources. Smile – Consulté le 08/08/2018 et disponible à l'adresse : <https://www.smile.eu/fr/livres-blancs/livres-blancs/gestion-documentaire-open-source>

102 La saisie de ces métadonnées est guidée et contrôlée part des règles prédéfinies et une interface de saisie adaptée et personnalisable

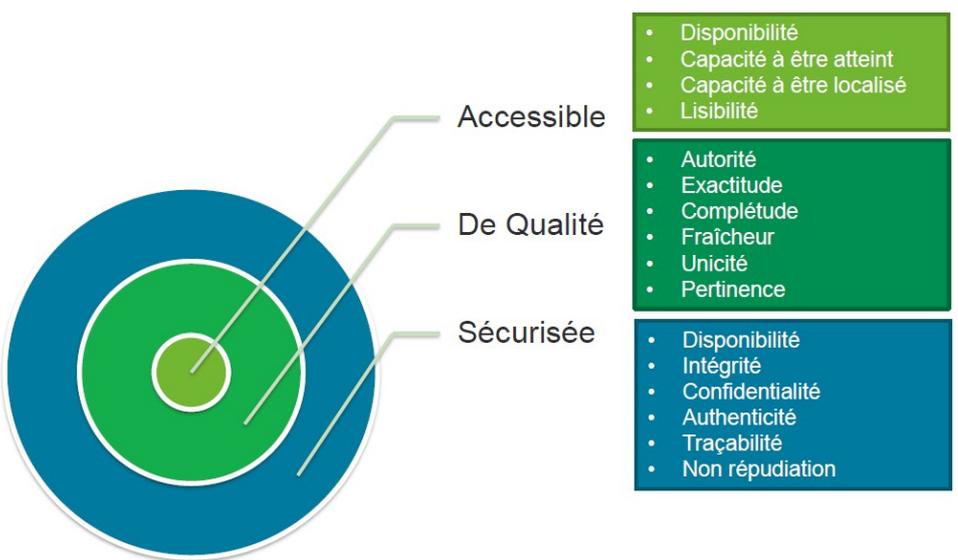
3.4 Un portail métier : agréger et fluidifier l'information

3.4.1 Introduction

Ce chapitre rassemble des éléments qui permettront de mettre en place un cahier des charges fonctionnels et présentés sous forme de fiches fonctionnelles. Ces fiches sont présentés en info-mapping¹⁰³. Elles s'adossent aux besoins opérationnels et quotidiens des agents de premier accueil social (proposition détaillée en annexe 8). Il sera complété par des spécifications techniques (cf. annexe 9).

Le portail métier accueil informationnel a pour objectifs de simplifier le travail des « chargé d'accueil social », en centralisant l'accès à l'information. C'est également une opportunité pour comptabiliser plus simplement le flux physique et qualifier les flux tél et physique, en établissant une typologie des usager lors du temps d'accueil.

103 Méthode de présentation facilitant la lecture et l'appropriation du contenu – Exemple :
<https://www.informationmapping.com/en/information-mapping/information-mapping/examples>

<p>Diagnostic informationnel</p>	<p>Aujourd’hui les premiers accueils sociaux sont confrontés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un éparpillement de l’information utile¹⁰⁴ qui allonge le temps d’accès et donc de réponse, induisant une réponse partielle et parfois incohérente, • une information et des documents peu lisibles qui freinent l’écoute de l’usager et la personnalisation de la réponse , • une multiplicité¹⁰⁵ et une croissance informationnelle continue qui ne facilitent pas la prise de décision et la pertinence des réponses , • une mise à jour partielle de l’information (exemple les plannings) qui conduit à des réponses erronées, • un cadre réglementaire dense et des règles de fonctionnement peu formalisées qui génèrent des tensions.
<p>Cible informationnelle</p>	<p>Quel est la qualité informationnelle attendue par les accueils, tenus de répondre sur un temps court et en préservant la confidentialité.</p> <p>Figure 24 - Critères d’exploitabilité de l’information (36 , BALMISSE, p7)</p>  <ul style="list-style-type: none"> Accessible <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Capacité à être atteint • Capacité à être localisé • Lisibilité De Qualité <ul style="list-style-type: none"> • Autorité • Exactitude • Complétude • Fraîcheur • Unicité • Pertinence Sécurisée <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Intégrité • Confidentialité • Authenticité • Traçabilité • Non répudiation

104 Aujourd’hui l’information est disséminée dans des applicatifs métiers / SI social, ou dans des fichiers bureautiques (non partagées entre MDD * et présente sur des supports électronique et/ou papier).

105 Multitude de ressources : sectorisation **, plannings et rendez-vous , traitement des demandes des usagers, consignes fournies oralement, dispositifs des aides, ...

<p>Enjeux</p>	<p>La mise en place d'un portail fédérateur métier , centralisant et fluidifiant l'accès à l'information utile, va permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • simplifier l'accès à l'information et par conséquent de réduire le temps traitement administratif, • développer la qualité des réponses, • favoriser la transversalité entre l' accueil et les services et ainsi rationaliser le fonctionnement, • préparer la polyvalence ou le remplacement sur le poste d'accueil, • établir un cadre commun d'évolution, tout en tenant compte des spécificités locales, • développer la culture qualité, • responsabiliser et valoriser les agents d'accueil en favorisant l'adhésion, l'implication et la prise en compte de leurs attentes, • développer les services et l'usage du numériques en interne, • travailler en réseau avec les différents partenaires. <p>Les enjeux présentés ici sont généralement repris dans les différents référentiels qualité dans la relation à l'utilisateur.</p>
<p>Objectifs</p>	<p>Le portail cherche à améliorer l'efficacité des activités des agents du premier accueil. Les objectifs retenus sont ambitieux, larges, précis et mesurables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • préparer la mise en place de la dématérialisation, facilitant la mutualisation des flux des usagers et la mise en place des démarches en ligne, • développer la mise en place de base de données communes départementales (exemples : planning partagé, carte de sectorisation **), favorisant l'efficacité et le sentiment d'appartenance à un réseau métier, • faire évoluer le fonctionnement, permettant de réduire le nombre d'interlocuteur avant d'apporter la réponse à l'utilisateur, • renforcer et valoriser le rôle du premier d'accueil, tout en préparant la montée en compétences des agents, • développer les capacités des accueils, en favorisant une plus grande attractivité et autonomie des postes de premier accueil, • améliorer la confidentialité et la sécurité des lieux d'accueil.

<p>Besoins</p>	<p>Les accueils sociaux sont confrontés à un nombre croissant d’usagers en situation précaire . Leurs missions s’effectuent dans un temps court, avec des tâches diversifiées et dans un domaine d’intervention varié et sensible¹⁰⁶. Leurs missions s’intègrent pleinement à la dynamique qualitative mise en place par le conseil départemental des Côtes d’Armor (cf. première partie - chapitre 3.4. 3) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • agréger les contenus internes et externes pour les centraliser, les structurer dans un cadre commun et faciliter leur gestion et leur lecture, • fluidifier l’accès à l’information sur les neuf sites d’accueil social du département pour améliorer la relation avec l’usager, garantir une équité de traitement des demandes dans un temps restreint et favoriser une mutualisation des flux téléphonique , • qualifier et quantifier les flux physiques et téléphoniques simplement pour objectiver les attentes des usagers et des agents d’accueil et ainsi adapter l’organisation et le fonctionnement aux besoins, • décloisonner et fédérer les services d’accueil pour développer l’harmonisation et enrichir les pratiques professionnelles, • simplifier et développer la professionnalisation de l’accueil pour s’adapter aux évolution du poste.
<p>Accessibilité et qualité du contenu</p>	<p>La professionnalisation des agents de premier accueil dépend de l’accessibilité et de la qualité des contenus. Plusieurs facteurs se conjuguent pour atteindre ce but :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la structuration des documents, • les chemins d’accès mis en place : <ul style="list-style-type: none"> ○ l’arborescence thématique¹⁰⁷ s’adaptant à la réalité opérationnelle quotidienne des agents et se basant sur la structuration thématique mise en place pour le nouveau site internet (cf. annexe 7), permettant de disposer d’un canevas commun et validé, ○ l’indexation¹⁰⁸ accordant un poids informationnel différent selon la position du mot (titre, sous-titre, corps du texte, annexe, note de bas de page) et prenant en compte les métadonnées associées systématiquement à chaque document,

106 Aide alimentaire, accès au droit, conjugalité, emploi, enfance parentalité, enquêtes sociales, insertion, logement, mobilité, précarité/aide financière, santé accès au soin, vieillissement.

107 Chaque document peut être associé à une ou plusieurs rubriques du plans de classement défini.

108 L’indexation des documents est en tout ou partie automatisée en s’appuyant sur les données intrinsèque du document ou aux métadonnées. La modification de l’indexation des documents doit pouvoir être suivie et historisée. Ces différentes tâches doivent pouvoir être réalisée sur un document unique ou sur un ensemble de documents préalablement sélectionné.

	<ul style="list-style-type: none"> ◦ les liens entre documents. • un contenu de qualité et validé, • des mises à jour fréquentes, • la facilité d'utilisation de l'interface et la richesse de l'aide associée, • des temps de téléchargement réduits, • l'intégration d'un module de pilotage pour mesurer l'efficacité des choix éditoriaux et ergonomiques (place de rubrique, actualité, etc.) pour mieux comprendre et connaître le comportement des internautes à l'intérieur du site (sources d'accès, cheminement, pages de sortie).
Commanditaires	<p>La Direction Générale a mis en place dernièrement une réforme sociale, dont les enjeux favorisent la mise en place d'un portail métier fédérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliorer la qualité du service rendu aux bénéficiaires, • garantir une équité de traitement et d'accès aux droits sur tout le territoire, • simplifier et faciliter le parcours de l'utilisateur, • renforcer le partenariat et responsabiliser les acteurs locaux, • assurer un cadre de travail sécurisé.
Acteurs du projet	<p>Ils sont uniquement internes au conseil départemental des Côtes d'Armor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DG pour le pilotage du projet , l'arbitrage et la communication interne, • La DSI pour les conseils, le développement et l'administration technique , la prise en compte des besoins fonctionnels, la cohérence avec les applicatifs métiers, la prise en compte de la sécurité et l'animation du réseau métier (en effet, la relation à l'utilisateur est positionnée au sein de la DSI), • Les MDD **, pour identifier les besoins, participer à la co-construction et à la gestion du portail.
Cible utilisateur	<p>Les agents du premier accueil et les encadrants sont les utilisateurs principaux du portail. Aujourd'hui, leur niveau d'utilisation des outils bureautiques et du numérique est hétérogène. La simplicité d'usage, l'ergonomie (présence de raccourci clavier, message d'avertissement clair, aide contextuelle, assistant, bulles d'aide, homogénéité des écrans) et l'accompagnement, sont donc des facteurs essentiels pour bâtir et</p>

	<p>développer le portail.</p> <p>Certains agents d'accueils ont des handicaps connus, c'est un élément à prendre en compte dès la phase de conception.</p>
Ressources humaines	<p>La DSI du conseil départemental des Côtes d'Armor développera la mise en œuvre du portail fédérateur. Plusieurs raisons conduisent à ce choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'engager dans un démarche Agile pour réduire le temps de mise en œuvre et d'évolution, • fournir au service développement , nouvellement créé, une visibilité auprès des autres directions et lui permettre de développer ses compétences dans le cadre du CMS - Druptal dernièrement choisi pour la refonte du site intranet et internet, • coconstruire avec les agents d'accueil pour favoriser la transversalité et prendre en compte les attentes opérationnelles.
Risques	<p>La mise en place et l'utilisation du portail fédérateur dépend de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'implication et de la montée en compétence des agents d'accueil dans son utilisation et sa gestion, • la mise en place, la cohérence et l'interfaçage avec les différents outils (applicatifs métiers, Intranet/Internet , GED, GRC), • la cohérence avec le projet « ICI ¹⁰⁹», • la mise en place d'une gouvernance de la donnée et de l'information interne¹¹⁰ de l'institution.

109 Dispositif Inter Collectivités Infos (ICI) qui a pour enjeu l'interconnaissance des compétences et des informations avec les différentes EPCI **/ Collectivités territoriales des Côtes d'Armor.

110 « c'est la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation », explique SerdaLAB - Définition du groupe Serda dans son livre blanc paru en 2011

Conclusion

Les leviers organisationnels, informationnels et technologiques vont permettre de faire franchir une première étape au projet d'amélioration de l'accueil, mis en place par le conseil général des Côtes d'Armor. Ils fluidifieront le fonctionnement du premier accueil social, en automatisant et « industrialisant » les tâches administratives pour les réduire au profit du temps relationnel. Cette transformation sera amplifiée et portée par le levier RH. En effet, c'est lui qui permettra de franchir une étape significative au projet d'amélioration de l'accueil. A condition que le poste de « chargé d'accueil social » soit reconnu, bordé, attractif et un tremplin pour une évolution professionnelle. A défaut, la « pyramide » qualitative mis en place pour améliorer le fonctionnement de l'accueil social, aurait une fondation « friable ». Ainsi la professionnalisation du poste du chargé d'accueil social permettra d'apporter une valeur ajoutée dès le premier contact. Ainsi, l'accueil est un temps favorable pour qualifier l'attente citoyenne, administrer certaines données usagers dans le SI et favoriser l'I-inclusion.

Aujourd'hui le projet d'amélioration de l'accueil au conseil général des Côtes d'Armor est à la croisée des chemins. A la fin du cycle matériel, il s'engage dans le cycle purement organisationnel. L'accompagnement au changement devient essentiel (16bis, Erhel, p71) et doit s'appuyer sur les cinq piliers identifiés par Knoster¹¹¹ : vision, compétences, motivations, ressources et plan d'actions. Leur absence générerait respectivement de la confusion, de l'anxiété, de la résistance, de la frustration et un faux départ. Le succès du projet dépend également d'une implication forte du sponsor, d'une constance de l'encadrement et d'une communication régulière. En s'engageant dans la « voie de la souplesse » le conseil départemental a besoin également de s'appuyer sur une stratégie digitale^{112 113} et une gouvernance de l'information pour donner du sens et valoriser les datas pour objectiver son organisation et son fonctionnement.

Pour le conseil départemental des Côtes d'Armor, le projet d'amélioration de l'accueil social pourrait être la « première pierre » d'un programme plus pérenne : la « Gestion de la Relation Usager »/ GRU. Il devrait conduire à amplifier l'usage des outils numériques, à développer la mise en place de la démarche qualité, à accentuer le travail en équipe pluri-disciplinaire et développer la méthode « agile ». Ces évolutions pourraient être soutenues par une culture de la

111 Éléments extrait de l'ouvrage « Le guide de la transformation digitale » d'Emmanuel VIVIER p225 – Edition Eyrolles – Nov 2016, 328p

112 L'étude « la transformation digitale des territoires » recommandent aux collectivités souhaitant se doter d'une feuille de route sur leur transformation digitale : se doter d'une équipe digitale pluridisciplinaire centrée sur les besoins des citoyens ; démarrer par une réflexion sur la gouvernance de la donnée (inventaire, redondances, stockage, valorisation, open data...) ; inventorier l'ensemble des services et plateformes existantes pour construire une stratégie cohérente au regard d'objectifs clairement identifiés. Publié le 27/07/2018 (consulté le 29/07/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Articles/ArticlesImpression&cid=1250281468784>

113 Le conseil général des Côtes de d'Armor vient de se doter d'un schéma directeur du numérique et axé sur 4 enjeux : favoriser à l'accessibilité aux services numériques par des liaisons performantes et à très haut débit ; développer un territoire numérique ; contribuer à l'attractivité costarmoricain ; assurer la cohérence « numérique » des politiques publiques départementales.

donnée¹¹⁴ qui devrait réduire les tâches à faible valeur ajoutée pour développer le temps de relation avec l'utilisateur (écoute attentionnée et bienveillante) pour se centrer sur le besoin et l'attente usager¹¹⁵ et prévenir les risques d'agression .

L'essor du numérique et de la dématérialisation au sein du conseil départemental des Côtes d'Armor vont me conduire prochainement à évoluer vers un nouveau projet : développer l'utilisation de la GED au sein de l'institution.

114 Ces transformations pourraient préparer la mise en place prochaine d'indicateurs dans la fonction publique territoriale, mesurant les résultats des services publics : remontée des avis des usagers et d'expériences vécues

115 La « Civic Tech », utilisation du numérique pour la participation citoyenne, facilitera également la prise en compte des besoins – détaillé dans le Mooc « Participation citoyenne : méthodes et civic tech » : <https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:inria+41019+session01/about>

Glossaire

Accueil social inconditionnel	Une circulaire du 18 juillet 2016 a conduit le premier accueil social à garantir à tout citoyen rencontrant des difficultés, un accueil et une écoute attentionnée de la globalité de ses besoins et de ses préoccupations pour lui apporter le plus tôt possible des conseils et une orientation adaptée, dans le respect du principe de participation des personnes aux décisions qui les concernent. Il est organisé par les Conseils départementaux dans le cadre des schémas d'amélioration de l'accessibilité des services au public.
Action Publique 2022 :	Le programme initié en octobre 2017 sous la présidence Emmanuel Macron, vise à repenser l'action publique en interrogeant les métiers et les modes d'action au regard de la « révolution » numérique .
Actions sociales	L'action sociale recouvrent les dimensions sociales, médicales, psychologiques et médico-sociales
APA :	Allocation Personnalisée d'Autonomie : garantie à toute personne dont les ressources sont insuffisantes une aide complémentaire pour bénéficier d'une aide à domicile ou pour payer une structure d'hébergement.
CAP 2022 :	Comité Action Public 2022 mis en place pour faire des propositions pour le programme Action Publique 2022.
CNFPT :	Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale est un établissement public . Il intervient dans la formation et la professionnalisation de l'ensemble des agents de la Fonction Publique Territoriale.
Collectivités territoriales :	Depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, sont définies comme « collectivités territoriales de la République » à l'article 72 de la Constitution : les communes ; les conseils départementaux y compris les départements d'outre-mer (DOM) ; les régions y compris les régions d'outre-mer (ROM) ; les collectivités à statut particulier ; les collectivités d'outre-mer (COM).
Communauté de communes	Une communauté de communes est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI **) français à fiscalité propre, qui prévoit une intégration limitée des communes membres.
EPCI :	Établissement public de coopération intercommunale, structure administrative regroupant plusieurs communes afin d'exercer certaines de leurs compétences en commun. Il s'agit de la forme la plus aboutie d'intercommunalité .
État plateforme :	« <i>L'État plateforme est une conception de l'État comme une plateforme mettant à disposition de la société civile et des acteurs privés des ressources (ou infrastructures) et laissant à la société civile et aux acteurs privés la liberté de développer des biens et des services finaux à l'aide de ces ressources.</i> » (Extrait de Wikipédia)

Intercommunalité :	Regroupement de communes ou de municipalités dans une structure légale en vue de coopérer dans un ou plusieurs domaines comme l'eau, les ordures, les transports, les infrastructures comme les piscines ou bibliothèques, économique, l'aménagement ou l'urbanisme.
FSE :	Fonds Social Européen
LOLF :	Loi Organique relative aux Lois de Finances, cette réforme des règles budgétaires et comptables de l'État vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques : utilisation de l'argent public .
MAP :	La Modernisation de l'Action Publique remplace la RGPP . Elle a pour but la réforme de l'État, la baisse des dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques. Cette politique a été menée de 2012 à 2017 sous la présidence de François Hollande.
MDD :	Maisons du Département sont chargées depuis 2011 de la déclinaison opérationnelle des schémas départementaux traduisant les orientations politiques prises dans les 5 territoires, correspondant à la zone géographique des 5 EPCI □.
MDPH :	Maison du Département des Personnes Handicapés
Multicanal :	Le multicanal désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la relation citoyen (téléphonie, physique, mail, web, tchat, applicatif mobile, SMS, réseau sociaux).
PCH :	Prestation de compensation du handicap
PGO :	Partenariat pour un Gouvernement Ouvert
Projet d'administration :	C'est un document fédérateur, rappelant les valeurs communes , le rôle de chaque composante de l'administration et l'engagement pour le service public. Ce document stratégique décline les enjeux, les « intentions de faire », les grands chantiers à mener et les outils pour mener à bien ce projet qui doit répondre aux aspirations des costarmoricains.
RGPP :	La Révision Générale des Politiques Publiques a pour objectif de diminuer la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique. Cette politique a été menée de 2007 à 2012 sous la présidence de Nicolas Sarkozy.
RSA :	Revenu de Solidarité Active
SDAASP :	Schéma Départemental d'Amélioration de l'Accessibilité des Services au Public , chaque département est amené à effectuer sur le champs de l'accessibilité des services public une analyse et un diagnostic territorial.
Sectorisation :	Organisation par secteur géographique : en fonction du lieu de domicile de l'usager, il est rattaché administrativement à une MDD et à un agent en fonction de

l'aide demandée.

SGMAP :

Secrétariat Général de Modernisation de l'Action Publique qui depuis novembre 2017 a laissé place à la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) et à la Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication de l'Etat (DINSIC).

Bibliographie

Cette bibliographie thématique et sélective s'appuie sur un spectre large de références du domaine privé ou public (ouvrages, rapports, livres blancs, articles) pour éclairer le lecteur dans sa réflexion autour des évolutions auxquelles sont confrontées la sphère publique, les collectivités territoriales et autour de la mise en place d'une démarche d'amélioration de la relation avec le citoyen. Les autres documents d'appui sont cités en note de bas de page.

L'organisation de la bibliographie suit les grands champs d'intérêt abordés par ce mémoire.

Les recherches bibliographiques ont été arrêtées le 30 Septembre 2018 .

Facteurs de transformation de la sphère publique

- (1) DUAN, Paul. *Le Service Public Citoyen*. Coordonnées par PONS, A., Bernard, S., Magnès, M. Fondation Digital New Deal, Juin 2018. 43 p. Note d'étude. (en ligne) (consulté le 28 Juillet 2018). Disponible à l'adresse <https://static.la Tribune.fr/1004690/le-service-public-citoyen.pdf>

Cette note propose de construire une nouvelle forme de service de l'intérêt général pour répondre aux grands enjeux actuels des transitions numériques, écologiques et sociales. Il s'appellerait le « service public citoyen ».

- (2) SILICANI, Jean-Ludovic. *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*. La Documentation Française, rapport, avril 2018, 236 p. (en ligne) (consulté le 02 Juillet 2018). Disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrançaise.fr/rapports-publics/084000231/index.shtml>

Ce livre blanc propose de faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France. Il formule des propositions pour rénover les valeurs du service public et le management de la fonction publique. Il préconise de simplifier l'organisation de la fonction publique et renforcer son pilotage.

- (3) POCHARD, Marcel. *Les 100 mots de la fonction publique*. Paris : Presses universitaires de France, Juin 2011. 128 p. Que sais-je ?, n° 3919. ISBN 978-2-13-058190-1.

Cet ouvrage rappelle les caractéristiques du statut de fonctionnaire : le statut, les droits et obligations, et les responsabilités. Il dresse le portrait de la fonction publique et souligne les exigences d'une réforme de la fonction publique.

- (4) MINTZBERG, Henry. *Rééquilibrer la société entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*. Paris : Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, Janvier 2017. 144 p. ISBN 978-2-84001-894-0.

Cet ouvrage dénonce en particulier le déséquilibre entre secteur public et secteur privé qui affaiblit la démocratie. Il propose un renouveau radical et un cadre pour qu'ils interagissent différemment.

- (5) BARTOLI, A., BLATRIX, C. *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*. 4e éd. Paris : Dunod. Stratégies et management, Janvier 2015, 384 p. ISBN 978-2-10-070795

Cet ouvrage présente les différents facteurs d'évolution de la fonction publique et analyse les conséquences sur le management public. Il décrypte et met en lumière en particulier les différents étapes de modernisation de l'action publique, l'évolution des ressources humaines et la transformation des collectivités territoriales.

- (6) ROUBAN, Luc. *Quel avenir pour la fonction publique ?*. La Documentation Française, 2017, 192 p. ISBN : 978-2-11-145260-2

Cette ouvrage questionne le statut des fonctionnaires et de ses évolutions possibles, au regard des facteurs objectifs conduisant à une évolution de la fonction publique. Il analyse ensuite les possibilités réelles de transformation de la fonction publique française et propose une réforme de fond réaliste.

- (7) BESSON, Geneviève. *Au cœur du social départemental*. Evreux : Département de l'Eure, 2014, 383 p. ISBN : 978-2-9549501-0-5
- Cet ouvrage détaille l'intervention sociale des départements. Il donne la parole aux agents différents agents sociaux qui la mettent en œuvre. C'est l'occasion de découvrir finement la réalité opérationnelle et les difficultés rencontrées au quotidien.*
- (8) CNFPT / Centre National de la Fonction Publique Territoriale. *Le sens de l'action publique*, séance 1. Mooc, Octobre 2017. (en ligne) (consulté le 8 juin 2018). Disponible à l'adresse : <https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:CNFPT+87013+session01/info>
- Ce mooc rappelle que la sphère publique est en crise : défiance croissante envers les acteurs publics, dépense publique interrogée et déconsidération des agents publics . Dans ce contexte, il donne des clés pour trouver un nouveau sens à l'action publique .*
- (9) VISONNEAU, Antoine. *Stratégies de design UX: accélérer l'innovation et réduire l'incertitude*. Eyrolles, Décembre 2017, 252 p. ISBN 978-2-212-67519-1.
- Cet ouvrage expose les fondamentaux d'une expérience utilisateur réussie. Il présente la méthodologie en particulier dans les contextes agiles comme le design thinking. Et dans le cadre digital.*
- (10) LEVESQUE, Benoît. *La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ?* . Revue la vie économique, volume 4, n° 2, 2012, p. 1-18. ISSN : 1813-2731
- Cet article définit la nouvelle gestion publique (*New Public Management*), née dans les années quatre et inspirée du modèle du secteur privé. Il présente les nouvelles orientations , les évolutions organisationnelles et les innovations induites.
- (10 Bis) Comité Action Publique/CAP 2022, sous la présidence de BÉDAGUE-HAMILIUS, V. , McINNES , R. , MION, F.. *Service public se réinventer pour mieux servir*. Rapport, 2018 , 152 p. (en ligne) (consulté le 25 Juillet 2018). Disponible à l'adresse : <http://www.lagazettedescommunes.com/575195/le-rapport-cap-2022-a-telecharger/>
- Ce rapport présente vingt cinq propositions pour faire évoluer le secteur public dans le cadre du digital. Ces évolutions sont structurées autour de trois convictions : apporter un service public accessibles et personnalisés ; être réactif et prendre compte l'attente des usagers ; co-construire les services.*
- (11) ALGAN, Y., CAZENAVE, T., Directeurs de publication . *L'État en mode start-up*. Paris : Eyrolles, 2016, 232 p . ISBN 978-2-212-56466-2
- Cet ouvrage explique l'évolution du secteur public vers un « mode start-up » qui invite à innover, à passer du quantitatif au qualitatif, à développer l'intelligence collective et la co-construction. Il dessine de nouveaux piliers: une place accrue du citoyen et un développement de la confiance et de la responsabilisation accordées aux agents publics.*
- (12) ROUX, Jean-Jacques. *Community management : une mutation individuelle et collective ?*. La lettre du cadre territorial, avril 2018, p. 42-43 . ISSN 1165-9394
- Cet article présente les mutations induites par le numérique dans la sphère publique, poussée par une volonté de rationalisation. Les impacts sont multiples : orientations, organisation, activités, et système d'information.*

- (13) RECONNECT. *Le numérique au service de l'autonomie des précaires*. La Revue française de service social, mars 2017, vol. n° 264, p. 48-56. ISSN 0297-0376
Cet article explique comme l'outil numérique peut accompagner progressivement le parcours social des usagers. Il est un formidable vecteur d'émancipation.
- (14) CREDOC, ARCEP. *Baromètre du numérique 2017*. Paris, rapport, novembre 2017, n° R337, 256 p. (en ligne) (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=R337>
Ce document fournit les taux d'équipement numériques des français et précise en particulier niveau d'utilisation dans l'E-administration.
- (15) TOUBON, Jacques. *Le défenseur des droits - Rapport annuel d'activité 2017*. Documentation française, avril 2018, 131 p. (en ligne) (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000189/index.shtml>
Ce rapport interpelle en particulier sur les difficultés rencontrées par les personnes précaires dans les démarches en ligne. Il préconise le maintien d'accueil physique et téléphonique pour éviter toute E-exclusion.
- (16) CIGREF. *Repenser la valeur des projets de transformation numérique pour l'entreprise*. Rapport, mars 2018, 32p. (en ligne) (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.cigref.fr/rapport-cigref-valeur-economique-projet-transformation-numerique-entreprise-approche-methodologique>
Ce rapport propose une méthodologie pour gérer un projet de transformation numérique. Il détaille les impacts organisationnels et fonctionnels et attire l'attention sur la valeur ajoutée induite.
- (16 bis) ERHEL, C., PIRON, M. *Évaluation de la modernisation numérique de l'État*. Assemblée Nationale, rapport d'information, mai 2016, 372 p. (en ligne) (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i3721.asp>
Ce rapport évalue le niveau de modernisation numérique de l'État qui est un puissant levier de modernisation. Il identifie les conditions de réussite du digital en répondant aux question : pour quoi et pour qui numériser ? jusqu'où numériser ? Comment numériser ?
- (17) BOSCHER, B., PAVIE, X. *L'innovation à l'ère du bien commun*. Fondapol, 2018, 64 p. (en ligne) (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.fondapol.org/etude/linnovation-a-lere-du-bien-commun/>
Cette étude valorise l'innovation qui favorise la collaboration pour s'adapter au contexte et contribue activement à la modernisation des entités.
- (18) DEMON-FEUVRIER, Marie-Pierre. *Comment développer la créativité de ses agents*. Lettre du cadre territorial, mai 2018, p38 à 40. ISSN 1165-9394
Cet article précise l'importance de développer la créativité des agents publics et de ses enjeux. Il propose une méthodologie pour la développer.
- (19) CNFPT. *Innovation publique territoriale*. Fun Mooc. Mai 2018. (en ligne) (consulté le

21/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:CNFPT+87016+session01/about>

Ce mooc permet de découvrir l'innovation publique territoriale. Il identifie les différentes pistes novatrices en particulier : la collaboration des agents publics, l'apprentissage par les usager et les éléments mobilisateurs.

- (20) OURAL, Akim. *L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique reinventée au service des Territoires*. Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015 , 204 p (annexe incluse), rapport. (en ligne) (consulté le 23/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/publications/rapport-sur-linnovation-territoriale>

Ce rapport présente les principes d'innovations territoriales réussies. Il rappelle les dynamiques de réussite : changer de posture, connaître ses ressources, mettre en mouvement, expérimenter, ... Il propose plusieurs recommandations pour accélérer l'innovation.

- (21) CINQUIN, Ludovic. *Les cinq fondements du management du XXIe siècle*. Harvard Business Review France, 10/04/2018. ISSN 2267-4284 (en ligne) (consulté le 23/06/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19807-cinq-fondements-management-xxie-siecle/>

Cet article en ligne propose cinq axes d'évolution pour adapter le management aux enjeux du XXI ème siècle. Il s'appuie sur l'émergence de l'entreprise libérée , fondée sur la confiance et l'autonomie. Ou les actions bénéfiques sont développées.

- (22) MALHERBE, Laurence. *Collectivité libérée : innovation participative*. Lettre du cadre territorial, 5 avril 2018, p38 à 40. ISSN 1165-9394 (en ligne) (consulté le 23/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.lettreducadre.fr/16410/innovation-participative/>

Cet article invite à une évolution des pratiques managériales pour démultiplier l'innovation publique . La participation et l'écoute des agents sont sollicitées pour mettre en place une intelligence collective.

- (23) PENIN, Jean-Jacques. *Et si nos logiques gestionnaires valorisaient le relationnel ?* Lettre du cadre territorial, mars 2018, p40 à 41. ISSN 1165-9394 (en ligne) (consulté le 23/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.lettreducadre.fr/16088/et-si-nos-logiques-gestionnaires-valorisaient-le-relationnel/>

Cet article invite à dépasser les logiques gestionnaires et comptables. Il rappelle l'importance du relationnel agent / manager pour accroître la valeur des services publics proposées.

- (24) VERDIER, Henri. *La donnée comme infrastructure essentielle*. La Documentation française, avril 2018, 69 p. (en ligne) (consulté le 23/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000193/index.shtml>

*Ce rapport met en relief le caractère essentiel de la production, de l'exploitation et du contrôle des données, pour préparer l'état plateforme **.*

- (25) TASKFORCE. *La révolution de la donnée au service de la croissance - Innovation, Infrastructure, Compétences et "Pouvoir d'agir" à l'ère numérique*. Ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, juillet 2016, 28p (en ligne) (consulté le 25/06/2018). Disponible à l'adresse :

Ce rapport confirme l'importance de définir un cadre propice à la circulation et l'exploitation des données numériques au service de la croissance .

- (26) MESSINA, Raphaëlle. *Accueil du public, améliorer le service aux usagers : les enjeux de l'accueil social*. Voiron : Territorial éditions - Dossier d'experts, juin 2015, 92 p. ISBN 978-2-8186-0837-1

Cet ouvrage, s'appuyant sur de nombreux témoignages, souligne l'importance de l'accueil social. Il aborde les différents axes d'amélioration qu'ils soient matériels, logistiques et organisationnels. Il signale le rôle structurant de l'accueil et l'importance des démarches qualité dans ce domaine.

- (27) DE MIRIBEL, Marielle. *Accueillir les publics, comprendre et agir*. Avec la collaboration de Benoît Lizée et Tony Faragasso. 2e éd. revue et augmentée. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2013, 512 p. ISBN 978-2-7654-1393-6.

Cet ouvrage, centré sur les bibliothèques et médiathèques, révèle les dynamiques internes et externes induites par la fonction d'accueil. Il tisse des pistes pour améliorer le service rendu de ce point névralgique et souligne les risques inhérents.

- (27bis) ANDASS / Association Nationale des Directeurs d'Action Sociale et de Santé des départements et métropoles. *Un guide d'appui pour soutenir les acteurs dans l'organisation du premier accueil social inconditionnel*. Ministère des Solidarités et de la Santé, 2017, 36p. (en ligne) (consulté le 28/06/2018). Disponible à l'adresse :

<http://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/actualites-du-ministere/article/un-guide-d-appui-pour-soutenir-les-acteurs-dans-l-organisation-du-premier>

Ce guide définit et précise le rôle de l'accueil social. Il apporte une méthodologie pour améliorer son organisation et souligne l'importance de développer les compétences des agents d'accueil. Il est illustré de nombreux exemples locaux.

- (28) INRS. *Travailler en contact avec le public*. Brochure, Octobre 2015, 32p. Réf INRS ED 6201 (en ligne) (consulté le 27/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206201>

Cette brochure recense les facteurs de risques et les conséquences auxquels les agents en contact avec le public sont confrontés. Ils détaillent les pistes de prévention.

- (29) HCFEA / Haut Conseil de la Famille, de l'Enfance et de l'Age . *Lutter contre la pauvreté des familles et des enfants*. France Stratégie, juin 2018, 28p. (en ligne) (consulté le 27/06/2018). Disponible à l'adresse :

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/lutter-contre-pauvrete-familles-enfants>

Cette synthèse du rapport souligne l'importance de l'accueil des familles pauvres ou en risque d'exclusion sociale. Il rappelle les difficultés administratives auxquels elles sont confrontées.

Éléments d'amélioration de la relation avec le citoyen

- (30) Markess. *Quelles tendances pour la transition digitale du secteur public d'ici 2020 ?*. Janvier 2018, 16p. (en ligne) (consulté le 06/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://blog.markess.com/2018/01/transition-digitale-secteur-public/>
Cette synthèse souligne les éléments indispensables à la transition digitale du secteur public
- (31) CIGREF. *DSI et Capital Immatériel, maturité et mise en œuvre*. Octobre 2006, 84p. (en ligne) (consulté le 06/08/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.cigref.fr/dsi-et-capital-immateriel-maturite-et-mise-en-oeuvre>
Ce rapport précise l'importance du capital humain, organisationnel et relationnel dans une entreprise. Il explique comment le valoriser et le manager. Il souligne également l'importance de l'information dans le système d'information.
- (32) CNFPT. *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*. Juillet /2018, 36p.(en ligne) (consulté le 06/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/impacts-transition-numerique-metiers-fonction-publique-territoriale/national>
Cette étude détaille les impacts de la transition numérique sur les collectivités territoriales. Il décline en particulier les incidences sur les fonctions et les métiers.
- (33) BAENA, A., RACHIQ, C. *Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique*. Avec les contributions de Aussilloux, V., Dalarun, A., Faure, A., Gouardo, C., Janin, L., Ni, J. et Thibault, G. France Stratégie, juillet 2018, (en ligne) (consulté le 06/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.strategie.gouv.fr/publications/benefices-dune-meilleure-autonomie-numerique>
Ce rapport identifie les bénéfices d'une amélioration de la maîtrise des outils numériques par la population française en situation de E-exclusion. Il précise en particulier les coûts induits de la non maîtrise.
- (34) GODDARD, Philippe. *Pour une administration sans couture dans le secteur public !*. La Gazette des Communes, 16 juin 2016. ISSN 0242-570X (en ligne) (consulté le 06/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.lagazettedescommunes.com/446627/pour-une-administration-sans-couture-dans-le-secteur-public-2/>
Cet article s'attache à démontrer l'intérêt de simplifier l'expérience usager et l'importance de s'organiser autour de celle-ci.
- (35) SGMAP. *Suivre pas à pas l'utilisateur pour améliorer le service public*. (en ligne) (consulté le 11/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/publications/dans-les-pas-de-lusager>
Ce cahier propose une méthodologie d'écoute des usagers et d'identification de leurs priorités et attentes en matière de simplification des démarches administratives
- (36) BALMISSE, Gilles. *Garantir l'exploitabilité des informations et des connaissances*. Association Belge de Documentation / ABD, 12 mai 2016, 22p. (en ligne) (consulté le 16/08/2018). Disponible à l'adresse : <https://www.abd-bvd.be/wp-content/uploads/Inforum-2016-Gilles-Balmisse.pdf>
Cette présentation montre l'importance de mieux structurer et gérer les contenus dans un environnement digital.

- (37) DUBOIS, Michel et CHAUMON, Marc-Éric Bobillier, 2007. *Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ?* Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 1 octobre 2007. n° 9-2, 23p. (en ligne) (consulté le 12/08/2018). Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/pistes/2974>
- Ce document s'attache à montrer l'importance du flux information dans l'e-administration , en particulier dans la relation avec le citoyen. Il signale les conséquences pour les agents publics : développement des compétences, de l'autonomie et de l'implication, au regard de la charge de travail et de l'impact anxiogène.*
- (38) DELERS, Antoine. *La gestion de la relation client*. Sous la Direction Anne-Christine CADIAT. 50Minutes.fr, 2015, 20 p .ISBN 978280626042
- Cet ouvrage présente la GRC (Gestion de la Relation Client), qui permet d'améliorer la qualité de la relation , de personnaliser les services.*
- (39) PONLEVE, Pierre. *La gestion de la relation citoyen gagne les territoires*. Archimag, n° 316 , juillet-août 2016, p24-25. ISSN 2260-166X
- Cet article présente les raisons du développement de la Gestion de la Relation Citoyen dans les collectivités territoriales.*
- (40) GUYOT, Brigitte. *Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode* [en ligne]. 2011. (en ligne) (consulté le 16/08/2018). Disponible à l'adresse : https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00665257
- Ce cours propose des outils méthodologiques pour comprendre et analyser la place des systèmes d'information documentaires. Il s'attache en particulier à montrer le rôle clé des procédures.*
- (41) CATTAN, Michel. *Guide des processus : passons à la pratique !* . La Plaine-Saint-Denis : Afnor éditions, 3ème édition, 2017, 352p. ISBN 978-2-12-465590-8
- Ce guide signale l'importance de l'approche processus dans l'efficience des entités. Il apporte une méthodologie opérationnelle.*
- (42) VUILLEQUEZ, Jean-Yves. *Le moteur de recherche d'entreprise : quels enjeux organisationnels et technologiques ?*. INTD CNAM, novembre 2013, 125p. (en ligne) (consulté le 21/08/2018). Disponible à l'adresse : https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00945629/document
- Ce mémoire signale l'intérêt de disposer d'une recherche efficace de l'information pour maîtriser et valoriser les flux de données, dans un contexte d'infobésité. Il s'attache à mettre en relief le rôle clé joué par les moteurs de recherche interne.*

Annexes

Annexe : 1	Mesures européennes et françaises pour le numérique	91
Annexe : 2	Enjeux du numérique dans les collectivités locales	92
Annexe : 3	Activités et compétences des agents de premier accueil	94
Annexe : 4	Code de déontologie des assistantes sociales	95
Annexe : 5	Processus 1 ^{er} Accueil Social	96
Annexe : 6	Proposition de Métadonnées associées aux documents internes produit	98
Annexe : 7	Arborescence du site Internet du conseil général des Côtes d'Armor	99
Annexe : 8	Portail métier premier accueil social	102
Annexe : 9	Spécifications techniques du portail métier	105

Annexe 1 - Mesures européennes et françaises pour le numérique

Cette annexe recense les principales mesures législatives européennes et françaises prises pour pérenniser et développer le digital.

- En Europe : La régulation des réseaux, la protection des consommateurs, la neutralité du net, la cybersécurité, la fiscalité et la concurrence ou encore la culture (copyright européen...) favorise l'essor du digital. Depuis 2015, l'Union Européenne s'est fixée une stratégie pour le marché unique numérique¹¹⁶ et depuis 2016 a mis en place un plan d'actions sur l'administration en ligne¹¹⁷ pour accélérer la mutation numérique, avec pour principes : "une fois pour toutes" (ne pas fournir plus d'une fois les mêmes informations aux administrations), le "numérique par défaut", le "transfrontière par défaut", l'"interopérabilité par défaut".

- En France :
 - Libérer l'innovation, en facilitant la circulation de l'information et des savoirs : Open-data¹¹⁸ (la loi Commission d'Accès aux Documents Administratifs/CADA du 17 juillet 1978 reconnaît à toute personne le droit d'obtenir communication des documents détenus dans le cadre de sa mission de service public par une administration, quels que soient leur forme ou leur support.) ;
 - Créer la confiance, en garantissant le droit des utilisateurs et en protégeant les données personnelles (détaillé dans la loi pour une république numérique¹¹⁹ du 7 octobre 2016) ;
 - « Silence vaut acceptation » : principe selon lequel le silence gardé par l'administration sur une demande vaut accord ;
 - « Dites-le-nous une fois » : pour réduire la redondance des informations demandées ;
 - Saisine par voie électronique / SVE: possibilité de saisir l'administration ou lui transmettre des documents par voie électronique ;
 - « France-Connect » : identification électronique des usagers, pour faciliter l'accès aux services et limiter la saisie de données ;
 - « Coffre fort numérique »: service sécurisé en ligne permet aux personnes de conserver leurs documents administratifs et/ou personnels (carte d'identité, permis de conduire, contrats, factures, ...) pour faciliter par exemple l'accès aux droits de personnes en situation de précarité ;

116 Consulté le 21/06/2018. Disponible à l'adresse :https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_fr

117 Publié le 19/04/2016 (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse :
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0179&from=FR>

118 Le Département des Côtes d'Armor libère ses données dans le cadre du site Dat'armor : 219 jeux de données - Consulté le 04/08/2018. Disponible à l'adresse :<http://datarmor.cotesdarmor.fr/web/guest>

119 Consulté le 21/06/2018. Disponible à l'adresse :<https://www.economie.gouv.fr/republique-numerique>

- Reconnaissance de la copie numérique ¹²⁰ ;
- Le programme d'investissement / PIA, valorise l'excellence, l'innovation et la coopération, en plaçant l'agent public au coeur du processus de modernisation.

120 Décret n 2016-1673 du 5 décembre 2016 relatif à la fiabilité des copies (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse :<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033538124&categorieLien=id>

Annexe 2 - Enjeux du numérique dans les collectivités locales

Cet extrait de « Stratégie – Transition numérique 2018-2022 - Commune à la Ville d'Annecy et à l'agglomération du Grand Annecy »¹²¹ permet d'identifier l'importance des enjeux induits par la transformation numérique pour une collectivité territoriale.

Enjeu 2 garantir un service public territorial proche des citoyens, réactif et efficient

En premier lieu, il faut partir à la reconquête d'une relation de qualité avec chaque citoyen, en garantissant une réelle proximité entre élus, services et administrés. Le développement d'une administration en ligne, tout en maintenant la présence humaine aux guichets d'accueil, ainsi que de services techniques plus réactifs aux sollicitations des habitants, permettent de rester en phase avec les nouvelles pratiques des habitants. Les équipements publics et les services rendus à la population doivent aller vers plus d'efficacité, de simplicité et de convivialité. Les outils numériques peuvent grandement contribuer à une efficacité de l'action publique, par des gains de temps de travail, des consommations moindres et une organisation interne moins bureaucratique.

De telles économies de fonctionnement contribuent à maintenir un bon niveau de service public dans un contexte budgétaire aujourd'hui contraint. Diffuser en interne, auprès des élus et des agents, cette nouvelle culture portée par la numérique prend du temps. Il y a lieu de combattre le sentiment d'éloignement des habitants dans le cadre d'une agglomération élargie incluant plus de territoires ruraux. Un service public territorial proche des habitants s'entend aussi par une participation de la population plus intense et plus dynamique à la démocratie locale. Il faut garder en tête que la modernisation du service public local passe par des outils d'aide à la décision basés sur les données numériques publiques et privées. Accompagner le vieillissement de la population et favoriser l'inclusion des personnes handicapées sont deux illustrations fortes de la volonté de mettre la transition numérique au service de la proximité avec les citoyens.

Les priorités de cet enjeu sont les suivantes :

- garantir une relation de proximité et de qualité entre élus, services et administrés ;
- simplifier les démarches administratives ;
- dématérialiser les processus internes à l'administration ;
- disposer d'une connaissance pertinente du patrimoine public ;
- développer les outils et les méthodes de travail collaboratif ;
- limiter les déplacements des agents ;
- développer les référentiels des données (saisir une seule fois les données) ;
- développer une administration territoriale en ligne ;
- accompagner la participation active des citoyens à la démocratie locale ;
- favoriser l'inclusion des personnes handicapées ;
- accompagner le vieillissement de la population.



121 L'intégralité est disponible à l'adresse (consulté 25/09/18) : <https://www.annecy.fr/926-.htm>

Annexe 3 - Activités et compétences des agents de premier accueil¹²²

Cette annexe recense les activités et les compétences indispensables pour occuper le poste et prévenir les agressions. (27bis, ANDASS,p20)

Activité principales ...	Compétences ...
<ul style="list-style-type: none">• Accueillir physiquement et téléphoniquement• Rassurer• Contrôler l'accès• Analyser la demande• Informer ou orienter• Qualifier et quantifier les flux• Gérer la logistique• Gérer des tâches administratives	<ul style="list-style-type: none">• Techniques Relationnelles positives• Sens Relationnel : adapter son comportement et son attitude en fonction de l'utilisateur pour maximiser la qualité des échanges• Adaptabilité et flexibilité : s'adapter à la diversité des situations• Analyse et Synthèse : récupérer des informations, présenter des données et de l'information factuelle dans un format pré-défini• Orientation : écouter activement, comprendre et restituer un besoin exprimé• Capacité à travailler en pluridisciplinarité avec les différents services et en partenariat• Communication orale et écrite• Rigueur et Organisation : travailler de façon autonome sur la base d'indications et d'instructions données.• Conviction et Influence : expliquer de façon claire et grâce à des arguments prédéfinis ou préparés à l'avance une décision ou un point de vue.• Gestion de la performance : suivre des indicateurs de performance, détecter et reporter des problèmes• Respect des règles et adaptation des réponses à la diversité des situations• Maîtrise des outils et applicatifs• Travail et animation d'équipe : collaborer avec l'équipe de façon ouverte en communiquant ses retours et impressions• Connaissance générique du domaine social• Maîtrise orale d'une langue étrangère

122 Référentiel des compétences d'un agent d'accueil (consulté le 21/06/2018). Disponible à l'adresse : <http://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/146-agent-d-accueil>

Annexe 4 – Code de déontologie des assistantes sociales

Ce code permet de préciser les droits et devoirs des agents sociaux. Il encadre leur profession sous l'angle moral et éthique.

ASSOCIATION NATIONALE des ASSISTANTS de SERVICE SOCIAL

Code de Déontologie de l'ANAS Adopté à l'Assemblée
Générale Du 28 novembre 1994

PREAMBULE

L'A.N.A.S., en tant qu'association professionnelle, mène depuis sa création en 1945, une réflexion constante sur la Déontologie, concrétisée par la parution de deux codes : en 1949 et en 1981. Le Service Social, en tant qu'activité professionnelle distincte et spécifique, est à la fois né du changement et lié aux changements de plus en plus rapides et foisonnants de la Société. Le Code tient compte de ces évolutions et des valeurs fondamentales qui sous-tendent la profession. Il s'appuie sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, sur les conventions internationales et sur les textes législatifs en vigueur en France qui mettent en évidence les droits des usagers et le respect du droit à la vie privée. Ce Code est destiné à servir de guide aux Assistants de Service Social dans l'exercice de leur profession. Ses dispositions s'imposent à tout adhérent de l'Association, titulaire du diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social ou étudiant en Service Social.

TEXTES DE REFERENCE

Vu :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'O.N.U. du 10 décembre 1948
- la convention de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales du Conseil de l'Europe, Rome, 4 novembre 1965
- la Charte Sociale Européenne signée à Turin le 18 octobre 1961, entrée en vigueur le 26 février 1965
- la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989
- le Code de la Famille et de l'Aide Sociale : art. 218 à 229 (art. 218, J.O. du 20/1/1991) sur les conditions d'exercice de la profession
- le Code Pénal : art. 226-13 sur le respect du secret professionnel ; art. 226-14 sur les dérogations légales (J.O. du 23/7/1992)
- le Code Civil : art. 9 (loi du 17 juillet 1970) sur le respect de la vie privée
- la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés
- la loi n°78-753 du 17 juillet 1978 dont le titre I porte sur la liberté d'accès aux documents administratifs, complétée par la loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 relative à l'amélioration des relations entre l'administration et le public
- le Code International de Déontologie des Assistants de Service Social adopté par la F.I.A.S., Assemblée Générale, SRI-LANKA, août 1994
- la définition du Service Social donnée en 1959, par la division des Affaires Sociales des Nations Unies.

LA PROFESSION D'ASSISTANT DE SERVICE SOCIAL

L'Assistant de Service Social est au service de la Personne Humaine dans la Société. Son intervention vise :

- à l'épanouissement et à l'autonomie des personnes, groupes ou communautés
- au développement des potentialités de chacun en le rendant acteur de son propre changement
- à l'adaptation réciproque Individus/Société en évolution.

L'Assistant de Service Social participe au développement social en apportant son concours à toute action susceptible de prévenir les difficultés sociales et d'améliorer la qualité de la vie.

- L'Assistant de Service Social engage sa responsabilité à l'égard :
- des personnes auxquelles s'adresse son activité

- des lois régissant sa profession
- des institutions au sein desquelles la profession est exercée.

L'organisation et la pratique de la profession s'inscrivent dans le cadre des institutions et de la législation en vigueur. La formation continue, du fait de l'évolution des connaissances et de la société, s'impose à tout Assistant de Service Social comme une nécessité.

TITRE I : PRINCIPES GENERAUX ET DEVOIRS

Art.1 – De la dignité de la personne

Le respect de la personne fonde, en toute circonstances, l'intervention professionnelle de l'Assistant de Service Social.

Art. 2 – De la non-discrimination

Dans ses activités, l'Assistant de Service Social met sa fonction à la disposition des personnes, quels que soient leur race, leur couleur, leur sexe, leur situation, leur nationalité, leur religion, leur opinion politique et quels que soient les sentiments que ces personnes lui inspirent.

Art. 3 – De la confidentialité

L'établissement d'une relation professionnelle basée sur la confiance fait de l'Assistant de Service Social un « confident nécessaire » reconnu comme tel par la jurisprudence et la doctrine.

Art. 4 – Du secret professionnel

L'obligation légale de secret s'impose donc à tous les Assistants de Service Social et étudiants en service social, sauf dérogations prévues par la loi.

Art. 5 – De la protection et de la communication des données nominatives

L'Assistant de Service Social doit toujours veiller à la protection du dossier de l'usager et avoir conscience que ce dossier est communicable à la personne concernée. La constitution des dossiers doit tenir compte des dispositions légales sur l'accès aux documents administratifs.

Art. 6 – L'introduction et le développement des technologies modernes de recueil et de traitement des informations, imposent à l'Assistant de Service Social de se préoccuper, dès la phase de conception d'un projet, des règles de conservation et de recoupements, au regard du respect de la vie privée des individus et des familles.

Art. 7 – De l'indépendance et de la liberté

L'Assistant de Service Social ne peut accepter d'exercer sa profession dans des conditions qui compromettraient la qualité de ses interventions. Il doit donc être attentif aux formes et conditions de travail qui lui sont proposées et aux modifications qui pourraient survenir.

Tenant compte de la nature et des objectifs de l'organisme employeur, il s'assure qu'il peut disposer de l'autonomie nécessaire :

- pour choisir la forme de ses interventions et les moyens à employer
- pour décider de la poursuite ou de l'arrêt de son action.

Art. 8 – L'Assistant de Service Social ne peut, en aucun cas, utiliser sa fonction à des fins de propagande. Il ne peut s'en servir pour procurer ou tenter de procurer à qui que ce soit, des avantages injustifiés ou illicites. L'Assistant de Service Social salarié ne peut accepter des personnes ressortissant de son champ d'activité professionnelle, une rémunération pour services rendus.

Art. 9 – De la compétence

L'Assistant de Service Social a l'obligation de compétence, c'est à dire :

- maîtriser sa pratique professionnelle et tendre constamment à l'améliorer
- développer ses connaissances
- être vigilant quant aux répercussions que peuvent entraîner ses interventions dans la vie des personnes et celle des institutions.

TITRE II : DEVOIRS ENVERS LES USAGERS

A – INTERVENTION DIRECTE AUPRES DES USAGERS

Art. 10 – Lorsqu'il intervient, l'Assistant de Service Social procède à une évaluation aussi complète que possible avant de proposer une réponse à la demande formulée

Art. 11 – L'Assistant de Service Social doit rechercher l'adhésion des intéressés à tout projet d'action les concernant, en toutes circonstances et quelle que soit la façon personnelle dont ils peuvent exprimer leur adhésion.

Art.12 – L'Assistant de Service Social informe les intéressés des possibilités et des limites de ses interventions, de leur conséquences, des recours possibles.

Art. 13 – Toute action commencée doit être poursuivie. L'Assistant de Service Social doit faire le nécessaire pour éviter les conséquences fâcheuses qui pourraient résulter de l'interruption de son action.

Art. 14 – L'Assistant de Service Social doit aux personnes qui s'adressent à lui une aide d'une durée aussi longue que l'exige la situation, en dépit des difficultés rencontrées et quels que soient les résultats obtenus.
Il ne doit pas s'imposer lorsque son aide n'est plus nécessaire.

Art. 15 – L'Assistant de Service Social ne doit pas accepter d'intervenir, ni de fournir des renseignements dans un but de contrôle.

Art. 16 – Lorsque, dans l'exercice de ses fonctions, l'Assistant de Service Social constate une fausse déclaration, il lui appartient d'en faire prendre conscience à ceux qui en sont les auteurs, mais il n'a pas à les dénoncer.

Art. 17 – L'Assistant de Service Social ne doit ni déposer, ni témoigner en justice pour tout ce dont il a pu avoir connaissance du fait ou en raison de sa profession – obligation confirmée par la jurisprudence – et garde cependant, aux termes de la loi, selon les dispositions du Code Pénal, la liberté de témoigner dans les cas de dérogation au secret professionnel.

B - INTERDISCIPLINARITE ET PARTENARIAT

Art. 18 – La situation de l'utilisateur impose souvent la nécessité soit d'une concertation interdisciplinaire, soit de faire appel à un dispositif partenarial mettant en présence des acteurs sociaux diversifiés ou de multiples institutions. L'Assistant de Service Social limite alors les informations personnalisées qu'il apporte aux seuls éléments qu'il estime strictement indispensables à la poursuite de l'objectif commun, dans le respect des articles 11 et 12 du présent Code.

Art. 19 – Dans ces instances, l'Assistant de Service Social veille plus particulièrement à la confidentialité des informations conformément au droit des usagers.

Art. 20 – L'Assistant de Service Social n'est délié d'aucune de ses obligations envers l'utilisateur, quelle que soit la forme d'action commune et quels que soient les intervenants, même soumis au secret professionnel selon les termes de l'art. 226-13 du Code pénal.

TITRE III : OBLIGATIONS ENVERS LES ORGANISMES EMPLOYEURS

Art. 21 – L'Assistant de Service Social rend compte régulièrement de son activité aux responsables de son organisme employeur. Il le fait dans la forme la mieux adaptée au contexte dans lequel il s'insère, et dans les limites compatibles avec le secret professionnel et les objectifs généraux de sa profession.

Art. 22 – L'Assistant de Service Social assume la responsabilité du choix et de l'application des techniques intéressant ses relations professionnelles avec les personnes. Il fait connaître à l'employeur les conditions et les moyens indispensables à l'intervention sociale qui lui est confiée. De même, il se doit de signaler tout ce qui y fait entrave. De ce fait, il ne peut être tenu pour responsable des conséquences d'une insuffisance de moyens ou d'un défaut d'organisation du service qui l'emploie.

Art. 23 – Il entre dans la mission de l'Assistant de Service Social d'apporter aux responsables de son organisme employeur, les éléments susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique d'action sociale.

TITRE IV : OBLIGATIONS ENVERS LA PROFESSION

Art. 24 – Les objectifs de la profession et la façon dont ils sont pratiquement mis en œuvre, doivent faire l'objet d'études et de réflexions constantes de la part des Assistant de Service Social, pour assurer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Art. 25 – L'Assistant de Service Social a l'obligation de contribuer à l'évolution constante de sa profession dans un souci d'ajustement aux évolutions de la société.

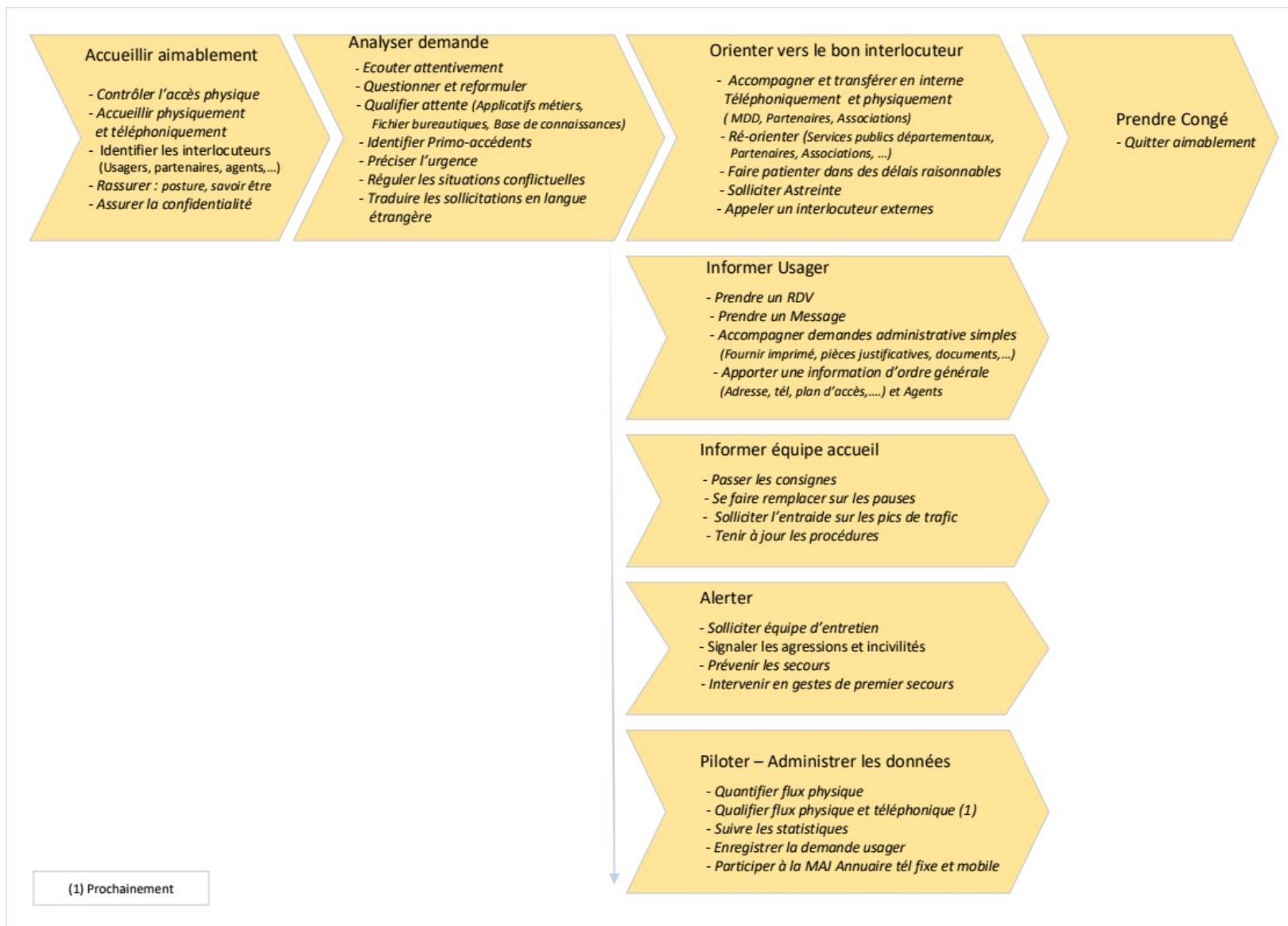
Art. 26 – L'Assistant de Service Social doit avoir une attitude de confraternité à l'égard de ses collègues. Il observera les devoirs de l'entraide professionnelle et s'abstiendra de tout acte ou propos susceptible de leur nuire.

TITRE V : SANCTIONS

Art. 27 – Les manquements graves aux dispositions du présent Code relèvent de la Commission de contrôle, constituée dans le cadre des statuts de l'Association (art. 5, 19 et 20).

Annexe 5 – Processus 1^{er} Accueil Social

Cette annexe présente l'ensemble des activités effectuées et attendues par le chargé d'accueil social



Annexe 6 – Proposition de Métadonnées¹²³ associées aux documents internes produit

Cette annexe propose les méta-données permettant de caractériser les documents internes produits au conseil département des Côtes d'Armor pour faciliter leur validation, leur classement et leur recherche.

Éléments de Description ...	Contenu ...	Saisie Manuelle / Automatique ...
Titre	Reprend le titre principal et l'objet du document dans le template	A
Créateur	Le nom rédacteur du document, référent sur le contenu est repris automatiquement du traitement de texte	A
	Direction / service à l'origine de la rédaction du document est récupéré dans l'annuaire LDAP	A
Valideur	Le nom de l'encadrant, de la direction et du service sont récupéré dans l'annuaire LDAP	A
Sujet	Résumé est repris dans la rubrique défini dans le template du document	A
	Classement, choix dans le plan thématique du site internet	M
	Tags / mots-clés associés	M
Identification de la ressource	Elle correspond à la référence et l'édition attribué automatiquement par la GED et apparaîtra systématiquement sur tous les bas de pages	A
Source - Relation	Liens vers la référence et l'édition des différents documents internes (avec vérification régulière)	M
	Liens vers les applicatifs métiers (avec vérification régulière)	M
	Liens vers l'URL des différents documents externes (avec vérification régulière)	M
Date	La date de validation	M
Droit	Département des Côtes d'Armor	A
Niveau de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Confidentiel • Contrôlé • Interne • Public 	M

¹²³ Les métadonnées s'appuient sur le le Dublin Core et rassemblées dans un cartouche associé à chaque document

Annexe 7 – Arborescence du site Internet du conseil général des Côtes d’Armor

Suite à la refonte du site internet costarmoricain, ce classement co-construit, permet de recenser et de structurer l’offre de services départementales par thèmes et sous-thèmes.

Agriculture	Prévenir les situations de fragilité	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la prise en charge des situations de fragilité Aide au remplacement d'urgence dans les exploitations Aide à la transformation à la ferme Aide : Fonds de consolidation des exploitations agricoles Aide à l'économie d'énergie autour du tank à lait Aide au séchage du foin utilisant l'énergie renouvelable Soutien à la production de porc sur litière
	Développer durablement son exploitation	
	Protection des espaces agricoles	
	Restauration collective	
Culture	Agenda culturel	<ul style="list-style-type: none"> Les événements partenaires du Département Toutes les sorties culturelles (renvoi vers l'agenda)
	Archives départementales	<ul style="list-style-type: none"> Archives départementales (renvoi vers le site dédié)
	Soutien aux artistes et acteurs culturels	<ul style="list-style-type: none"> Lecture publique Audiovisuel Préservation et valorisation du patrimoine Aides aux artistes et compagnies Soutien à la diffusion culturelle Arts plastiques Ecoles de musique, danse ou théâtre Résidences artistiques dans les collèges Langues et culture bretonne et gallèse
	Les sites culturels	<ul style="list-style-type: none"> Les sites culturels départementaux
	Collectivités	<ul style="list-style-type: none"> Numérique Les contrats de territoire Consulter les schémas départementaux Consulter les rapports et délibérations Assainissement collecte et traitement des eaux usées des collectivités rurale ADAC Espace pour les professionnels Espace institutions et professionnels Fiche pratique Elu (collectivité) Rocades urbaines et pénétrantes Liens MDD

Education et collèges	Les collèges publics	<ul style="list-style-type: none"> Carte des collèges Connaître son collège de rattachement Restauration collective : travailler en circuit court Aide : actions en faveur des collèges publics Aide : actions en faveur des collèges privés Les dispositifs d'aide pour les collèges
	Les transports scolaires	<ul style="list-style-type: none"> Connaître les horaires et itinéraires Le transport des élèves en situation de handicap
	Europe : lieu d'information	<ul style="list-style-type: none"> Europ'Armor Appui à la mobilisation de fonds européens Fonds de co-financement aux initiatives costaméricaines de promotion de la citoyenneté européenne Coopérations décentralisées et échanges thématiques Co-financement aux actions engagées dans les territoires partenaires du Département
	La santé	<ul style="list-style-type: none"> La Maison départementale des adolescents Les centres de planification
	Recherche et enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> Bourses de doctorat

Enfance et famille	Maternité et petite enfance	<ul style="list-style-type: none"> Les consultations santé de la mère et de son jeune enfant Premiers bilan de santé en école maternelle Faire garder son enfant : les modes d'accueil Les lieux d'accueil parents-enfants Liste des assistant-e-s maternel-les Devenir assistant-e maternel-le
	Protection de l'enfance	<ul style="list-style-type: none"> Alerter sur la situation préoccupante d'un enfant Devenir assistant familial Les aides financières aux familles L'accueil solidaire de mineurs
	L'adoption	<ul style="list-style-type: none"> Adopter un enfant Obtenir un agrément L'accouchement anonyme Consulter son dossier L'accès à ses origines
	Difficultés affectives, parentales ou conjugales	<ul style="list-style-type: none"> Besoin de conseils d'ordre conjugal ou familial ? Education affective et sexuelle : les centres de planification Demander une aide financière Bénéficier d'un accompagnement social et familial (technicien ISF) Recevoir une aide éducative à domicile Les aides financières pour les familles étrangères Que faire en cas de violences conjugales ?
	Les lieux d'accueil et d'informations	<ul style="list-style-type: none"> Les lieux d'accueil enfants-parents Les permanences de PMI Les centres de planification familiale Les Maisons du Département Les relais parents assistants maternels

Environnement	<u>L'eau</u>	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la reconquête de la qualité de l'eau Aide à la protection des captages d'eau potable Bulletin d'informations sur la qualité de l'eau
	<u>Assainissement non collectif</u>	
	<u>Les déchets</u>	
	<u>Espace rural et bocage</u>	

- Formulaire de la charte ANC
- Concevoir son assainissement non collectif
- Les services publics d'assainissement non collectifs
- Entretien son assainissement non collectif
- Liste des installateurs
- Liste des entreprises de vidange
- Les bonnes pratiques
- Les flux de déchets
- Les plans de prévention et de gestion des déchets non dangereux et des déchets du BTP
- Aide à la prévention, la réduction et la valorisation de déchets
- Aide climat énergie
- Aide à l'aménagement de gestion de l'espace rural
- Aide aux actions en faveur du bocage
- Aide aux travaux d'aménagement foncier et rural
- Mesures agri-environnementales et climatiques

Les jeunes

<u>Formation</u>	<ul style="list-style-type: none"> Les offres d'apprentissage au Département Les missions locales Les points Information Jeunesse Annuaire (CFA, Cité des métiers)
<u>Logement</u>	
<u>L'engagement associatif</u>	

- Les foyers de jeunes travailleurs
- Les logements sociaux
- Personne âgée : accueillir un étudiant chez soi
- Le fonds de solidarité logement (FSL)
- Aide au projet associatif
- Europarmor
- Une bourse, quelques heures en association (Pass'Engagement)
- Bourse au projet individuel

Logement

<u>Les aides aux locataires</u>	<ul style="list-style-type: none"> Les offres de logements sociaux Accéder ou se maintenir dans son logement : le FSL Accéder à un logement social
<u>Les aides aux propriétaires</u>	
<u>Ressources et lieux d'informations</u>	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la réalisation de logements locatifs d'intégration Aide à la reconstruction-démolition de logements HLM Aides aux réhabilitations lourdes de logements HLM Les partenaires du logement en Côtes d'Armor

Personnes handicapées	<u>La Maison départementale PH</u>	Ses missions
	<u>Vivre à domicile</u>	<ul style="list-style-type: none"> Aide financière : la prestation de compensation du handicap L'aide ménagère Transports scolaires La carte mobilité inclusion La scolarité L'allocation d'éducation
	<u>Changer de domicile</u>	<ul style="list-style-type: none"> Les établissements et services d'accompagnement (carte) L'accueil familial L'aide sociale à l'hébergement en établissement Aide financière : la prestation de compensation du handicap
	<u>Espace professionnel</u>	<ul style="list-style-type: none"> Publications utiles Les partenaires
	<u>Les services d'accompagnement</u>	<ul style="list-style-type: none"> Les services et lieux d'accompagnement et d'informations Les Espaces autonomie
Routes	<ul style="list-style-type: none"> Alertes hivernales Sécurité routière : intervention en classe Les chantiers routiers Transports publics Covoiturage 	<ul style="list-style-type: none"> Alertes hivernales Sécurité routière : intervention en classe Les chantiers routiers Renvoi vers les sites partenaires (Tibus, SNCF, KorriGo, BreizhGo) Carte des aires de covoiturage + redirection vers les sites dédiés
Sport	<ul style="list-style-type: none"> <u>Partenariat avec le mouvement sportif</u> <u>Sport et handicap</u> <u>Activités et sports de pleine nature</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Les comités sportifs départementaux Le prêt de matériel sportif Demander une subvention pour votre manifestation Organiser une manifestation éco-responsable Conseil et accompagnement du Département Aide aux clubs de haut-niveau Aide aux déplacements Guide Les lieux dans le département
Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> <u>Europe : lieu d'information</u> <u>Demander une subvention</u> <u>Organiser un événement</u> <u>Contacteur un élu</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Europ'Armor Appui à la mobilisation de fonds européens Fonds de co-financement aux initiatives costarmoricaines de promotion de la citoyenneté européenne Coopérations décentralisées et échanges thématiques Co-financement aux actions engagées dans les territoires partenaires du Département Demander une aide Réserver une salle de réunion Les ressources Conseil et accompagnement du Département Annoncer votre événement Organiser une manifestation éco-responsable Contacteur un élu

Annexe 8 – Portail métier premier accueil social

Cette proposition de portail métier permet de recenser et d'agrèger l'ensemble des informations et documents utiles aux chargés d'accueil sociaux dans leur activité quotidienne.



Actualité Social

Nationale

Lien vers la thématique « L'Info Sociale » du service de documentation du Département des Côtes d'Armor

Départementale

Informations sur les évolutions sociales à l'échelon départemental

MDD

Informations sur les évolutions sociales à l'échelon de la MDD et signale les nouveaux agents



Typologie

Entité concerné

Département	Administration locale (Préfecture, Mairie, ...)	Partenaire (CAF, MSA, ...)	Association	Autre (à préciser)
-------------	---	----------------------------	-------------	--------------------

Profil usager

1ere demande	Avec RDV	Demande en cours	Autre (à préciser)
	Sans RDV		

Raison(s) déplacement

Demande d'Information	Mettre en place une aide	Administrative	Autre (à préciser)
	Etat avancement aide		

Traitement demande

Orientation vers service	Prise de RDV	Dépôt message	Information seule	Aide aux démarches administratives	Autre (à préciser)
Orientation vers permanence partenaire sur site					
Orientation vers permanence association sur site					

Service sollicité

SASP	Enfance	PMI	ATD	Siège	Education
------	---------	-----	-----	-------	-----------



Annexe 9 – Spécifications techniques du portail métier

Ces spécifications recensent l'ensemble des éléments techniques utiles pour mettre en place un digital workplace : environnement de travail numérique des chargés d'accueil social.

Considérations Techniques	<p>Les outils utilisés pour le développement du portail fédérateur sont principalement des logiciels libres, conformément à la recommandation du gouvernement¹²⁴. Ils sont ainsi en adéquation avec l'homogénéité du parc informatique (matériel et logiciel) de la collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none">• navigateur : Firefox, dans une même version, pour garantir la compatibilité ;• écran : définition moyenne de 1024×768 , pour faciliter la lecture;• absence de technologies Ajax, Flash, Flex et Java, pour éviter des animations altérant l'affichage ;• authentification unique , via la rubrique « mes application » de l'intranet, pour simplifier l'accès. <p>Le référencement n'est pas un élément à intégrer dans le développement et dans la gestion du portail. Il n'est pas nécessaire également de le concevoir comme un site responsive (consultable sur tous les supports : : ordinateur, tablette et smartphone), car le portail est destiné à des agents sédentaires.</p>
Référentiels utilisés	<p>Le développement du portail s'appuie sur plusieurs référentiels génériques et spécifiques à la fonction publique, afin de respecter les critères ergonomiques , graphiques, de sécurité et d'accessibilité :</p> <ul style="list-style-type: none">• bonnes pratiques Opquast ¹²⁵,• « <i>communiquer pour tous – Guide pour une information accessible</i> »¹²⁶,• charte ergonomique des sites Internet publics¹²⁷,• normes d'accessibilité des personnes handicapés - Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations / RGAA¹²⁸,• interopérabilité - Référentiel Général d'Interopérabilité / RGI¹²⁹,• sécurité - Référentiel Général de Sécurité /RGS¹³⁰.

124 Objet de la circulaire du 19 septembre 2012, signée par le Premier ministre, pour favoriser l'efficacité économique et qualitative

125 Consulté le 18/06/2018 - Disponible à l'adresse : <https://checklists.opquast.com/fr/>

126 En particulier les chapitres la conception des documents imprimés et la conception de sites web et supports numériques. Publié le 30/05/2018 (Consulté le 20/08/2018) et disponible à l'adresse : <https://www.santepubliquefrance.fr/Accueil-Presses/Tous-les-communiqués/Communiquer-pour-tous-Guide-pour-une-information-accessible-le-nouveau-referentiel-de-Sante-publique-France>

127 Consulté le 18/06/2018 - Disponible à l'adresse : <http://references.modernisation.gouv.fr/charte-internet-de-letat>

128 Consulté le 18/06/2018 - Disponible à l'adresse : <https://references.modernisation.gouv.fr/rgaa-accessibilite/>

129 Cadre de recommandations référençant des normes et standards qui favorisent l'interopérabilité au sein des systèmes d'information de l'administration - Consulté le 18/06/2018 - Disponible à l'adresse : <http://references.modernisation.gouv.fr/interopabilite>

Contenu	
Type de site	Le portail est à usage interne au conseil départemental des Côtes d'Armor . Il est destiné principalement aux agents de premier accueil dans le domaine social.
Corpus et typologie	<p>Le portail rassemble les données, les informations et les documents internes de la collectivité départementale, mais aussi des partenaires ou des associations impliquées dans le domaine social. Il tisse des liens¹³¹ également vers des sites institutionnels de référence (exemple service public.fr) et des points de contact. Un audit documentaire au départ permettra de préciser le périmètre des ressources et les caractéristiques des documents et informations en vue de leur future interrogation (42, VUILLEQUEZ, p59).</p> <p>Le portail agrège ainsi les contenus suivants (Cf annexe 12) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des données : <ul style="list-style-type: none"> ◦ de prise de rendez-vous ou de message pour formaliser une rencontre avec un(e) assistant(e) médico-sociale, ◦ de pilotage, pour qualifier et quantifier les flux en accueil physique et téléphonique afin d'objectiver les choix organisationnels, ◦ d'attentes et de réclamations pour centraliser et favoriser leur traitement. • d'informations utiles aux missions quotidiennes de l'accueil : <ul style="list-style-type: none"> ◦ d'orientation pour guider l'utilisateur vers le bon interlocuteur interne en fonction du lieu d'habitation (sectorisation ✱) de l'utilisateur et des aides sociales demandées, ◦ d'aide à la réalisation des démarches pour initialiser une demande aide sociale. • des documents : <ul style="list-style-type: none"> ◦ guide d'usage des applicatifs et outils métiers, ◦ processus encadrant l'activité accueil, ◦ fiches de l'ensemble des aides et des services proposés par le conseil départemental et structuré sur des rubriques homogènes : c'est quoi ? - Pour qui ? - Démarches ? - Contacts – Document et liens utiles. ◦ des chartes : accueil, utilisation des moyens informatiques et outils numériques, ...
Ligne éditoriale	L'intérêt du portail est d'apporter sur un temps court la(es) ressource(s) utile(s) dans la relation avec l'utilisateur, dans le respect des valeurs de la

130 Le RGS est le cadre réglementaire permettant d'instaurer la confiance dans les échanges au sein de l'administration et avec les citoyens - Consulté le 18/06/2018 - Disponible à l'adresse : <http://www.ssi.gouv.fr/administration/reglementation/confiance-numerique/le-referentiel-general-de-securite-rgs/>

131 Conformément à l'engagement Marianne : « Les agents sont outillés et formés afin d'être en capacité de réorienter les demandes des usagers vers l'administration compétente »

	<p>fonction publique et des règles organisationnelles de la collectivité.</p> <p>Le rythme de publication est lié à l'actualité sociale, au fonctionnement et à l'organisation mis en place au niveau du conseil départemental et au sein de chaque MDD **.</p>
Organisation logique des contenus	Les informations de même nature sont regroupées dans la page. Celles destinées à l'utilisateur sont regroupées dans les onglets de haut de page. Les informations destinées aux agents d'accueil sont regroupées dans les onglets de bas de page.
Gestion	L'utilisation de Drupal (CMS utilisé par le conseil départemental des Côtes d'Armor) permet la gestion en interne du portail de manière intuitive y compris pour des contributeurs profanes.
Règles de conception des contenus	<ul style="list-style-type: none"> • utilisation de modèles / templates pour la conception et la structuration des documents ou la saisie de l'information dans le portail afin de : <ul style="list-style-type: none"> ◦ réduire le temps de rédaction, en se focalisant plus sur le contenu que sur la forme, ◦ proposer des rendus textuels « classiques » (en chapitres et sous chapitres) ou en « info-mapping » ou sous forme de logigramme, ou en s'appuyant sur le SIG / Système d'information géographique , facilitant la lecture , ◦ disposer d'une structuration identique, facilitant l'indexation, ◦ automatiser au maximum la saisie des métadonnées, favorisant leur mise en place. • rédaction de textes concis, explicites et validés par un comité éditorial en évitant les contractions, acronymes et abréviations, • insertion d'images ne dépassant pas 50 Ko et enregistrées au format PNG pour faciliter le temps de chargement et limiter l'encombrement de la bande passant du réseau IP départemental.

Architecture																	
Règles structuration	<p style="text-align: center;">Figure 25 – Principes de structuration d’une interface (9, VISONNEAU, p 157)</p> <p>Pour adapter au mieux une interface aux limitations humaines, il faut faciliter le travail des trois systèmes humains :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #FFF2CC; text-align: center; vertical-align: middle;">Objectif</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Faciliter le travail du système perceptif</td> <td style="text-align: center;">Faciliter le travail du système cognitif</td> <td style="text-align: center;">Faciliter le travail du système moteur</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFF2CC; text-align: center; vertical-align: middle;">Démarche</td> <td>Parvenir à une clarté visuelle en s'appuyant sur les lois de la Gestalt : – contrastes ; – similarité ; – proximité.</td> <td>Utiliser une mécanique simple à comprendre car similaire à des systèmes connus Solliciter le système 1 et éviter d'activer le système 2</td> <td>Réduire l'effort physique (déplacements et clics) Ne nécessite pas d'être adroit</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFF2CC; text-align: center; vertical-align: middle;">Résultat</td> <td style="text-align: center;">Économie d'efforts visuels</td> <td style="text-align: center;">Économie de neurones</td> <td style="text-align: center;">Économie de mouvements</td> </tr> </table>	Objectif					Faciliter le travail du système perceptif	Faciliter le travail du système cognitif	Faciliter le travail du système moteur	Démarche	Parvenir à une clarté visuelle en s'appuyant sur les lois de la Gestalt : – contrastes ; – similarité ; – proximité.	Utiliser une mécanique simple à comprendre car similaire à des systèmes connus Solliciter le système 1 et éviter d'activer le système 2	Réduire l'effort physique (déplacements et clics) Ne nécessite pas d'être adroit	Résultat	Économie d'efforts visuels	Économie de neurones	Économie de mouvements
Objectif																	
	Faciliter le travail du système perceptif	Faciliter le travail du système cognitif	Faciliter le travail du système moteur														
Démarche	Parvenir à une clarté visuelle en s'appuyant sur les lois de la Gestalt : – contrastes ; – similarité ; – proximité.	Utiliser une mécanique simple à comprendre car similaire à des systèmes connus Solliciter le système 1 et éviter d'activer le système 2	Réduire l'effort physique (déplacements et clics) Ne nécessite pas d'être adroit														
Résultat	Économie d'efforts visuels	Économie de neurones	Économie de mouvements														
Page d'accueil	<p>Elle est dépouillée pour repérer facilement l'information utile, le temps de chargement ne devant pas excéder plus de 2 seconde.</p> <p>Elle s'affiche automatiquement au démarrage du poste ou du changement d'utilisateur.</p>																
Pages	La lecture des pages s'effectue uniquement horizontalement pour favoriser la lecture et fournir une information rapide.																
Zonings	Nous utilisons une structure en 2 colonnes pour disposer d'une sobriété, fluidifiant la lecture.																
Principes de navigation	<p>Nous privilégions une navigation simple et intuitive pour accéder rapidement aux informations essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les onglets en partie haute et basse d'écran rassemblent respectivement les actions tournées vers les usagers et les agents, • l'URL est signifiante et cohérente (reprise du libellé et du numéro des pages) , pour favoriser le repérage dans le site, • le fil d'Ariane, situé en haut à gauche de l'écran sous les onglets de la partie haute, permet d'indiquer le niveau de navigation en cours et différencié des niveaux supérieurs par un code couleur différent pour donner un repère, 																

	<ul style="list-style-type: none"> • le retour à la page d'accueil s'effectuera en cliquant sur le logo , toujours situé en haut et à gauche de l'écran, • Le moteur de recherche, toujours situé en haut à droite, permet de retrouver rapidement une information accessible par le portail. Il permet d'effectuer une recherche simple ou avancées : sur l'ensemble des fonds ou une partie des documents en fonction des rubriques du plan de classement, des types de document ou de dossier, de métadonnées particulières (cf annexe 10). <p>Nous adoptons les principes de navigation suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • limiter le nombre de clic pour accéder rapidement à l'information, • mettre en surbrillance le menu ou la rubrique pour se repérer rapidement, • se limiter au système de navigation horizontale sur 3 niveau maximum pour fluidifier la recherche.
Arborescence : largeur et profondeur	<p>La largeur du portail ne dépasse pas 7 onglets de premier niveau pour faciliter la mémorisation.</p> <p>La profondeur de l'arborescence n'excède pas 3 à 4 niveaux d'information pour ne pas perdre l'utilisateur.</p>
Traitement et référencement des contenus	<p>Pour fluidifier l'accès au contenu , le portail propose plusieurs chemins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un classement thématique repris dans les onglets, définis avec les utilisateurs finaux, • un moteur de recherche permet une indexation plein texte des pages et des documents associés au site, des métadonnées et des tags . Il permet également d'interroger certains applicatifs métiers, • les liens entre les pages et les documents. <p>Le moteur de recherche dispose également de fonctions d'aide pour faciliter et simplifier l'accès à l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • recherche simple ou avancée (recherche multicritères : titre, résumé, type de document, date de parution, rédacteur, valideur,...), • orthographe approchante, les mots vides, articles, ponctuations, sont filtrés et la saisie des critères permet d'obtenir les mêmes résultats indépendamment de la casse (accents, minuscules, majuscules), • troncature (caractère joker «*») permet de retrouver les termes suivant l'emplacement du marqueur dans le critère (au début du mot, en fin de mot, au milieu du mot), • auto complétion : une assistance lors de la saisie est proposée, permettant l'affichage automatique du terme recherché ou approchant, dès les premiers caractères saisis du critère. Le terme choisi peut ensuite être sélectionné par l'utilisateur dans la liste proposée.

Graphisme Ergonomie	
Principes	<p>Le portail métier est structuré sur les principes de base de l'UX : utile et utilisable et conformément aux dix principes de Jacob Nielsen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • se repérer en permanence, • utiliser le vocabulaire des utilisateurs, • revenir facilement à l'accueil, • disposer de titres et d'entêtes explicites, • avoir des messages d'erreurs explicites, • disposer d'une navigation non ambiguë, • avoir des raccourcis pour proposer plusieurs niveaux de navigation en particulier pour des utilisateurs expérimentés, • accéder en permanence à une aide contextuelle à travers des exemples, • mettre en valeur les informations pertinentes, • fournir une aide générale toujours accessible.
Charte graphique	<p>Le portail respecte la charte graphique du conseil départemental des Côtes d'Armor pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faciliter la lecture et la lisibilité en présentant les contenus sur des formes les plus adaptés : logigramme, information mapping, • ne pas être soumis aux droits d'auteur, • disposer d'une cohérence et d'une homogénéité visuelle avec le site internet et intranet. <p>Des feuilles de style encadrent la mise en page et en forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • texte : <ul style="list-style-type: none"> ○ centré à gauche, ○ police des titres (maximum 3 niveaux) et corps du texte : Verdana ou Arial ou Helvetica - sans serif pour garantir une meilleure lisibilité, ○ hauteur de police : <ul style="list-style-type: none"> ▪ titre 1,2, 3: respectivement 18, 16, et 14 ▪ corps du texte : 12 ▪ cote de bas de page : 9 ○ couleurs dominantes : 3 maximum (hormis les couleurs des liens) <ul style="list-style-type: none"> ▪ titre1,2,3 : respectivement noir et gras, noir et souligné, noir et en italique ▪ corps du texte : noir ▪ fond d'écran : blanc ○ observations : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilégier les listes à puces, ▪ Les points importants pourront être en gras pour être mise en valeur. • objets Multimédias : <ul style="list-style-type: none"> ○ les icônes et pictogrammes sont doublés d'un libellé explicite et

	<p>incluant la balise ALT au même titre que toutes les images significatives du site,</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ écarter l'utilisation des vidéos pour réduire le temps de lecture, ○ disposer des mêmes boutons pour faciliter la navigation, ○ veiller à la proximité texte et images pour limiter les ambiguïtés.
Liens	<p>Les différents liens apparaissent avec des couleurs différentes et des emplacements d'ouverture différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • bleu, correspond au lien non consulté, • rouge, correspond lien consulté, • lien interne au portail, s'ouvre dans la même fenêtre, • lien externe au portail, s'ouvre dans une nouvelle fenêtre. <p>Au passage du pointeur sur un lien, le curseur prend la forme d'une main afin de signifier qu'il est cliquable. L'adresse de destination (URL) du lien apparaît en bas à gauche du navigateur.</p>
Image, logo	<p>Chaque image dispose d'un nommage (maximum 20 caractères) et veille à l'adéquation nom et contenu de l'image, pour améliorer l'accessibilité des malvoyants et faciliter également l'indexation.</p> <p>Nous utilisons exclusivement des images et des logos créés par le conseil départemental pour ne pas être soumis aux droits d'auteur</p>