



Bulletin d'information n°10
Janvier 2017

N° Spécial : La problématique de l'accueil du public dans l'administration



Comité de gestion de l'OMAP

Brahim ZYANI
Abdelouhad OURZIK

Professeur à l'ENSA, président.
Professeur à l'ENSA, vice-président chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.

Khalid BENOSMANE

Ancien professeur à l'ENSA, expert en management public, vice-président chargé de la communication, de la formation continue et de l'expertise.

Mohammed EL BOUZIDI

Chargé de mission auprès du PDG de la SNRT, vice-président trésorier, chargé des relations avec le secteur privé.

Badia BADDAG

Vice-présidente /secrétaire général.

L'Observatoire Marocain de l'Administration Publique, 1, avenue la Victoire

Dans ce numéro :

1. *Editorial (en arabe), par **Brahim Zyani**, p : 2*
2. *L'accueil dans l'administration publique selon le Ministère de la fonction publique (extrait du site web du Mmsp),(texte en arabe) p : 2*
3. *L'accueil dans l'administration publique de la logique de service à la logique de performance, par **Mohammed Zaouaq**; p : 3-4*
4. *Le front office comme plateforme de « prestation des services publics, par **El Mehdi Darmouch**, p : 4-5*
5. *Ethique, valeurs et accueil dans les administrations publiques, par **Khalid Benosmane**, p : 5-6*
6. *Accueil téléphonique dans l'administration : une voie sous exploitée, par **Karim Hamidouch**, p : 6-7*
7. *Customer Journey mapping , par **Jawad Sadiq**, p: 7*
8. *Cartographie du parcours de l'utilisateur, par **Jawad Sadiq**, P : 7-8*
9. *Revenez, le système ne fonctionne pas, par **Brahim Zyani**, p : 8*
10. *La problématique de l'accueil des personnes à capacité réduite dans l'administration publique, par **Badia Baddag**, p : 8-9*

➤ Déjà parus :

- N° 7 : Externalisation
- N° 8 : Haute fonction publique
- N° 9 : Evaluation des politiques publiques

➤ Les prochains bulletins d'information porteront sur les thématiques suivantes :

- N° 11 : Inter ministérialité
- N°12 : La déconcentration
- N° 13 : L'éthique du service public

افتتاحية:

نحو إعادة الاعتبار لوظيفتي الاستقبال والإرشاد داخل الإدارات العمومية

من الأسباب الرئيسية لضعف وتواضع مردودية خلايا ومصالح الاستقبال والإرشاد بالإدارات العمومية إسناد هاتين المهمتين لموظفين غير مؤهلين للاضطلاع بهما أو تكليف شركات من القطاع الخاص لأجل القيام بهاتين الوظيفتين. وغالبا ما يكون الإجراء الأول مجرد خطوة أولية نحو تكريس الحل الثاني الذي أصبح ينتشر بشكل ملفت للانتباه، على الرغم من السلبيات الكثيرة التي تترتب عن هذا التوجه، الذي يتنافى كليا مع قواعد وأخلاقيات المرفق العام، ومع التوجيهات المضمنة في العديد من المناشير والدوريات الصادرة لهذا الغرض والداعية إلى إسناد المهام المذكورة لأطر مؤهلة.

تأتي على رأس هذه السلبيات عدم تقدير و اكتراث مستخدمي القطاع الخاص لأهمية المهمة المسندة إليهم، علاوة على عدم معرفتهم المعمقة باختصاصات ومهام مختلف المصالح التابعة للإدارة المعنية وحدود تدخلها، وميلهم التلقائي إلى اختزال مهمتهم في المراقبة والتأكد من هوية الأشخاص الراغبين لولوج الإدارة، بحيث، رويدا رويدا، أخذت الانشغالات الأمنية تحل محل الاستقبال والإرشاد اللذان تراجعا إلى الوراء، تحت تأثير هاجس تفويت عدد من المهمات إلى القطاع الخاص، كما نعين ذلك حاضرا أمام أبواب غالبية المرافق العمومية.

إن هذا التحول المطرد مبعثه رغبة الإدارات المعنية في التركيز على المهام والوظائف الرئيسية المسندة إليها، متغافلة عن العواقب الوخيمة التي أمت بعلاقتها بالمواطنين، وأضرت بالتالي بشكل كبير بصورة الإدارة، التي وجدت نفسها في نهاية المطاف، لا هي تحسن استقبال وإرشاد المواطنين، ولا هي استطاعت بالفعل أن تنجز المهمات الرئيسية المخولة لها على أحسن وجه.

د\ إبراهيم زياتي

الاستقبال بالإدارات العمومية: وجهة نظر وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة¹

إن تحسين استقبال المرتفقين بالإدارات العمومية المغربية يعد أحد الأولويات الرئيسية للحكومة الهادفة إلى استعادة علاقة الثقة بين الإدارة والمواطنين، وذلك تطبيقا لمضمون المادة 156 من دستور المملكة التي تنص على: " تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها، واقتراحاتهم وتظلماتهم، وتؤمن تتبعها" وقد ترجم برنامج عمل وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة هذه الإرادة الحكومية من خلال إدراج تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين، وعلى وجه الخصوص استقبال المرتفقين بالإدارة العمومية وولوجهم إلى الخدمات العمومية كمحور أساسي ضمن محاوره.

وفي هذا السياق، ومنذ توقيع وثيقة البرنامج الوطني " تحسين استقبال المرتفقين بالإدارات العمومية المغربية "، وبدعم فني من (UNDP) بتاريخ 7 مايو 2013، بين وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومساهمة مباشرة وتشاركية لمختلف الوزارات والإدارات العمومية في (IOM) خبراء من المنظمة الدولية للهجرة البرنامج، عملت الوزارة على وضع تصور موحد ورؤية مشتركة متفق عليها من قبل جميع المعنيين خاصة " جودة الاستقبال.

وقد تجسدت هذه الرؤية المشتركة في وثيقة " ميثاق الاستقبال " الذي أعدته الوزارة، والذي يتضمن عشرة التزامات تجاه المرتفق والتي تنصب على جودة وحسن استقباله. كما تجسدت الرؤية في الإطار المرجعي للبرنامج الذي حدد الآليات العملية للإجراءات والتدابير التي يجب على كل إدارة اتخاذها لضمان تحقيق التزاماتها في هذا المضمار. ولتمكين القطاعات الحكومية من تنزيل هذه التدابير المرتبطة بجودة الاستقبال، وضعت الوزارة وتعاون وثيق مع مختلف الإدارات المعنية " دليلا منهجيا " لجودة الاستقبال إلى جانب تكوين " شبكة المسؤولين المختصين " التي تضم في عضويتها أطرا من مستوى عال تم تعيينها من طرف الوزارات المنخرطة في البرنامج. والدليل المنهجي ليس ثابتا بل متطورا، وسيتم تجويده بصورة متواصلة اعتمادا على الخلاصات والدروس المستفادة من التطبيق الميداني والممارسة الفعلية على الأرض.

وعلى ضوء النتائج التي ستتحقق من خلال المشاركة الفاعلة لرؤساء المشاريع على مستوى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة ومنسقي الإدارات فان سنة 2017 ستكون محطة للانتقال إلى مرحلة الانتشار والتعميم التدريجي من قبل الإدارات على المستوى المركزي واللامركزي.

إن وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة تسعى جاهدا وبطموح أكبر إلى تعبئة المسؤولين بالإدارات العمومية والمنتخبين على مستوى الجماعات الترابية حول هذا المشروع الكبير والورش المهيكلة الذي لا تخفى آثاره المباشرة على رضا المواطن وضمان تكميمه على مستوى جميع الوحدات الإدارية بالمملكة، تماشيا مع روح ومضامين خطاب جلالة الملك محمد السادس نصره الله بتاريخ 14 أكتوبر 2016 والموجه الى نواب الأمة بمناسبة افتتاح الدورة التشريعية العاشرة.

¹ نص مقتطف من الموقع الإلكتروني للوزارة

.....
L'accueil dans l'administration publique : de la logique de service à la logique de performance.

Par Mohammed ZAOUAQ,
Lauréat du cycle supérieur de l'ENA
Cadre au Ministère de l'E.N.F.P.

.....

"Dans un contexte sociétal où les usagers ont un niveau d'exigence croissant, l'accueil doit être la vitrine d'un service public de qualité"¹.

Pour des raisons d'ouverture et de modernisation, l'administration marocaine a connu la création et la généralisation du service d'accueil au cours des dernières décennies, cette généralisation a constituée pour les "top-management" marocains une fin en soi et non un moyen d'amélioration des prestations fournies aux administrés/usagers.

Puisque la logique bureaucratique encadrant le fonctionnement de l'administration a favorisé l'émergence d'un prototype d'organisation administrative qui **"tend à s'isoler de la société"**, et dont les **"rapports avec l'extérieur sont caractérisés par la rigidité et l'unilatéralité"**², l'entité chargée de l'accueil a été constamment perçue comme un simple mécanisme administratif mis au service des administrés, sans aucune vision managériale moderne qui prend en compte à la fois l'intérêt de l'utilisateur et la performance de l'entité.

1. L'accueil dans la pratique administrative, sous ses différentes formes : physique, téléphonique et courriel, est considéré comme un service accessoire, complémentaire et de moindre importance quant à l'amélioration du fonctionnement et de la qualité des prestations rendues au sein de nos administrations publiques à tel point que ledit service est perçue par ses usagers comme une "barrière administrative" et une limite organisationnelle à la consécration du principe de libre accès aux services publics.

La conception organisationnelle et fonctionnelle actuelle du service d'accueil répond plus à la logique de l'allégement de la charge de travail qu'à celle de la satisfaction des usagers de l'administration et ce en raison de l'attitude d'évitement adoptée par les agents chargés de l'accueil. Dans ce sens, au lieu de constituer un

¹Relation à l'utilisateur : L'accueil en collectivité territoriale, offre nationale harmonisée 2014, N° 11, Centre national de la fonction publique territoriale, 2014, p : 5.

² Jacques Chevallier, l'administration face au public, in : la communication administration-administrés, PUF, 1993, p : 15.

canal administratif au service des administrés/usagers, l'entité d'accueil est devenue un rempart et un isolement qui les séparent des autres entités prestataires (les entités métier).

La gestion bureaucratique des entités chargées de l'accueil **"s'attache aux moyens plus qu'aux fins, à la régularité intrinsèque des procédures mises en œuvre plutôt qu'à leur adéquation aux objectifs poursuivis"**³, ce qui impacte négativement la qualité des prestations fournies. Cependant, en vue de dépasser cette réalité et de consacrer la performance au niveau de la gestion de ces entités il est désormais fondamental de répondre à de nouvelles exigences de nature managériale.

2. Selon Gilles Jeannot **"les spécialistes de la gestion détournent notre attention de l'accueil"**⁴ tandis que ce dernier est considéré comme un outil et un indicateur de la réalisation de la performance au sein de nos administrations publiques. A cet effet, **"les dérèglements ressentis par l'utilisateur dans les services d'accueil ne seraient que des symptômes de dysfonctionnements dans l'organisation"**⁵, d'où la nécessité de revoir les modalités de la gestion de ces services dans la finalité de garantir la performance des prestations rendues.

La réalisation de la performance passe nécessairement par la conception et la mise en place d'une approche qualité au niveau de l'entité chargée de l'accueil, et ce en considérant l'utilisateur non comme un simple administré mais comme un client/créancier qui en exige la satisfaction d'une obligation de résultat, à savoir la prestation de service demandée. En d'autres termes, il s'agit surtout de réussir **"le passage d'un modèle de régulation de l'interface utilisateur/service public fondé sur l'évitement, à un modèle qui valorise la personnalisation de la relation"**⁶. Réussir une approche qualité garante d'un accueil performant nécessite l'adoption d'un ensemble de principes fondamentaux par les responsables de l'accueil, à savoir : la planification, l'ouverture et l'accessibilité, l'accueil et le conseil, la rapidité, la coordination et le suivi.

³ Jacques Chevalier, Danièle Lochak, Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française, RFAP, 1982, N° 24, p : 681.

⁴ Gilles Jeannot, Les usagers du service public, Que sais-je?, PUF, 1998, p : 16.

⁵ Idem, p : 16.

⁶ Virginie Waechter, La relation utilisateur/ service public : d'un modèle à l'autre ou vers la confusion des sphères d'action privée et publique, Revue des sciences sociales, N° 28, 2001, p : 56.

- **La planification :** l'entité chargée de l'accueil doit planifier d'avance ses opérations et ses mécanismes d'intervention et ce en concertation avec les autres entités de l'administration et présenter un plan d'action annuel approprié à la garantie d'un service performant.
- **L'ouverture et l'accessibilité :** le service d'accueil doit permettre l'ouverture et l'accessibilité de l'administration vis-à-vis de ses usagers.
- **L'accueil et le conseil :** le service assuré au niveau de l'entité doit permettre de recevoir les usagers de l'administration et les conseiller à propos des règlements et des procédures en vigueur, des durées et des entités chargées de traiter les demandes et les dossiers.
- **La rapidité :** les usagers de l'administration doivent bénéficier des services d'accueil et de conseil dans les délais les plus courts.
- **La coordination et le suivi :** l'entité d'accueil doit assurer la mission de coordination et de suivi des dossiers et des demandes des usagers auprès des autres services concernés.

En vue de transposer ces principes aux niveaux des services d'accueil, il est fondamental de les doter de ressources humaines compétentes à la fois sur le plan communicationnel (maîtrise des techniques de communication, esprit de coopération) et professionnel (maîtrise de la réglementation, des procédures en vigueur, des délais....) et de les équiper des moyens matériels nécessaires et appropriés à leur bon fonctionnement.

En définitive, il convient de dire que la gestion de l'accueil doit désormais contribuer à la réalisation de la performance au sein de l'administration marocaine à travers la satisfaction des intérêts particuliers des administrés/usagers et ce dans la perspective d'une humanisation de nos services publics.

.....
Le front office comme plateforme de « prestation des services intégrés »

Par El Mehdi DARMOUCH
 Lauréat de l'Institut supérieur de l'Administration
 Cadre au Ministère de l'Economie et des Finances

.....

Il y a plusieurs acceptions du dispositif front office dans les structures publiques, selon le

niveau d'engagement existant vis-à-vis de l'utilisateur. D'une simple structure passive de type bureau d'accueil à une structure plus intégrée de type guichet unique, le dispositif front office peut aller jusqu'à revêtir une véritable fonction de prospection déterminant par la suite les attributs du service public offert.

En effet, du point de vue de l'offre du service public, le dispositif front office devrait contribuer à maîtriser la contrainte permanente de coût-efficacité. A cet égard, le modèle de **Prestation des Services Intégrée** (*Integrated Service Delivery* pour ISD) paraît le plus abouti dans la mesure où il permet de maintenir un niveau d'engagement élevé du service public à l'égard de l'utilisateur réduisant significativement le risque organisationnel majeur et le plus fréquent dans toute entité publique à savoir, sa tendance *entropique* à prendre les moyens pour des objectifs, lorsque les ressources organisationnelles deviennent en soi un enjeu d'appropriation et d'allocation et sont peu orientés aux besoins de l'utilisateur, ce qui entraîne leur gaspillage et augmente leur inefficacité par rapport à la mission du service public.

De quoi s'agit-il ?(*) L'ISD est un modèle basé essentiellement sur 3 processus majeurs à savoir, la Communication, pour établir des liens effectifs avec les usagers, la Collaboration, pour identifier les besoins qui leur sont spécifiques et la Création, pour apporter des nouvelles solutions innovantes aux besoins ainsi identifiés. L'évolution idéale de ce modèle permet de créer à terme une relation communautaire avec l'utilisateur ou prioritairement avec une certaine catégorie d'utilisateurs, ayant par exemple des besoins particuliers, ce qui est par ailleurs favorisé par l'essor des technologies d'information (réseaux sociaux, forum de services en ligne, etc.).

Comment cela fonctionne-t-il ? Bien qu'il n'existe pas une démarche globale, quelques expériences réussies de l'ISD se déploient généralement dans un contexte formel ou informel, bidirectionnel, via des *partenariats consultatifs* avec des groupes de référence d'utilisateur permettant de cibler efficacement leurs besoins spécifiques et devant aboutir à des *relations contractuelles* concernant des questions particulières sur la base d'obligations conjointes.

En effet, il s'agit de faire évoluer l'engagement public d'une forme réactive à une forme proactive au fur et à mesure que les *relations contractuelles* gagnent en maturité pour donner lieu à des prestations de service public au fait des informations déterminant l'évolution des besoins des usagers. A défaut de cela, la *relation*

contractuelle peut se contenter de fixer un niveau *standard* ou *minimum* de prestations.

Il s'agit donc d'une configuration avancée du dispositif front office qui devrait l'investir d'une véritable fonction de prospection, l'équivalent de cette fonction dans un service marketing dans le secteur privé à cette différence près qu'au lieu du marché, la gestion publique met l'accent ici sur une gouvernance axée sur la collaboration.

A cet effet, il y a lieu de diffuser la fonction ISD au niveau stratégique, d'y consacrer plus de ressources organisationnelles et d'en mesurer le progrès avec une évaluation de la performance. Le coût du projet ISD devrait être significatif au début de sa mise en place mais il permet en contrepartie de se prémunir contre le risque organisationnel majeur évoqué ci-haut ayant pour conséquence la fragmentation des prestations publiques.

Toutefois, la revue des expériences de l'ISD montre qu'une telle fonction se heurte à plusieurs difficultés politiques (priorités aux programmes top-down du gouvernement), structurelles (contraintes financières), opérationnelles (mesure de la performance d'un service public particulier) et managériales (gestion des *relations contractuelles*) en plus des résistances au changement des acteurs publics pour s'engager dans une relation collaborative avec les usagers de nature à redéfinir leurs tâches quotidiennes et remettre en cause un certain pouvoir statutaire. Cela étant, la fonction ISD s'est assez structurée dans quelques pays anglo-saxons et a été même confiée à des organismes dédiés pour certains types de services publics (**).

(*) Pour plus de développements pour le cas des services sociaux qui ont initialement piloté le modèle ISD, cf. « *Integrating service delivery: why, for who, and how?* », Dominic Richardson and Paulina Patana, (OECD, 2012).

(**) Cf. la revue de l'expérience de 22 initiatives d'ISD dans l'article de Kernaghan Kenneth, « *Vers une gouvernance publique intégrée : améliorer la prestation de services par le biais de l'engagement communautaire* », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2/2009 (Vol. 75), pp. 261-278.

Ethique, valeurs et accueil dans les administrations publiques

Par Khalid Benosmane
Consultant en GRH

Périodiquement, l'administration publique renouvelle sa vision de la modernisation des services publics. Parmi ses axes stratégiques, on retrouve comme refrain l'accueil des usagers et la simplification des procédures.

Il est vrai que le service public a nettement été amélioré dans différentes administrations au niveau central comme au niveau territorial. Il est loin le temps où il fallait attendre une semaine pour recevoir un extrait d'acte de naissance, ou se déplacer nécessairement dans sa ville natale pour retirer un extrait du casier judiciaire par exemple. En effet, différentes administrations ont introduit des systèmes informatiques, des mécanismes et des outils pour répondre à la demande des citoyens et gérer le flux des usagers.

Or, paradoxalement, au moment où une multitude de solutions et de services ont été introduits pour faciliter la vie des citoyens, le niveau d'exigence n'a pas cessé d'augmenter de la part des usagers des services publics. Dans un contexte sociétal où les usagers ont un niveau d'exigence croissant, c'est l'accueil et la manière de le fournir qui semblent être les plus souvent soulevés et contestés par le citoyen. Des plaintes ne cessent de foisonner et des réclamations d'abonder.

L'accueil est censé être la vitrine d'un service public de qualité. C'est un moment essentiel du contact avec l'utilisateur. L'accueil est le premier (et parfois le seul) contact que l'utilisateur a avec la collectivité. Il conditionne l'image que celui-ci se fait de la collectivité, et la façon dont il se sent perçu. S'il est bien mené, il crée un climat favorable à la relation future, ce qui permet d'apaiser ou de prévenir les éventuelles tensions, et de satisfaire ainsi l'utilisateur.

L'accueil de l'utilisateur se doit de matérialiser les valeurs qui sont celles du service public. Être bien accueilli n'est donc pas un simple « bonus » accordé à l'utilisateur mais bel et bien un droit de celui-ci. C'est en effet l'utilisateur qui justifie l'existence du service public comme il est la raison d'être du service public.

L'informatisation, la mécanisation et l'outillage du traitement des demandes émanant des citoyens ne peuvent suffire à elles seules. Le problème réside très probablement dans la déficience de l'éthique de l'administration publique. Les débats éthiques sont finalement des débats de valeurs. Les balises qui devraient présider dans cette éthique sont un certain nombre de valeurs susceptibles de rallier et d'inspirer aussi bien les

administrateurs publics d'aujourd'hui que les usagers. Ces valeurs de base de la fonction publique sont d'abord les valeurs démocratiques (respect de l'autorité légitime, primauté du droit, loyauté), les valeurs professionnelles (excellence, compétence, efficacité, économie, franchise, impartialité, innovation, initiative, créativité, etc.), les valeurs liées à l'éthique (intégrité, honnêteté, impartialité, probité, reddition de comptes, discrétion, justice, équité, etc.) et les valeurs liées aux personnes (politesse, sens de la mesure, savoir-vivre, compassion, respect, civilité, patience, courtoisie, etc.). Ce sont là les valeurs de référence qui sont appelées à changer pour réconcilier l'administration avec ses usagers contribuables.

.....
**Accueil téléphonique dans l'administration:
une voie sous- exploitée.**

Par Karim Hamidouche

Lauréat de l'ENA

.....

La qualité de l'accueil des usagers au sein de l'administration est d'une importance cruciale. L'accueil, étant le premier point de contact avec l'administration ne conditionne pas uniquement toute éventuelle démarche engagée auprès de cette dernière, mais constitue surtout le socle de l'évaluation de sa propre qualité.

L'article 156 de la constitution marocaine dans son premier alinéa en stipulant que "*Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances*" considère que l'administration est supposée dépasser les problématiques de la qualité de l'accueil des usagers pour se focaliser sur l'ouverture à leurs propositions.

En général, les modes d'accueil au sein de l'administration peuvent être de plusieurs formes: physique, téléphonique ou par courrier postal ou électronique.

I- les efforts de l'administration:

L'adoption d'un programme national de l'amélioration de l'accueil des usagers au sein des administrations publiques marocaines⁷ est très

⁷ <http://www.mmsp.gov.ma/ar/declina.aspx?m=10&r=363>

récente. Il date en effet du 7 mai 2013. "**La charte de l'accueil**" qui en découle repose sur dix principes et un guide pratique. On attend 2017 selon le ministère en charge de la modernisation de l'administration pour en rendre la généralisation effective.

En France⁸, la mise en place d'une "démarche qualité" a débuté, dans les services publics, avec l'adoption de la "**Charte Marianne**", remplacée en 2008 par le "**référentiel Marianne**". Ce référentiel entend assurer, dans l'ensemble des administrations centrales et des services déconcentrés, la qualité de l'accueil des usagers, sur tous les plans.

Au Maroc, dans les rares cas où c'est pratique, l'accueil téléphonique, limité à la fonction d'information via les numéros unique (0802003737) a permis de traiter 12626 requêtes entre début janvier 2015 et 22 mars 2016 (à raison d'une quarantaine d'appels par jour ouvré) selon le bilan des réalisations du ministère de la fonction publique (2014/2016). Dans les pays de l'UE par exemple, il est possible depuis des années d'achever carrément des démarches entières par voie téléphonique.

II- Les bases d'un accueil téléphonique de qualité:

Un accueil téléphonique de qualité passe primordialement par la mise en place des standards téléphoniques et la gestion des mises à jour de l'annuaire. Le rôle de ses structures repose aussi sur une bonne relation avec les différents services et une formation adaptée de ses agents. Ce rôle prépondérant des standards téléphoniques a dans de nombreux cas tendance à les convertir en de véritables "plates-formes d'appels": des centres d'appels!

La simplification en France⁹ par exemple, a permis de disposer d'un accueil personnalisé sur Internet ou via le numéro unique de tous les services publics, le 3939. "*Dans les guichets, des bornes interactives sont mises à disposition du public et des vision-conseillers accompagnent les*

⁸ <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/modernisation/attentes-usagers/comment-ameliorer-accueil-usagers.html>

⁹ <http://www.modernisation.gouv.fr/la-qualite-des-services-publics-sameliore/en-fixant-des-referentiels/laccueil-des-services-publics-0>

usagers dans leur démarche, estompant petit à petit les frontières entre les modes d'accueil".

Reste à dire que le fait d'avoir "confiance" en l'utilisateur, revêt une importance majeure dans l'amélioration de l'accueil au sein des administrations. Cette idée d'amélioration demeurera encore chimérique avec la persistance d'une mentalité administrative souvent trop exigeante.

Customer journey mapping

By Jawad SADIQ,
Expert in performance management

I am very pleased to contribute to this edition by this short article that makes a zoom on a managerial aspect of administration-users relationship. It has to do with presenting an insight of the customer journey mapping (CJM) as an outstanding practice in the context of UK civil service.

The CJM is an emerging tool that consists of tracking and describing all the experiences a customer has as he encounters a service or a set of public services, taking into account his emotional responses to such experiences.

It may focus on a particular part of the experience as it may give an overview of the entire experience. Generally, it identifies key interactions that the customer has with the organization.

When it is well used, this strategic tool can allow a good revelation of opportunities for improvement and innovation with regard to a given experience. It helps the managers of customer-administration relationship improve the interaction with the customer and make it as positive as it should be.

The point is that CJM helps delivery managers to see things from the users' view point, and it forces them to think beyond the priorities or policy agenda of their organizations. It therefore contributes to a better understanding of customers because it allows frontline managers to get closer to customers and walk in their shoes.

Customer Journey Mapping can be approached by focusing on a number of key areas.

Response is one of them. It has to do with identifying how the users respond to the offered public services in comparison to how the administration wants them to feel about its

services. The objective behind the emotional dimension of mapping is to change user's behavior.

Touch point is another. It is every point, at which the customer interacts with the public administration.

Voting point is one more. It is a point at which the user pauses to evaluate whether he is delighted, satisfied or unsatisfied with his experience. The identification of these points can help in avoiding them because they are the blocks that prevent any customer from meeting his objective.

Cartographie du parcours de l'utilisateur

Par Jawad SADIQ,
Expert en gestion de performance

Cet article fait un zoom sur des aspects managériaux de la relation administration-utilisateur. Il s'agit précisément d'un aperçu de la cartographie du parcours utilisateur (CPU) qui est une pratique éminente dans le contexte de la Fonction publique au Royaume Uni.

Le CPU est un outil émergent qui consiste à suivre et à décrire toutes les expériences vécues par l'utilisateur durant ces contacts effectués pour avoir accès à un service ou un ensemble de services publics, en tenant compte de ses réactions émotionnelles liées à de telles expériences.

C'est un outil qui peut se concentrer sur une partie particulière de l'expérience comme il peut donner un aperçu de l'expérience entière. En général, il identifie les interactions clés que l'utilisateur a eues avec l'administration.

Lorsqu'il est bien utilisé, cet outil stratégique peut permettre une bonne révélation des opportunités d'amélioration et d'innovation à l'égard d'une expérience donnée. Il aide les gestionnaires de la relation administration-utilisateur à améliorer l'interaction avec le client et le rendre aussi positif qu'il devrait l'être.

L'idée est que le CPU aide les gestionnaires de livraison de services à voir les choses du point de vue des utilisateurs, et les force à penser au-delà des priorités ou de l'agenda politique de leurs organisations. Il contribue donc à une meilleure compréhension des utilisateurs car il permet aux gestionnaires de première ligne de se rapprocher des clients et de se mettre à leur place.

La cartographie du parcours utilisateur peut être abordée en se concentrant sur un certain nombre de domaines clés.

Il s'agit de déterminer comment les usagers répondent aux services publics offerts par rapport à la façon dont l'administration veut qu'ils se sentent au sujet de ses services. L'objectif derrière la dimension émotionnelle de la cartographie est de changer le comportement de l'utilisateur.

Le point de contact en est un autre. C'est-à-dire tous les points où le client interagit avec l'administration publique sont étudiés.

Un autre domaine d'intérêt de cette cartographie concerne le point de vote. C'est un point où l'utilisateur fait une pause pour évaluer s'il est ravi, satisfait ou insatisfait de son expérience. L'identification de ces points peut aider à les éviter parce qu'ils sont les blocs qui empêchent tout usager d'atteindre son objectif.

Revenez... le système ne fonctionne pas

Par **Brahim ZYANI**

Professeur à l'ENSA

En 48 heures, j'ai eu affaire à deux reprises au bureau de poste de mon quartier : la première fois pour percevoir un mandat qui m'a été envoyé par un parent, la deuxième c'est pour envoyer à mon tour un mandat à une cousine. Le dénominateur commun à ces deux visites à notre chère poste est la panne/blocage de son système de gestion informatique, et donc l'impossibilité d'accéder au service pour lequel je suis venu, remplacé par la phrase courante qui revient à la bouche de l'agent de guichet « revenez...le système ne fonctionne pas », au grand dam d'une vingtaine de citoyens qui, comme moi, attendaient leur tour.

Pourtant, la poste cette administration réseau de proximité, refuge du plus grand nombre de nos concitoyens, fait des progrès incontestables et aspire accéder à un statut supérieur d'entreprise moderne et marchande, tout en gardant son cachet initial d'administration au service du public, dans les quatre coins du pays.

Mais cette panne répétitive de son système informatique, support de fonctionnement de son réseau d'agences, pèse lourdement sur ses rapports quotidiens avec sa clientèle. Il y a à craindre que si le top management de l'entreprise ne fait rien, ne bouge pas pour remédier à cette lacune, à la longue une bonne partie des fidèles de la poste vont finir par s'en aller vers d'autres entités. La performance de l'institution en prendra sûrement un coup. A bon entendeur, salut.

La problématique de l'accueil des personnes à capacité réduite dans l'administration publique

Par **Dr. Badia Baddag**,
Chercheuse en droit public

La qualité du rapport entre l'administration et ses usagers est récurrente dans le débat politique depuis que la constitution a souligné l'importance de la bonne gouvernance des services publics et lui a consacré un Titre particulier (Titre VII). Cependant, plusieurs paramètres permettent d'apprécier la qualité du fonctionnement d'une administration et la problématique d'accueil des personnes à capacité réduite peut être considérée comme étant la première clé d'entrée à ce sujet. En effet, l'examen de l'accueil de cette strate de la société est édifiant dans la mesure où elle est de l'ordre de 1 530 000 personnes¹⁰ et qu'elle est particulièrement la plus exposée aux difficultés ayant trait non seulement à l'accueil proprement dit, mais aussi et surtout à l'accessibilité aux bâtiments administratifs, en dépit de la loi votée en la matière.

Cependant, peut-on considérer que le droit en vigueur a réservé à la problématique de l'accueil la place qu'elle mérite dans une finalité de qualité de service public et de respect de la dignité et du principe de l'égalité ?

1. Le droit est le parent pauvre de la problématique de l'accueil au Maroc

Le concept « accueil » n'est pas cité expressément par la constitution de 2011. Celle-ci s'est contentée de souligner ses principes fondateurs, tels que l'égalité, l'accessibilité, l'écoute des usagers et la bonne gouvernance.

Certes, la constitution réaffirme **dans son préambule**, l'engagement de l'Etat marocain à : « bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture,de **l'handicap** ou de quelques circonstances personnelles que ce soit ». Pour ce qui concerne les personnes à capacité réduite, cette disposition entend interdire à tous les pouvoirs publics de discriminer une personne en raison d'une déficience corporelle, mentale ou autre.

¹⁰ Au Maroc, il a été recensé 1 530 000 personnes à capacité réduite et qu'une famille sur quatre comprend une personne handicapée (CF. www.social.gov.fr/handicaps)

En conséquence, la constitution veille à prévenir les inégalités pouvant frapper les personnes handicapées. Toutefois, peut-on considérer que toute inégalité frappant une personne handicapée constituerait automatiquement une discrimination interdite ? En l'absence d'une loi au Maroc sur l'égalité pour les handicapés, on peut considérer, forcément, en se référant à la jurisprudence française qui a déjà statué sur la question que lorsqu'un acte qui désavantage une personne handicapée peut être justifié de manière suffisamment objective, il ne s'agit pas d'une discrimination interdite¹¹.

En outre, la question d'accueil peut être abordée sous l'angle de l'accessibilité étant donné que l'accueil d'une personne à capacité réduite peut être conditionné par le niveau de facilité que procure l'accès aux locaux d'une administration publique. De ce côté, la loi n°10.03 relative aux accessibilités reste de portée limitée, vu qu'elle n'a énoncé dans son article 29 que les infrastructures futures alors que celles existantes ne sont pas concernées par ses dispositions. Ceci risque de placer une personne handicapée dans une situation d'inégalité et d'infériorité en raison de son handicap vis-à-vis des autres citoyens.

L'accueil fait également partie des éléments d'appréciation de la bonne gouvernance des services publics. Encore faudrait-il que la charte des services publics voit le jour afin de fixer l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics (article 157).

Cette charte consacrera les principes universels qui doivent régir les relations du citoyen avec les services publics, tels que définis dans les articles 154, 155, et 156 de la constitution¹². Elle devra être un instrument pour l'amélioration de la modernisation de l'administration et procurer à l'utilisateur handicapé un service plus adapté à ses besoins, dans le respect de sa dignité et de sa spécificité. Dans ce cadre, la constitution incite les pouvoirs publics à élaborer et mettre en œuvre des politiques destinées aux personnes et catégories à besoins spécifiques¹³. En effet, la vulnérabilité de cette strate de la société marocaine ne doit pas être livrée à son sort et le constituant marocain veille à ce qu'ils puissent jouir des droits et libertés

reconnus à tous. En ce sens, l'accueil des handicapés devrait bénéficier des mesures susceptibles de fluidifier leur accès aux locaux des services publics, sans qu'il soit vécu par eux comme une faveur mais plutôt comme un droit.

2. Les efforts déployés en matière d'accueil au Maroc

Face à la défaillance des administrations en matière d'accueil, S.M le Roi Mohammed VI s'est prononcé à ce sujet en ces termes : « les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant. »¹⁴.

Pour ce qui concerne l'accueil des handicapés, il faut rappeler que le Maroc est signataire de la convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, et ce le 30 mars 2007¹⁵, suite à quoi, le Maroc s'est engagé solennellement à mettre en œuvre les politiques destinées aux personnes handicapées.

La question est de savoir qu'est ce qui retarde l'aboutissement des objectifs fixés par la convention relative aux droits des personnes handicapées, d'une part et d'autre part, l'apparition du projet de charte sur l'accueil des usagers dans l'administration publique lancé suite à la signature de la convention de partenariat entre le Ministère de la fonction publique et la modernisation de la modernisation de l'administration et le PNUD, et ce depuis le 7 mai 2013 ?

En pratique, afin d'améliorer la qualité de l'accueil, les autorités publiques doivent produire une réglementation appropriée qui fera obligation à toutes les administrations, tant centrales que déconcentrées, de mettre en place les outils et les moyens facilitant l'accueil des personnes à capacité réduite dans leurs locaux, quitte à le compléter par des enquêtes de satisfaction sur le terrain récoltant les données sur la perception des problèmes par les personnes en question et les suggestions d'amélioration qu'ils proposent.

¹¹ But de la loi sur l'égalité pour les handicapés.
http://www.proinfirmis.ch/fr/partie_inférieure/handicap-que_faut-il_savoir/

¹² Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental :
« La gouvernance des services publics », année 2013

¹³ Article 34 de la constitution

¹⁴ Discours du Roi Mohammed VI à l'occasion de l'ouverture de La 1ère session de la 1ère année législative de la 10-ème législature, Année 2016
¹⁵ B.O n°5977 du 12 septembre 2011