



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Référentiel Marianne (mai 2008)

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

Direction générale de la modernisation de l'Etat



SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
1- Objet et domaine d'application.....	3
1.1 – Objet.....	3
1.2 – Domaine d'application.....	3
2- Contexte et mise en œuvre de la qualité de l'accueil	4
2.1 – Les démarches qualité dans le service public	4
2.2 – La Charte Marianne, un programme fédérateur pour améliorer la qualité de l'accueil dans les administrations.....	4
2.3 – De la Charte Marianne au référentiel Marianne et à son système d'attribution d'un label associé	4
2.4 – Le déploiement du référentiel Marianne Version 2 au sein des services de l'Etat	5
2.5 - Les principes à respecter dans la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil	5
3 - Liste des engagements de service.....	7
4 - Glossaire	9

1- Objet et domaine d'application

1.1 – Objet

Le présent référentiel définit un ensemble de 19 engagements portant sur les modalités d'accueil des usagers dans les services publics. Il vise à apporter aux usagers d'un service public des garanties sur les conditions et la performance de leur accueil.

L'attribution du Label Marianne est conditionnée par une évaluation externe visant à vérifier le respect des engagements définis dans ce référentiel. Les règles régissant l'attribution du label Marianne par tierce partie ont été validées par la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME).

1.2 – Domaine d'application

Ce référentiel s'applique à toutes les organisations exerçant un service public, et relevant d'une autorité administrative, ou agissant par délégation d'une telle autorité. Il s'agit notamment :

- des administrations de l'Etat,
- des juridictions judiciaires et administratives,
- des collectivités territoriales,
- de la fonction publique hospitalière,
- des établissements publics,
- des organismes gérant des régimes de protection sociale,
- des organismes chargés de la gestion d'un service public administratif,
- des établissements de l'Education Nationale.

Ce référentiel peut s'appliquer à une organisation dans son ensemble aux seuls de ses services en relation avec les usagers. Dans tous les cas d'accueil physique, le premier point de contact de l'utilisateur avec l'organisation (le service d'accueil général), doit entrer dans le champ de la labellisation.

Il convient de rappeler qu'en dehors des caractéristiques prévues dans ce référentiel, les services faisant l'objet de la labellisation Marianne doivent se conformer aux réglementations en vigueur dans leur champ d'activité.

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

2.1 – Les démarches qualité dans le service public

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

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

Pour les services de l'Etat, un recensement effectué à l'automne 2005 montrait qu'environ 200 d'entre eux sont certifiés ISO 9001, essentiellement dans des ministères ou réseaux ayant des activités à forte teneur technique (défense, équipement, DRIRE1...). Une centaine a obtenu une accréditation COFRAC. Certaines administrations ont lancé des programmes de certification de service (administrations fiscales, préfectures, centres de formation du ministère de l'agriculture).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

communiquer sur les heures creuses pour infléchir les habitudes des usagers... Cette nouvelle exigence Engagement N°1 provient d'une décision du Comité de Modernisation des Politiques publiques.

- La démarche d'amélioration doit solliciter la participation des agents qui sont au cœur de la problématique de l'accueil. La finalité n'étant pas nécessairement d'écrire des procédures mais de maîtriser, partager puis améliorer les pratiques et les savoir-faire s'exprimant dans la relation avec les usagers.

- Dans ces démarches, la recherche de l'optimisation des pratiques et des moyens doit être permanente, par la simplification et la réduction de la charge, par la dématérialisation des documents, par l'acquisition de compétences complémentaires. De même l'encadrement doit s'assurer régulièrement que les engagements sont bien respectés par toute disposition permettant de garantir le maintien des résultats obtenus : par exemple surveillance des indicateurs, contrôles, autocontrôles, enquêtes mystère...

- La version 2 du référentiel apporte de nouvelles obligations ; elle est aussi plus exigeante, par exemple pour les courriers, courriels et réponses téléphoniques où il ne s'agit pas seulement de décrocher ou d'accuser réception mais bien de donner dans les délais impartis, une réponse pertinente et juste par rapport à la demande (nous traitons...)

3 - Liste des engagements de service

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

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

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

5 - Glossaire

Le glossaire a pour but de clarifier les termes utilisés dans le référentiel.

Accueil	On entend par accueil le moment de contact, de mise en relation entre l'organisation et l'utilisateur, qui permet d'écouter, d'informer, d'orienter et le cas échéant, de traiter la demande de l'utilisateur. Ce contact passe par l'accueil physique, téléphonique, le courrier ou le courrier électronique.
Accusé de réception électronique (AR)	Toute demande, déclaration ou production de documents adressée par un utilisateur à une autorité administrative par voie électronique ainsi que tout paiement opéré dans le cadre d'un télé service fait l'objet d'un accusé de réception électronique et, lorsque celui-ci n'est pas instantané, d'un accusé d'enregistrement électronique. Cet accusé de réception et cet accusé d'enregistrement sont émis selon un procédé conforme aux règles fixées par le référentiel général de sécurité (publication des décrets RGS et AR courant 2008).
Adresse électronique	L'adresse électronique communiquée aux utilisateurs est généralement liée à une boîte aux lettres institutionnelle ou fonctionnelle qui centralise les courriels adressés par les utilisateurs aux services. Cette centralisation permet un suivi régulier des demandes des utilisateurs.
Auto-évaluation	On entend par auto-évaluation, un examen critique réalisé en interne, à partir de preuves factuelles et de résultats tangibles, et permettant d'apprécier le degré de respect des engagements.
Bureau recevant du public	On entend par bureau recevant du public, les guichets ouverts au public ou pièces vers lesquels sont orientés les visiteurs qui souhaitent effectuer une démarche administrative ou obtenir des renseignements.
Champ d'application	On entend par champ d'application la définition des services (résultats) qui sont offerts à des utilisateurs cibles (à identifier), et les activités qui permettent la délivrance des services offerts. Il inclut obligatoirement le premier point de contact d'accueil physique de l'utilisateur avec l'organisation, (le service d'accueil général) quand il existe. Cette définition est complétée, chaque fois que nécessaire, par les activités que l'organisation exclut du champ d'application du label.
Charte ergonomique	La charte ergonomique est un document de référence qui synthétise l'ensemble des règles et bonnes pratiques liées à l'ergonomie et qui s'applique à la totalité des sites publics d'Etat. Son objectif est de garantir au plus grand nombre d'utilisateurs des modalités communes en matière de navigation, d'utilisation et d'accessibilité. Ce document sera diffusé pour application courant 2008.
Courrier	On entend par courrier toute demande faite par l'utilisateur, envoyée à l'organisation par voie postale ou toute réponse de l'organisation envoyée par

	voie postale à l'utilisateur.
Demande	On entend par demande toute requête formulée par un usager, soit par écrit soit par oral. Celle-ci peut être accompagnée de pièces, documents, formulaires... constituant un dossier (voir la définition de dossier).
Dossier	On entend par dossier, la demande faite par l'utilisateur et l'ensemble des pièces (formulaires, documents...) nécessaires à l'organisation pour traiter cette demande (voir la définition de demande).
Enregistrement	L'enregistrement est un résultat conservé d'une activité. Il permet de pouvoir faire ensuite des analyses et de prouver concrètement que les activités prévues ont bien été réalisées. Des exemples d'enregistrement : les questionnaires renseignés d'enquêtes de satisfaction, les réclamations des usagers, le compte-rendu de bilan annuel, le tableau de suivi des courriers ... La durée de conservation des enregistrements doit être définie.
Formulaires	Sont considérés comme des formulaires tous les documents, quels qu'en soient la présentation et le support, y compris électronique, permettant à un usager d'accomplir une démarche administrative.
Heures habituelles d'ouverture au public	La notion d'heures habituelles d'ouverture au public est utilisée dans ce référentiel pour préciser que l'obligation de présence d'un agent n'est pas requise quand le service reste ouvert à des heures exceptionnelles, par exemple lors de sessions tardives des audiences des tribunaux.
Nom prénom	Voir article 4 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations qui stipule : « Dans ses relations avec l'une des autorités administratives mentionnées à l'article 1er, toute personne a le droit de connaître le prénom, le nom, la qualité et l'adresse administrative de l'agent chargé d'instruire sa demande ou de traiter l'affaire qui la concerne ; ces éléments figurent sur les correspondances qui lui sont adressées. Si des motifs intéressant la sécurité publique ou la sécurité des personnes le justifient, l'anonymat de l'agent est respecté. Toute décision prise par l'une des autorités administratives mentionnées à l'article 1er comporte, outre la signature de son auteur, la mention, en caractères lisibles, du prénom, du nom et de la qualité de celui-ci. ». Voir aussi la circulaire relative à la personnalisation des relations entre l'administration et ses usagers du 30 janvier 1985 n°1-995/SG.
Organisation	On entend par organisation tout organisme, service, structure, établissement, qui exerce une mission de service public et qui est concerné par l'application du référentiel.
Périmètre	On entend par périmètre, l'ensemble des sites géographiques concernés par le label.

Personne à mobilité réduite	On entend par personne à mobilité réduite, les personnes souffrant d'un handicap moteur, les personnes âgées, les femmes enceintes et les personnes avec poussette et enfants.
Personne en difficulté	On entend par personne en difficulté les personnes qui sont confrontées à des difficultés d'ordre physique ou social, dans leurs contacts avec l'administration. Il peut s'agir des déficients visuels ou auditifs, de personnes souffrant d'un handicap mental ou psychique, de personnes maîtrisant mal l'écriture, la lecture ou la langue française (illettrisme, analphabétisme, personnes de langue étrangère).
Politique qualité	On entend par politique qualité les orientations relatives à la qualité, telles qu'elles sont formulées puis mises en œuvre par la direction.
Prestations rendues en situation d'accueil	Prestations propres au service concerné ou à certains publics. Remise d'une attestation ; validation d'un document utile à l'accomplissement d'une démarche ; mise en contact avec une autre organisation ; justificatif par exemple du dépôt d'un document.
Public	Voir définition de l'utilisateur.
Réclamation	On entend par réclamation toute plainte d'un usager relative aux engagements du référentiel, qu'elle soit justifiée ou non, et transmise sous toute forme à l'organisation de service public. Sont exclues du champ du référentiel, les réclamations gracieuses, visant à obtenir une faveur de l'administration ou du service concerné ou les réclamations contentieuses, aux fins de contester le bien fondé d'une décision administrative.
Sensibiliser	On entend par sensibiliser toute action entreprise pour préparer les agents à l'accueil des personnes en difficulté ; des preuves doivent permettre de s'assurer qu'une telle sensibilisation a réellement été entreprise et des effets doivent être perceptibles sur le terrain.
Serveur vocal interactif (SVI)	On entend par serveur vocal interactif, tout système informatique qui par le biais de touches préprogrammées permet à l'utilisateur d'obtenir une réponse ou d'être orienté vers le bon interlocuteur. Les répondants classiques ne sont pas considérés comme serveurs vocaux interactifs tant que la communication ne va que dans un sens (l'appelant laisse un message) alors que les systèmes serveurs vocaux interactifs offrent une interaction à double sens.
Seuils des indicateurs	Les seuils permettant d'apprécier à partir de quelle valeur un indicateur donne un résultat satisfaisant doivent être fixés par les ministères ou localement par les dirigeants des organisations ; par exemple 85% des courriers ont une réponse avant 15 jours ouvrés. Il est évident que ces seuils ne peuvent se situer en dessous de 75%.

Signalétique interne	On entend par signalétique interne, tout panneau écrit, code couleur, fléchage aux murs ou sur le sol, qui permet aux usagers de trouver facilement le service ou le bureau recherché.
Signature nominative	loi n°2000-321 du 12 avril 2000. Voir « Nom Prénom ».

Sonneries	<p>5 sonneries :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le décompte des 5 sonneries est le délai de décroché assuré par un agent pendant les heures d'accès au service par téléphone. - cas du serveur vocal interactif (SVI) : le décompte des 5 sonneries débute à partir du moment où l'utilisateur a fait le choix d'être mis en relation avec un agent par l'intermédiaire des touches préprogrammées. <p>Attention : la mise en route d'un pré-décroché* systématique lorsque l'utilisateur appelle le standard est assimilé à du temps d'attente pour l'utilisateur. *</p> <p>Hors SVI</p> <p>Certains matériels ne permettent pas techniquement d'enregistrer ce temps d'attente. Des mesures périodiques doivent être mises en place (définition de leur fréquence et de leur mode de réalisation) et notamment des appels mystères.</p>
Usager	<p>On entend par usager, les différents types d'utilisateurs externes en relation avec une organisation ayant une activité de service public : particuliers, entreprises, associations, élus locaux ou représentants de collectivités territoriales, syndicats professionnels et organismes consulaires etc.</p>