
**EXAMEN PROFESSIONNEL
D'ADJOINT ADMINISTRATIF TERRITORIAL DE 1^{ère} CLASSE 2009**

Une épreuve écrite à caractère professionnel portant sur les missions incombant aux membres du cadre d'emplois. Cette épreuve consiste, à partir de documents succincts remis aux candidats, en trois à cinq questions appelant des réponses brèves ou sous forme de tableaux et destinées à vérifier les capacités de compréhension du candidat et son aptitude à retranscrire les idées principales des documents.

Durée : 1 h 30

Coefficient : 2

- Aucun signe distinctif ne doit apparaître sur votre copie : ni votre nom, ou un nom fictif, ni votre n° de convocation, ni votre signature, ni un nom fictif de collectivité.
 - Seul l'usage d'un stylo noir ou bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
 - Les feuilles de brouillon ne sont pas prises en compte.
 - L'utilisation d'une calculatrice de fonctionnement autonome et sans imprimante est autorisée.

☛ Le non respect des règles indiquées ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury

SUJET

Après avoir pris connaissance des documents ci-joints (5 pages), répondez aux cinq questions suivantes, dans l'ordre qui vous convient, en prenant soin de préciser le numéro de la question avant d'y répondre.

QUESTION 1 :

« Les fonctions d'accueil physique, téléphonique, voire électronique contribuent à l'image de marque des collectivités. »

Commentez cette phrase en une réponse intégralement rédigée (10 à 15 lignes) en vous appuyant sur les informations contenues dans les documents.

QUESTION 2 :

a) Que vous inspire, en quinze lignes maximum, la situation évoquée dans la bande dessinée (document 5) ?

b) A partir des documents du dossier, précisez, en une dizaine de lignes, ce que l'on peut attendre d'un agent d'accueil.

QUESTION 3 :

Présentez sous forme de tableau les différents labels utilisés par les villes citées dans les articles, en les classant par ordre croissant de population, en indiquant le nombre d'agents formés et en faisant le rapport en pourcentage entre le nombre d'agents formés et la population (maximum 3 chiffres après la virgule).

QUESTION 4 :

A partir des éléments du dossier, vous présenterez les principaux services concernés par la mise en place d'une démarche qualité et les effets induits.

QUESTION 5 :

Donnez, en vous servant du contexte du document, la définition des termes suivants :

- *traçabilité* (document 1)
- *in situ* (document 1)
- *la monétique* (document 2)

Bruay-la-Buissière améliore l'accueil

L'ancienne cité minière du Pas-de-Calais a lancé une réorganisation fondée sur l'amélioration du service.

Comment conjuguer un objectif de meilleur service au public tout en suscitant l'adhésion et la participation des agents? La ville de Bruay-la-Buissière s'est essayée à cette démarche depuis trois ans, dans une dynamique de groupe. Un système qui met l'usager au premier rang des préoccupations et alimente la motivation du personnel.

1 Contexte: mutation économique

Le pari était délicat dans un territoire où même les collectivités ont vécu pendant des décennies sous la domination de Charbonnages de France et où l'esprit d'initiative n'était jamais valorisé. Depuis 2003, le nouveau maire, Alain Wacheux, a lancé un grand chantier de réflexion et de proposition, sous la houlette du directeur des services, Eric Sauvage. De nombreux groupes thématiques ont alors été créés: 226 cadres et agents, soit 65 % des effectifs, ont participé à cette phase préparatoire.

2 Méthode: favoriser la participation

Celle-ci s'est traduite par la mise en œuvre d'un management participatif se déclinant désormais dans tous les domaines, de la mise en place d'un nouveau règlement intérieur sur le temps de travail jusqu'à la refonte du régime indemnitaire. Depuis 2005, la même logique prévaut pour la démarche d'amélioration de l'accueil et de la gestion des demandes des usagers.

«Le parti pris est de considérer que chacun est en contact avec le public, avec les usagers, y compris internes. Nous avons constaté que le mode de fonctionnement très cloisonné entraînait des difficul-



De gauche à droite, Eric Sauvage (DGS), Pierre Canonne (DRH), Yves Mancey, coordinateur du projet MQA, et Carmelo Panebianco, DGA.

tés dans la transversalité et le fonctionnement collectif», souligne Carmelo Panebianco, directeur général adjoint de la ville.

L'opération, baptisée «Management qualité de l'accueil» (MQA), est ambitieuse. Elle a bénéficié, depuis son lancement, de l'accompagnement du CNFPT, avec la mise en place, notamment, d'une formation in situ sur le thème «comment faire face aux comportements difficiles». Cinq groupes de travail ont, en outre, été constitués pour traiter l'accueil selon cinq théma-

tiques: l'information, l'aménagement, la téléphonie, l'organisation et la maison des services.

3 Outil: un logiciel de traçabilité

Durant toute l'année 2006, ces groupes ont élaboré des propositions, en associant très largement le personnel. Ils ont permis le lancement de plusieurs outils novateurs. Ainsi, par exemple, le service informatique de la mairie a créé un logiciel de traçabilité pour suivre les demandes. «Jusqu'alors, pour traiter la requête

LES CHIFFRES CLÉS

- 24 000 habitants, c'est la population de Bruay-la-Buissière.
- 40 agents sont employés par la ville, soit 325 équivalent temps plein.
- 5 656 euros, c'est le coût des formations liées au projet MQA pour la ville.
- 6 999 euros, sont à la charge du CNFPT.

d'un usager, interne ou externe, chacun avait son propre mode de gestion. Et il y avait des «trous dans notre épaisseur»! Or il s'agit du cœur de notre travail, nous sommes un service public. D'où la construction de cet outil qui permet d'enregistrer simplement la demande», indique Pierre Canonne, directeur des ressources humaines.

Ce dispositif est expérimenté au sein de plusieurs services (enregistrement du courrier, des demandes au service technique et à celui des ressources humaines, notamment) avant sa généralisation. «Grâce à cet outil, nous obtiendrons, au final, un gain de temps important», se félicite Yves Mancey, coordinateur du projet MQA.

4 Résultats: vingt règles d'or

La mise en service de nouveaux leviers de management va concerner également la téléphonie. Une charte vient d'être adoptée, définissant une vingtaine de «règles d'or». Cette pétition d'intention sera confrontée à la réalité dans les prochains mois. Une auto-évaluation, anonyme, a été demandée aux agents. Elle sera ensuite restituée dans un baromètre, service par service et global. Elle sera également complétée par une évaluation extérieure.

Olivier Ducuing

TEMOIGNAGE Pierre Canonne, directeur des ressources humaines

«Changer d'état d'esprit»

«Notre objectif est de parvenir à une culture, un état d'esprit dans lequel la réclamation d'un usager est vécue non pas comme une agression, mais comme un élément qui nous permette de travailler tous ensemble, et comme un levier d'amélioration. En 2005, un coordinateur, Yves Mancey, a été affecté sur le projet "Management qualité de l'accueil". Il constitue la clé de voûte du dispositif. Chaque groupe dispose, en outre, de pilotes, de cadres. Toutefois, le rôle de facilitateur d'Yves Mancey est essentiel. Il s'appuie aussi sur un site intranet, où figurent l'historique de la démarche et les éléments pratiques, ainsi que sur une lettre d'information quinzomadaire.»

Olivet obtient la certification des services d'accueil de la population

Après deux années de procédures internes, la commune a décroché la certification ISO 9001 de 15 directions et services.

La municipalité d'Olivet (20 450 hab., Loiret) vient de décrocher la certification ISO 9001 après deux ans de procédures internes. Une initiative qui s'explique par l'élection d'un nouveau maire, en 2001, l'arrivée d'une directrice générale des services, en 2003, et d'adjoints engagés dans des programmes qualité au sein de leur entreprise.

Secteur visible. En 2005, le poste de responsable qualité est proposé à Nicolas Viard, tout juste nommé directeur de l'éducation et de la jeunesse. « C'était alors un pari, car peu de villes de notre taille s'étaient engagées dans cette procédure », évoque-t-il. « Les services d'une collectivité, souligne le maire, Hugues Saury, réalisent un travail important, mais pas suffisamment reconnu et valorisé. En modernisant notre organisation par la qualité, nous pouvons améliorer leur image. » Il n'est cependant pas question de tout certifier au risque, sinon, de sombrer dans une procédure intenable.

La ville décide alors de travailler sur le « secteur le plus visible, celui de l'accueil à la population », avec un objectif essentiel : améliorer la qualité du service rendu. Le périmètre certifié concerne ainsi une centaine d'agents de quinze services et directions : l'accueil et l'état civil, les archives, la bibliothèque, le cabinet, la communication conservatoire, la culture, l'éducation et la jeunesse, les espaces publics, la monétique, la police, le social et la petite enfance, le sport et l'urbanisme. Dès sa nomination, Nicolas Viard bénéficie de

formations à la qualité, assurées par le Conseil national de la fonction publique territoriale et l'Afnor.

Dysfonctionnements corrigés.

Après avoir choisi un cabinet conseil, la ville forme un comité de direction associant le maire, cinq adjoints, ainsi que les responsables

de tous les services impliqués. Un « groupe projet », composé d'une quinzaine d'agents volontaires, rédige les procédures et les applique. Enfin, douze autres agents, tels des « auditeurs internes », mettent à jour les dysfonctionnements.

La démarche a permis de déceler des failles en interne, comme le manque

de confidentialité lors de l'accueil des administrés ou de continuité des services. Dès 2006, l'organisation est adaptée, le personnel de l'état civil et de l'accueil est formé et les horaires de la mairie sont modifiés. Des réunions de services hebdomadaires sont ainsi prévues, alors que la mairie est fermée. La signalétique est également améliorée, tandis qu'un projet d'« allée des services publics » verra le jour, d'ici à 2010, afin de regrouper ceux accueillant le public. L'élaboration de cette politique est consolidée par des audits de satisfaction réalisés auprès des usagers, mais Nicolas Viard souhaiterait aller au-delà en recourant à des sondages, à un panel de citoyens ou à internet. Depuis peu, il a engagé un cycle de « manager qualité », pour valider son expérience par un diplôme qualifiant.

Étendre la démarche. L'audit de certification valide la démarche l'été dernier. En remettant le certificat ISO 9001, le représentant de l'organisme Afaq reconnaît « qu'Olivet est l'une des très rares villes de France à avoir certifié un périmètre de services aussi large ». La municipalité considère l'obtention du certificat ISO 9001 comme « un début et non une fin ». Elle souhaite, en effet, poursuivre cette politique : étendre la démarche à la restauration municipale, à la politique des achats et des marchés, et engager la mise en œuvre d'un agenda 21.

Jean-Jacques Talpin

ACCUEIL

Des agents investis dans la démarche qualité

- Les fonctions d'accueil physique, téléphonique, voire électronique, contribuent à l'image de marque des collectivités.
- Les agents doivent aujourd'hui appliquer des méthodes de travail exigeantes.

Longtemps perçue comme une contrainte, la gestion de l'accueil s'est professionnalisée pour devenir un point d'interface indispensable à la relation entre le public et l'administration. Plus qu'un lieu d'aiguillage, l'accueil est devenu un espace d'échange d'informations aussi précises que pratiques. Les agents ont donc adopté de nouvelles méthodes de prise en charge des demandes. Si bien qu'aujourd'hui, les collectivités soucieuses de «normaliser» le ser-

vice rendu n'hésitent plus à engager des démarches de labellisation, voire de certification. Question d'amélioration de la qualité du service public... et d'image de marque. Car les agents d'accueil sont aussi les premiers vecteurs de communication des mairies, conseils généraux ou régionaux. D'audits en formations tous azimuts (gestion de conflit, langue des signes, etc.), de responsabilités inédites en horaires flexibles, et de gains de productivité en culture du résultat, les voilà confrontés à de nouvelles contraintes. Mais avec quelles compensations ?

Certification. «Il n'y a pas eu de recrutement dans mon service, mais, désormais, nous devons répondre à chaque coup de téléphone après trois sonneries au maximum, les réclamations doivent être traitées en deux semaines et nos horaires d'accueil sont étendus jusqu'à 20 heures tous les mardis, notamment», détaille Magali Baures, adjoint administratif à l'état civil de Pamiers (15000 hab., Ariège). Le 8 août 2006, la commune comptait, en effet, parmi les premières collectivités titulaires de la certification de services Qualiville, engagée sur la formation du personnel d'accueil, l'adaptation des horaires aux attentes des administrés, le respect des délais pour la délivrance des actes administratifs, le fonctionnement d'un numéro d'urgence 24h/24, etc.

«Tout cela est difficile à atteindre, concède Anne-Marie Raynier, chargée de communication interne et de

LES POINTS CLÉS

■ Formation

C'est le préalable à toute démarche de qualité d'accueil.

■ Valorisation

La participation à l'établissement des nouvelles procédures valorise fortement les agents.

■ Recrutements

La nouvelle charge de travail, plus contraignante, est rarement compensée par l'efficacité de la nouvelle organisation.

qualité à Pamiers. Mais nous y sommes parvenus en neuf mois, avec l'objectif de ne pas certifier uniquement le périmètre de services obligatoires (accueil, orientation et information; état civil; évaluation de la satisfaction des clients et gestion des réclamations), mais aussi, dès 2008, la vie scolaire et l'urbanisme, entre autres.» Déjà, 33 agents ont été formés (une vingtaine suivra) et des travaux ont été réalisés pour près de 200 000 euros (signalétique, standard, etc.). La ville a passé avec succès son dernier audit de contrôle, cet été, mais, selon Magali Baures, «des difficultés subsistent, en particulier dans un contexte de plus forte sollicitation des services de l'état civil».

Nouveaux équipements. Ces difficultés restent pourtant difficiles à admettre de la part du management des services d'accueil. Et, bien souvent, les agents «autorisés» à répondre aux questions sont sélectionnés avec soin. Il est vrai, cependant, que les démarches qualité vont souvent de pair avec de lourds investisse-

TÉMOIGNAGE **Micheline Groult**, agent d'accueil à l'agglomération du Havre (*)

«Une fonction reconnue, mais contraignante»

«Après vingt ans d'expérience, je ne vis pas du tout les démarches d'amélioration de notre fonction comme une remise en cause. Le poste d'agent d'accueil se trouve valorisé, si bien que l'envie systématique d'évoluer vers une autre fonction ne se fait plus sentir. Je me sens reconnue. Tous les conseils et toutes les formations sont bons à prendre et, de ce fait, je pense aujourd'hui mieux faire mon travail : cela passe par des procédures simples pour se présenter au téléphone, afficher son nom sur un chevalet, répondre au courrier ou aux appels téléphoniques en respectant des délais, apprendre à se maîtriser face aux réclamations virulentes, etc. Mais, si cela facilite la tâche des administrés, c'est aussi plus contraignant pour nous, en particulier quand aucun recrutement n'est envisagé.»

(*) Communauté de l'agglomération havraise (Codah), à la direction de l'eau et de l'assainissement (label Marianne en cours d'obtention).

Le saviez-vous ?

7 minutes,
temps moyen passé à
faire la queue dans un
bureau de poste en
France



Source : La Poste. Photo : AFP

ELANCOURT

Les premiers agents à décrocher le label Marianne

En août, la commune d'Elancourt (26 655 hab., Yvelines) a obtenu, pour trois ans, le label Marianne, qui récompense treize engagements vis-à-vis du public et cinq autres à usage interne (suivi et organisation). Une originalité pour une collectivité locale, dans la mesure où ce label a initialement été mis au point par la Direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) ! « Nous avons pu intégrer ce nouveau dispositif à destination des services de l'Etat – le successeur de la charte Marianne –, alors qu'il est toujours en phase d'expérimentation, jusqu'en décembre, dans une soixantaine de services et quatre collectivités », souligne Fabien Malleret, responsable qualité et organisation.

Dix mois ont suffi pour répondre aux exigences du label : « Nous avons démarré notre démarche

qualité en 1996, avec, notamment, un guide de l'accueil. Puis, au lieu de nous orienter vers le référentiel Qualiville, nous avons dirigé 14 services et 300 agents vers le label "Marianne", qui permet des échanges et des audits croisés avec nos partenaires institutionnels. » Accueil général, état civil, service social et petite enfance, notamment, sont concernés. « Ce label offre une reconnaissance à la mission d'agent d'accueil et au service rendu à l'administré, assure Magali Blery, chargée d'accueil téléphonique, physique et électronique. Car il ne suffit pas de dire "bonjour", il faut aussi gérer une relation, ce qui nécessite de se former pour maîtriser des notions précises. Aujourd'hui, notre mission est davantage considérée et implique toute une équipe qui affiche ses engagements sur chaque équipement. »

Les Bidochon

à Couzka
et Kalfeline

LES FOUS SONT LACHES

Binet

