

> Service Information-Communication avec Sanoussy Balde, conseiller à la Fédération des CPAS Bruxellois, et Omérine Platiau, conseillère juridique au Service d'Études chez Brulocalis

# STRATÉGIE D'ACCUEIL RÉGIONALE : CONCLUSION D'UN PROJET RICHE EN ENSEIGNEMENTS

Dans un précédent [numéro](#), Trait d'Union se penchait sur les avancées en matière de simplification administrative, notamment concernant deux projets : *Brussels Youth to Digital*, visant à rapprocher les jeunes de l'administration, et la Stratégie d'Accueil Régionale, dédiée à une meilleure inclusion et à une simplification de l'accueil, dont le processus était alors toujours en cours.

Après plusieurs mois de travail associant administrations publiques régionales et locales, notamment les communes et CPAS, mêlant enquêtes, cartographies, benchmarking et visites d'inspiration dans d'autres villes européennes, les résultats finaux de ce dernier projet ont été présentés le 9 novembre dernier, sous forme de recommandations pour une stratégie globale d'accueil multicanal à tous les services publics de la région bruxelloise, centrée sur l'expérience usager. Brulocalis s'est chargée de les analyser.

## 1. POURQUOI UNE STRATÉGIE D'ACCUEIL RÉGIONALE ?

La *Stratégie d'Accueil Régionale* (SAR) est l'un des nombreux projets lancés par easy.brussels, l'agence bruxelloise pour la simplification administrative, à travers le Plan Easy Way 2020-2025. Un programme découpé en différents objectifs dont la portée globale vise à «faire de Bruxelles une Smart City et améliorer significativement la vie des Bruxellois».

Ce projet régional est parti du constat que les usagers ont de nouvelles attentes et des aspirations de plus en plus élevées, se caractérisant par l'instantanéité, la facilité d'accès, la digitalisation et le souhait que le service soit adapté à chaque utilisateur. Autrement dit, les citoyens, dans leurs interactions avec les administrations, privilégient une vision de l'accueil plus omnicanale (possibilité de choisir entre plusieurs canaux pour communiquer, tout en ayant la garantie d'obtenir les informations demandées), plus transversale (disposer d'une porte d'entrée unique vers tous les services) et plus inclusive (souhait de services plus accessibles, notamment par les citoyens moins enclins à utiliser les technologies).

Les buts poursuivis par la SAR étaient donc les suivants :

- Adapter les systèmes d'accueil au sein des services administratifs de la Région à tous les types d'usagers et à toute demande grâce à une meilleure inclusion ;

- Rendre les systèmes d'accueil aux différents publics plus efficaces ;
- Améliorer les services et les interactions avec le public ;
- Faire baisser drastiquement le temps d'attente moyen des usagers dans les administrations ;
- Et rendre le parcours des usagers plus simple et cohérent.

Des objectifs ambitieux, qui ont nécessité un travail de recherche et d'enquête sur l'état actuel des différents services administratifs de la Région. Accompagné par la société partenaire de conseil en stratégie Möbius, easy.brussels a mené ce travail découpé en différentes phases directement avec des administrations dites «pilotes/volontaires» pour approfondir le sujet, en tenant compte de certains paramètres (budget, rétroplanning, etc.).

Ainsi, une cartographie des services d'accueil bruxellois a été réalisée via une enquête, à laquelle pas moins de 56 institutions publiques ont répondu, permettant ainsi d'avoir une vision assez globale de la situation. En plus de cette cartographie, un benchmarking a également été réalisé afin de voir quelles étaient les méthodologies employées dans d'autres services et secteurs afin d'identifier d'éventuels points d'amélioration et d'inspiration.

## 2. DEUX ÉTAPES IMPORTANTES : CARTOGRAPHIE ET BENCHMARKING

### Les enseignements de la cartographie

La première phase de cartographie de l'état actuel de l'accueil dans nos institutions visait à analyser quelles étaient les forces de cet accueil mais aussi – et surtout – les faiblesses vis-à-vis des besoins des usagers, des canaux proposés, de l'échange entre les différents services ou encore des initiatives prises en matière d'expérience utilisateur et de partage de l'information.

1. L'utilisateur : une cible méconnue et parfois démunie

*Le premier grand enseignement était le manque de connaissance objectivée des attentes, besoins et profils des usagers (et donc de l'approche à avoir vis-à-vis de ceux-ci), a fortiori les personnes vulnérables confrontées parfois à une absence de canaux adaptés à leurs besoins spécifiques.*

2. Le management : un manque d'utilisation des données toujours présent

*S'il est souligné que le management des services d'accueil donne davantage d'importance à l'expérience utilisateur (notamment via des personnes et des équipes dédiées), l'analyse relevait néanmoins qu'il y avait toujours une faiblesse dans la collecte et l'utilisation de données, pourtant nécessaires, pour tenir compte des retours et ainsi pouvoir tirer*

*certains constats, et in fine tendre vers une amélioration des services.*

### 3. La culture d'accueil: des disparités entre première et seconde lignes

*Concernant l'accueil, la cartographie indiquait que la première ligne d'accueil était globalement bien préparée pour apporter une bonne orientation aux usagers. Cependant, la seconde ligne vers laquelle ces personnes sont ensuite redirigées semblait encore peu sensibilisée aux questions de l'expérience utilisateur.*

### 4. Les partenaires: des initiatives qui manquent de coordination

*Si le travail de coopération entre différents services existe pour améliorer l'expérience utilisateur à Bruxelles, il ressort que ce dernier souffre parfois d'un manque de coordination, entraînant ainsi une prise d'initiative jugée sporadique et parcellaire.*

### 5. L'organisation: montée en puissance des services digitaux... Au détriment du physique ?

*Le travail effectué auprès des services indique qu'une diversification des canaux d'accueil s'opère par le biais, entre autres, des services digitaux. Le revers de la médaille étant une détérioration du service physique, notamment au sein des départements disposant de moyens limités. Il souligne aussi que le processus d'accueil et l'articulation entre les première et seconde lignes nécessiteraient une réelle standardisation.*

### 6. L'information: un manque de partage et de mutualisation

*Enfin, il apparaît qu'il est toujours difficile, pour les services d'accueil, d'intégrer des outils performants dans le suivi des contacts. De ce fait, le partage des informations au sein – mais surtout entre – des administrations n'est pas optimal.*

Ces différents enseignements montraient ainsi que, si les services proposent en général un accueil multicanal, cela ne résout pas pour autant le problème de fonctionnement en silo, avec un réel manque de coordination entre services, et d'échange d'informations. Une situation qui ne contribue évidemment pas à offrir un service fluide et rapide aux utilisateurs, favorisant dès lors l'apparition de goulets d'étranglement et la surcharge des services.

## Le benchmarking et ses pistes d'amélioration

La seconde grande étape de la Stratégie d'Accueil Régionale fut un travail de benchmarking (analyse comparative). Le but était de

s'inspirer des méthodologies et des processus mis en place dans d'autres services ainsi que d'y trouver des pistes d'amélioration pour l'accueil en région bruxelloise.

Dans ce travail de benchmarking, trois administrations fournissant un accueil ont été analysées :

- La Ville de Bruxelles ;
- fiscalité.brussels ;
- Le CPAS de Saint-Gilles

Chacune de ces trois structures a connu des évolutions au fil du temps. Par exemple, concernant la Ville de Bruxelles – et son nouveau bâtiment administratif, Brucity – ainsi que fiscalité.brussels, l'accueil a évolué vers une réduction des flux physiques ainsi qu'à un meilleur accompagnement des personnes au gré de l'évolution des demandes. Cela s'est concrétisé par une mutualisation et une généralisation des espaces d'accueil, mais aussi des entretiens sur rendez-vous. Le CPAS de Saint-Gilles, quant à lui, a été confronté à une augmentation des flux physiques ainsi qu'à la succession de crises sociales et à la fermeture de différents services.

Ces évolutions ont notamment entraîné leur lot de défis et d'obstacles. Parmi ceux-ci, on pourra citer :

- La nécessité de trouver l'équilibre entre ouverture et autonomie ;

- Le besoin de diminuer les flux liés à des expériences insatisfaisantes avec la seconde ligne ;
- La protection envers la violence de certains usagers, sans pour autant devoir bunkeriser l'administration ;
- L'obtention et la diffusion d'outils performants ;
- La délivrance d'une information cohérente et complète aux usagers ;
- La réalisation d'enquêtes de satisfaction ;
- La garantie d'une bonne collecte et d'une bonne gestion des données ;
- La bonne gestion de l'absentéisme dans le cadre des rendez-vous.

Le CPAS de Saint-Gilles a également indiqué être confronté à un flux toujours plus important de personnes précarisées, tout en ayant des moyens limités pour y faire face. À titre d'illustration, le centre doit faire face à un flux deux fois supérieur à celui de fiscalité.brussels... avec deux fois moins de personnel pour l'accueil.

L'analyse de ces trois structures a évidemment, en plus des différentes difficultés rencontrées par ces dernières, révélé de nombreuses bonnes pratiques dont les services d'accueil bruxellois pourraient bien s'inspirer.



> Ville de Bruxelles : un accueil réorganisé, dans un bâtiment plus ouvert

Grâce à ce benchmarking, *easy.brussels* a émis les premières recommandations suivantes :

- Se concentrer sur la qualité du service offert aux utilisateurs ;
- Mieux promouvoir les différents canaux de contact ;
- Standardiser le protocole d'accueil à suivre ;
- Amorcer une meilleure coordination entre les 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> lignes ;
- Développer la connaissance et la maîtrise des services à fournir ;
- Construire des partenariats ;
- Mettre en place et utiliser des outils de suivi et de partage de connaissances ;
- Établir une bonne gestion des rendez-vous ;
- Engager des professionnels polyvalents.

Concernant le contact, il est recommandé aux agents de veiller à créer du lien avec la personne et de s'identifier à elle afin de mieux comprendre ses besoins et ses attentes. Cela permet également de mieux l'accompagner dans les différentes démarches. En outre, ce souci d'une bonne communication nécessite d'informer correctement l'utilisa-

teur sur l'état d'avancement de ses demandes et sur les éventuels délais.

Ensuite, pour ce qui est de l'accueil physique, il est suggéré de veiller à ce que l'environnement proposé aux personnes soit convivial et inclusif, avec la mise à disposition de matériel pédagogique. Une bonne gestion et une bonne orientation des flux sont aussi des moyens d'éviter l'apparition de bouchons et, *in fine*, de tensions.

Enfin, l'analyse de ce benchmarking est ponctuée par quelques recommandations pour la téléphonie. Outre la création d'un centre de contact intégré, elle suggère de préparer les agents à une gestion asynchrone de certains tickets, ou encore de correctement les briefier sur ce qui peut être partagé et ce qui ne peut pas l'être.

## 3. RECOMMANDATIONS FINALES ET VISION IDÉALE

### Recommandations à court et long terme

Les résultats des premières conclusions présentées en mars 2023 montraient que l'engouement des administrations publiques bruxelloises pour l'accueil était essentiel et leur détermination à donner une liberté de choix à l'utilisateur importante.

Si l'on constatait également une offre diversifiée de canaux, les canaux traditionnels, comme la téléphonie et l'accueil physique, faisaient l'objet de préoccupations, notamment au niveau de la personnalisation de l'accompagnement offert au citoyen et de sa confidentialité, ce qui suggérait des efforts supplémentaires de la part des administrations en vue d'offrir *in fine* un service omnicanal intégré. Enfin, l'absence des données et d'input usager rendait difficile la démarche d'amélioration continue.

De ces constats résultent deux types de recommandations :

À long terme :

- Créer un centre de compétence dédié à l'expérience usager pour assurer la coordination stratégique au niveau régional, faciliter les rencontres entre professionnels ainsi que développer une méthodologie, mais aussi des campagnes de formations et d'expertise.
- Mettre en place des canaux transversaux qui pourraient se traduire par la création d'un contact center (la RBC, Région de Bruxelles-Capitale, n'en a pas encore) ou réinvestir le niveau local avec des hubs régionaux.

À court terme :

- Développer des projets pilotes, à petite échelle, localisés dans une zone délimitée.
- La construction d'une plateforme de partage d'informations.

## TRAVAIL SUR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

En plus de ses conclusions sur l'amélioration de l'accueil en Région bruxelloise, *easy.brussels* a également mis l'accent sur ce qu'elle appelle la transition UX, ou expérience utilisateur. Un terme qui se réfère à la conception de services, d'outils et d'interfaces accessibles et faciles d'utilisation pour le plus grand nombre d'utilisateurs. Pour cela, *easy.brussels* suggère une approche en deux axes.

Premièrement, l'augmentation de la maturité UX en Région bruxelloise. Deux pistes concrètes sont proposées à cette fin :

- **Réaliser un ensemble de projets pilotes dans l'accompagnement UX, au sein d'une série d'administrations sélectionnées ;**
- **Mettre en place une cellule UX à l'échelle de la Région, afin de promouvoir la culture UX en son sein et apporter un accompagnement auprès des différentes administrations régionales.**

Deuxièmement, rapprocher la population et la Région, grâce à des solutions qui seraient complémentaires aux moyens numériques déjà existants, notamment via :

- **Le lancement d'une première phase de test avec l'ouverture de guichets uniques de quartier ;**
- **L'instauration d'un contact center à l'échelle de la Région, qui pourrait proposer une offre de services à la fois locaux et régionaux.**

Comme le rappelle *easy.brussels*, ce travail sur l'expérience utilisateur est directement lié à la réussite d'une transition vers un accueil régional qui soit omnicanal, transparent et inclusif.



- La réalisation d'une démonstration de faisabilité et la mise en place d'un contact center pilote.
- L'établissement de points de contacts pilotes au sein de structures existantes.

## Vision à 5 ans

Dès l'entame de la présentation de novembre, la volonté a été rappelée de faire de la RBC **un exemple en matière d'accueil usager**.

Dans son rapport final, easy.brussels détaille ce qui devrait être l'accueil idéal en Région bruxelloise d'ici les cinq prochaines années: un service omnicanal, transparent et inclusif. En reprenant les thèmes précédemment cités, cela se traduirait par des changements culturels et opérationnels.

1. L'usager: une meilleure anticipation

*Il est important d'avoir une bonne prévision des besoins et des attentes de l'utilisateur, en ce compris les plus vulnérables. De cette manière, un service rapide et précis peut lui être proposé.*

2. Le management: un travail d'amélioration constant

*Veiller à l'amélioration et à l'optimisation continue des services fournis passe non seulement par du personnel spécifiquement dédié à cette tâche (dans chaque organisation, mais aussi au niveau régional pour les canaux transversaux), mais aussi une collecte et une analyse permanente de données à cet effet.*

3. La culture d'accueil: l'affaire de tous

*Une réelle collaboration et une vraie synergie au sein, mais aussi entre organisations est indispensable pour permettre aux 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> lignes de fournir un bon accueil. Elles ne sont pas seules*

*responsables de la qualité du service qui est offert à l'utilisateur.*

4. Les partenaires: profiter des services à disposition

*Afin de permettre un meilleur travail entre partenaires au sein des organisations locales et régionales bruxelloises, les organismes régionaux compétents proposent des offres de services coordonnés.*


5. L'organisation: révision en profondeur des processus

*Qui dit adaptations opérationnelles, dit révision des parcours et des processus des structures. Pour cela, la mise en place de canaux transversaux est nécessaire afin de favoriser une stratégie d'accueil omnicanale.*

6. L'information: mieux communiquer au sein et entre organisations

*La bonne communication entre les services et entre les organisations, mais aussi en leur sein, est indispensable pour contribuer à la bonne gestion des usagers et de leurs dossiers... Tout en veillant à rester en règle vis-à-vis de la réglementation RGPD.*

## CONCLUSION

Dans l'optique de la mise en œuvre de ces recommandations et de cette vision, easy.brussels mettra rapidement en place un groupe de travail et des comités de bonnes pratiques entre les administrations régionales et locales. Un plan opérationnel sera également déployé avant la formation et l'installation du futur gouvernement bruxellois. Brulocalis continuera de suivre ce dossier avec attention, étant donné les enjeux pour les pouvoirs locaux et leurs relations avec les citoyens. 



> À Uccle et Ixelles, des espaces d'accueil également récemment repensés

# Révélez vos ambitions

**ICHEC** FORMATION CONTINUE

Développeur de Talents



SECTEUR PUBLIC | RH | MANAGEMENT | FINANCE | MARKETING | ENTREPRENEURIAT

[WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE](http://WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE)