

# Etude pour l'élaboration d'une stratégie d'accueil en Région de Bruxelles-Capitale

Rapport final

Août 2023

*Un rapport rédigé par Möbius Business Redesign  
(Laura Vanhee & Camille Tielemans) pour easy.brussels.*

## Remerciements

Les auteurs de ce rapport souhaitent remercier Cathy Marcus (*easy.brussels*), Brahim Ammar Khodja (*easy.brussels*) et Thanh Hoang (*easy.brussels*) pour leur collaboration au cours de ce projet d'étude.

De vifs remerciements sont également transmis aux organisations bruxelloises qui ont participé de près ou de loin à cette recherche. En particulier, nous souhaitons remercier les organisations suivantes pour leur implication plus intensive à cette étude : le **CPAS de Saint-Gilles**, la **Ville de Bruxelles**, **Bruxelles Fiscalité** et **Bruxelles Logement**.

Enfin, nous remercions les organisations en dehors de la Région bruxelloise qui ont accepté de partager leurs expériences en matière d'expérience usager. Nous souhaitons ainsi chaleureusement remercier la Ville de Rotterdam qui a accueilli en avril 2022 notre équipe de recherche ainsi qu'une délégation de représentants d'organisations publiques bruxelloises.

# Stratégie d'accueil régionale bruxelloise : résumé pour les décideurs

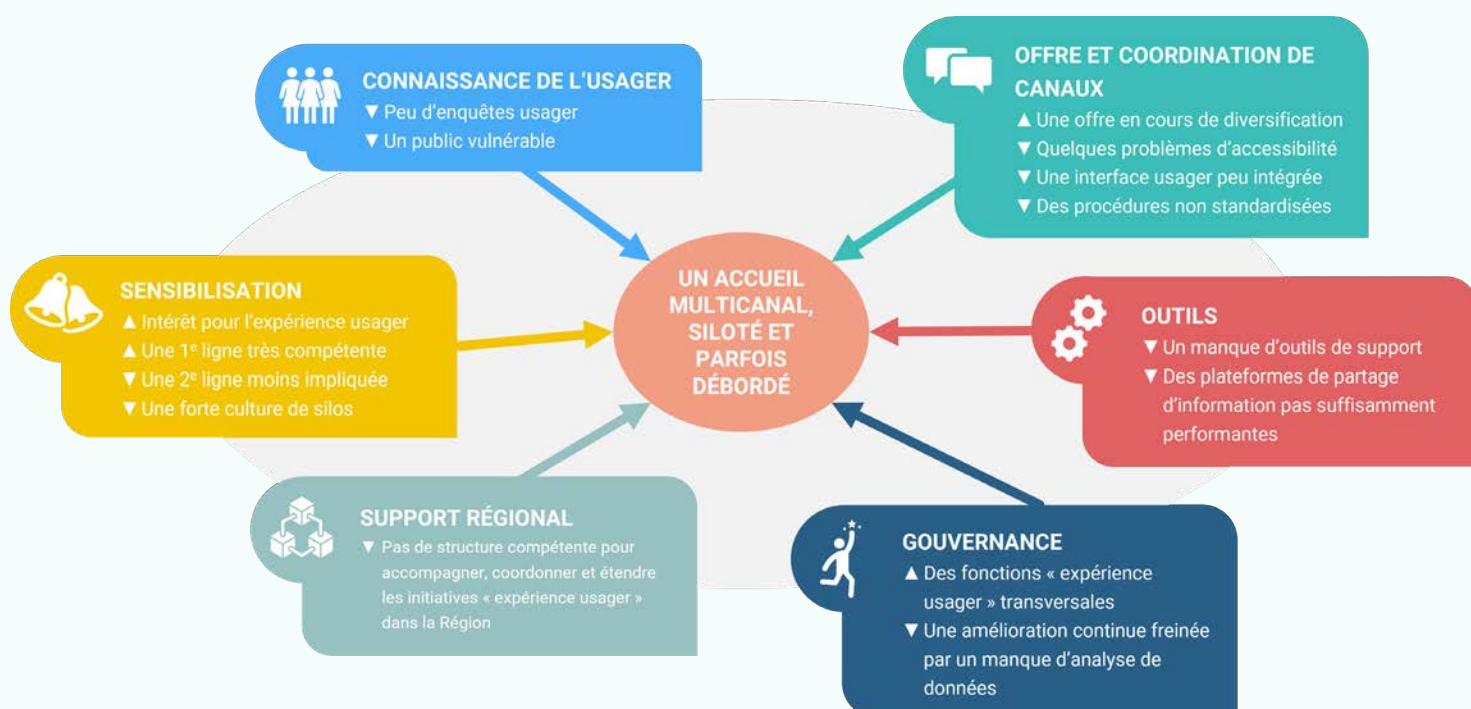
Möbius Business Redesign a été chargée par *easy.brussels* de formuler des recommandations pour améliorer l'expérience d'accueil des usagers bruxellois avec leurs organisations publiques locales et régionales. Ce rapport présente ces recommandations et les résultats du trajet d'étude qui les appuient.

## Où en est-on aujourd'hui ?

Il est grand temps que les organisations publiques bruxelloises s'adaptent aux nouvelles attentes de leurs usagers. Actuellement, ces organisations reconnaissent de plus en plus l'importance de l'expérience usager afin de se rapprocher

de leur public. Cependant, **il persiste un écart significatif entre le fonctionnement actuel des administrations et une vision de l'accueil plus omnicanale, transversale et inclusive.**

Le projet de stratégie web régionale mené par *easy.brussels* aborde ces difficultés pour les canaux numériques de la Région. Cette étude se concentre donc spécifiquement sur des mesures complémentaires aux solutions digitales, visant à offrir à l'ensemble de la population une expérience d'accueil plus satisfaisante. Les recommandations présentées dans ce rapport sont basées sur une analyse des mécanismes d'accueil en Région bruxelloise et une comparaison avec des initiatives lancées par d'autres entités administratives en Belgique et à l'étranger.

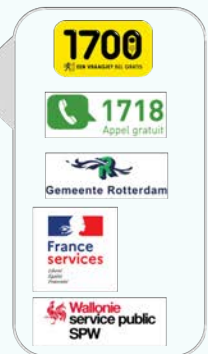
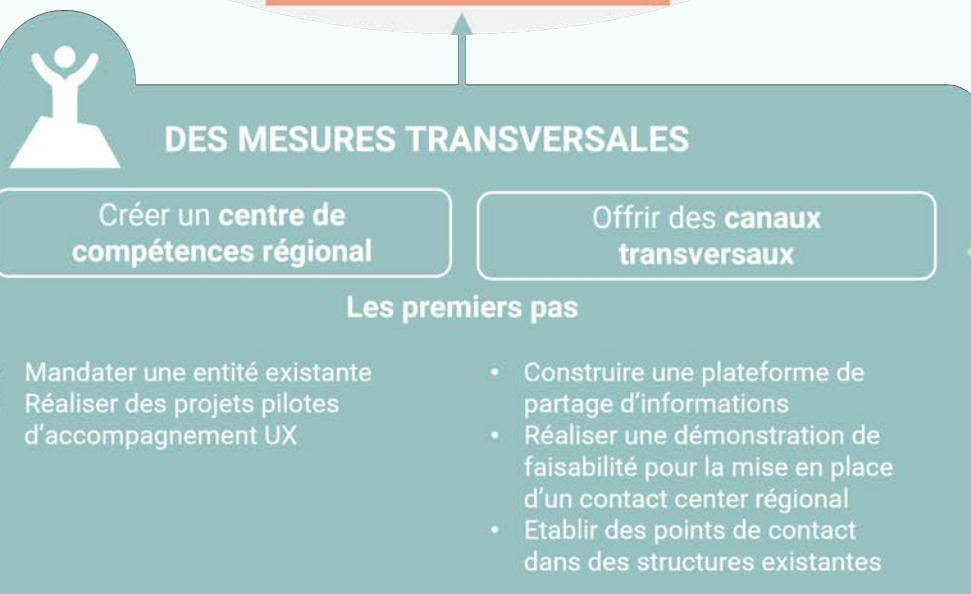


# Quelle direction prendre pour l'avenir ?

Pour rendre l'accueil en Région bruxelloise plus **omnicanal**, **transversal** et **inclusif**, il est nécessaire d'effectuer des changements à la fois culturels et opérationnels au sein de toutes les organisations concernées. Notre étude propose **des mesures transversales pour soutenir cette transformation** :

- La **coordination**, le **pilottage par les données** et **l'accompagnement des organisations publiques bruxelloises** en matière de relation usagers par une structure dédiée.
- La mise en place de **canaux de communication transversaux** à l'ensemble de la Région. Nous proposons la création d'un contact center régional intégré et l'établissement d'un réseau de points de contact physiques.

## Des changements culturels et opérationnels attendus au sein des organisations



La mise en place de ces mécanismes est un processus qui nécessitera plusieurs années pour être pleinement réalisé. Afin de pouvoir utiliser l'élan et l'envie de changement que nous avons identifiés de la part du secteur, nous suggérons de démarrer cette transition par une série de projets plus modestes qui permettront d'obtenir rapidement des résultats tangibles. À terme, l'objectif est de **faire de la Région de Bruxelles-Capitale un exemple international en matière de relation usager.**

Le tableau ci-dessous synthétise les mesures à court et long terme proposées par ce rapport d'étude ainsi que leur budget associé.

Mesures à long terme	Mesures à court terme	Estimations budgétaires (€)
Centre de compétences régional en matière d'expérience usager & entretien de la plateforme d'échange d'informations	La réalisation d'un programme de trois projets pilote d'accompagnement en expérience usager	189.000
Contact center régional	La réalisation d'une étude préliminaire et le lancement d'un contact center test	457.200
Réseau de points de contact physiques	La réalisation d'une analyse de l'existant et le déploiement de points de contact physique tests	183.000
	<b>TOTAL</b>	<b>829.200</b>

# TABLE DE MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexte de l'étude : des citoyens aux attentes élevées.....	9
1.2. Périmètre de l'étude : zoom sur les canaux d'accueil complémentaires au numérique .....	13
1.3. Méthodologie : des recommandations basées sur une analyse fine du contexte bruxellois et sur l'étude d'initiatives mises en place en dehors de la Région.....	16
1.4. Gouvernance .....	19
<b>2. SITUATION ACTUELLE : L'ACCUEIL USAGER À BRUXELLES EN 2023 .....</b>	<b>20</b>
2.1. Sensibilisation des organisations à l'importance de l'expérience usager .....	21
2.2. Connaissances des attentes et besoins des usagers.....	24
2.3. Offre de canaux et coordination des moyens de communication .....	26
2.4. Outils supportant le bon fonctionnement des interactions .....	34
2.5. Amélioration continue et gouvernance de la fonction "expérience usager" au sein des organisations .....	36
2.6. Support régional en matière d'expérience usager .....	38
2.7. Conclusion : un accueil multicanal, siloté et parfois débordé .....	39
<b>3. INSPIRATION : L'ACCUEIL USAGER EN DEHORS DE BRUXELLES .....</b>	<b>40</b>
3.1. L'expérience usager : un sujet qui mobilise des organisations de tous horizons.....	41
3.2. Bonne pratique de gouvernance : une structure de coordination et d'accompagnement .....	46
3.3. Bonnes pratiques de gestion multi/omni/opti-canal : prérequis et portefeuille de canaux proposés .....	49
3.3.1. Zoom sur le concept de plateforme de partage d'informations .....	50
3.3.2. Zoom sur le concept de contact center régional .....	51
3.3.3. Zoom sur le concept de réseau de points de contact physiques .....	53
3.4. Conclusion : de nouvelles compétences et de nouveaux canaux .....	55
<b>4. VISION &amp; RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES À LONG TERME.....</b>	<b>56</b>
4.1. La vision : un accueil omnicanal, transversal et inclusif au profit de l'utilisateur.....	57
4.2. Un accueil omnicanal, transversal et inclusif : des implications culturelles et opérationnelles .....	58
4.3. Recommandations stratégiques transversales à 5 ans .....	63
4.3.1. La création d'un centre de compétences régional en matière d'expérience usager.....	64
4.3.2. La mise en place de canaux de communication transversaux à l'ensemble de la Région .....	68
4.4. Conclusion : une vision supportée par le développement de nouveaux mécanismes régionaux.....	79

<b>5.</b>	<b>PLAN OPÉRATIONNEL À UN AN.....</b>	<b>80</b>
5.1.	La mise en place de projets pilotes d'accompagnement en expérience usager.....	82
5.2.	La construction d'une plateforme de partage d'informations .....	86
5.3.	La réalisation d'une démonstration de faisabilité et la mise en place d'un contact center pilote .....	87
5.4.	L'établissement de points de contacts pilotes au sein de structures existantes .....	91
5.5.	Conclusion : des projets pilotes pour tester ces dispositifs dans le contexte bruxellois .....	94
<b>6.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>96</b>
<b>7.</b>	<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>99</b>
<b>8.</b>	<b>LEXIQUE .....</b>	<b>101</b>
<b>9.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>103</b>



# 1. INTRODUCTION

La Région de Bruxelles-Capitale, un territoire de 162 km<sup>2</sup>, est l'environnement de vie de plus de 1,2 million de personnes<sup>1</sup> et d'environ 160 organisations publiques locales, régionales et communautaires (administrations, agences, entreprises publiques, CPAS, zones de police, hôpitaux publics, etc.). Dans cet environnement administratif complexe, des **tendances de fond** (digitalisation, perte de confiance vis-à-vis des acteurs publics, crises successives...) **modifient les relations qu'entretiennent les citoyens avec ces organisations publiques**, appelant ces dernières à changer leur mode de fonctionnement et leur positionnement vis-à-vis de leurs usagers. L'**engouement** que nous avons **perçu autour de ce projet d'étude**, par la mobilisation d'organisations tant locales que régionales pour l'ensemble de nos activités<sup>2</sup>, **témoigne d'une prise de conscience et d'une volonté d'aller de l'avant** de la part de ces organisations publiques en matière d'expérience usager.

---

<sup>1</sup> Stabel, 2022 – 1,2 million de personnes sont officiellement enregistrées dans l'ensemble des 19 communes de la Région.

<sup>2</sup> Plus de 60 organisations se sont mobilisées pour participer à nos webinaires et à notre enquête digitale. Parmi celles-ci, des administrations et agences régionales, des administrations communales, des CPAS, des zones de police et des organisations de soins.

## 1.1. Contexte de l'étude : des citoyens aux attentes élevées

A Bruxelles comme ailleurs, les attentes des citoyens envers les services publics ont considérablement évolué au cours des dernières années. **Les citoyens sont devenus plus exigeants et critiques au sujet de l'offre de service de ces organisations publiques** : ils réclament des démarches plus simples, des services plus accessibles, une relation plus personnalisée<sup>3</sup>. Ces nouvelles revendications sont alignées sur des tendances qui bousculent le secteur privé depuis déjà plusieurs années : aujourd'hui, le client d'une entreprise privée exige une expérience client "sans faille"<sup>4</sup>.

### Tout, tout de suite

Les entreprises font, par exemple, preuve d'inventivité pour répondre toujours plus vite aux commandes de leurs clients : il ne suffit souvent que de quelques clics pour trouver une information et acheter un nouveau produit.

**L'instantanéité et la facilité sont aujourd'hui des attentes caractéristiques du client moderne**<sup>5</sup>.

Ces attentes, qui s'étendent progressivement aux services publics, nourrissent le mécontentement de leurs usagers. Parmi les critiques évoquées sont souvent cités des difficultés à identifier le bon interlocuteur administratif, des temps d'attente parfois très longs et des délais de traitement qui se comptent en semaine, mois ou années<sup>6</sup>.

### En pantoufles, c'est mieux

Les confinements imposés suite à la pandémie du Covid-19 semblent également avoir ancré de nouvelles habitudes. Achats en ligne, télétravail...

**Rester à la maison tout en assurant ses activités professionnelles et domestiques est aujourd'hui une réalité pour un nombre croissant de Bruxellois**<sup>7</sup>. Ces modifications de comportement ont un impact significatif sur les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, et appellent à une adaptation des canaux de communication, des modes de livraison, des horaires d'activités, etc.

Certaines organisations publiques bruxelloises ont commencé à répondre à ces tendances en proposant notamment de nouveaux services en ligne. Cette évolution est d'ailleurs amenée à s'accélérer dans les prochaines années avec l'entrée en vigueur du projet d'ordonnance "*Bruxelles Numérique*". Des enquêtes menées à Bruxelles et ailleurs montrent que **ces services administratifs digitaux** sont, déjà aujourd'hui, **utilisés par un nombre important de citoyens**<sup>8</sup> **mais** qu'une grande partie d'entre eux sont encore **insatisfaits de la performance de ces services**<sup>9</sup>.

### Je suis unique

Dans ce contexte de croissance des services numériques, les entreprises privées sont encouragées à investir dans la personnalisation de leur offre<sup>4</sup>. De plus en plus, **il est attendu de la part des clients que les organisations s'adaptent à leur individualité**. Si ceci se traduit par la personnalisation de produits, une attention particulière est aussi accordée à la communication. Certaines entreprises sont ainsi capables d'identifier quels canaux utiliser pour efficacement entrer en relation avec leurs différents publics (un concept appelé opti-canalité).

3 Fijalkow, 2023 – "Usagers ou consommateurs ?"

4 Trends Tendances, 2022 – "L'évolution des comportements du consommateur : comment les entreprises peuvent s'adapter et prospérer."

5 Medioni, Benmoyal-Bouzaglo, 2018 – "L'évolution des besoins des consommateurs et de leurs facteurs d'activation."

6 Cornut-Gentile, 2010 – "Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs."

7 Perspective, 2022 – "Diagnostic socio-économique, territorial et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale suite à la pandémie de Covid-19."

8 78% des participants à une étude lancée par Stabel en 2021 avaient utilisé un service administratif digital au cours de l'année écoulée (IBSA, 2022).

9 Dans une étude de l'Insee en 2021, un tiers des participants témoigne avoir renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne. Parmi les différents motifs déclarés, la complexité de ces démarches apparaît comme un facteur dominant (INSEE, 2022).

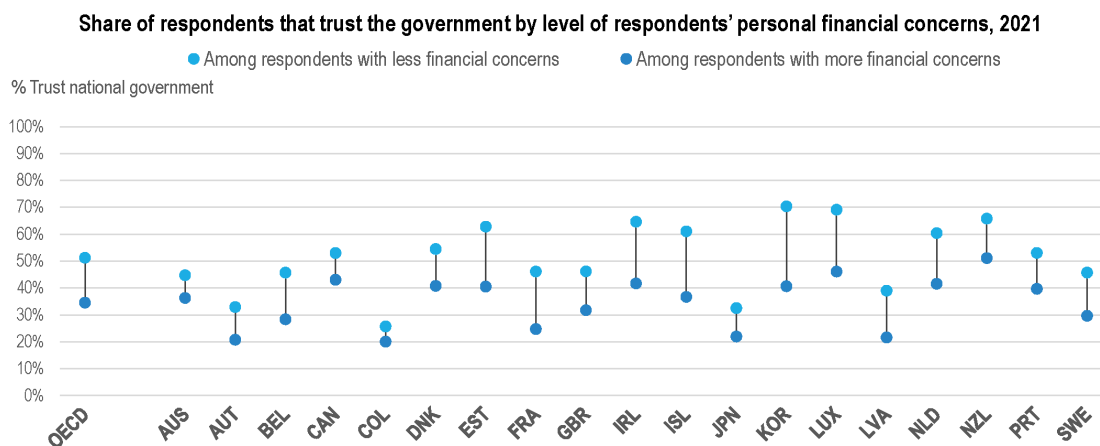
**Cette attente de personnalisation n'est souvent pas rencontrée par les services publics, perçus comme non transparents, difficilement accessibles et sourds aux revendications des citoyens<sup>10</sup>.**

### Je n'ai plus de confiance

Cette perception qu'il existe un fossé entre les services de gouvernance publique et la société civile ne date pas d'hier. Les administrations publiques peinent à se débarrasser d'un jargon administratif et, face à un nombre important de personnes à servir, ont adopté des standards de productivité limitant les temps d'interaction avec leurs usagers<sup>11</sup>. La réalisation de missions

de contrôle (contrôle fiscal, sanitaire...) par l'administration publique entretient, par ailleurs, un sentiment de méfiance vis-à-vis de ces services<sup>11</sup>. Aujourd'hui, ce fossé semble prendre encore davantage d'ampleur dans nos sociétés de plus en plus divisées : **les clivages sociétaux semblent en effet nourrir un sentiment de pas être écouté et de ne pas pouvoir faire confiance au gouvernement** (ex. Figure 1). La pandémie, de par ses conséquences sociales et la fermeture (temporaire) de services publics, a exacerbé ce sentiment d'abandon<sup>7</sup>.

## People with personal financial concerns are less likely to trust the government



**Figure 1 :** Extrait d'un rapport de l'OCDE sur le manque de confiance des populations envers leur gouvernement

*Par rapport à ses voisins, la Belgique score globalement bas en termes de confiance accordée à l'appareil étatique (32% des Belges feraient confiance au gouvernement contre 49% au Pays-Bas ou 56% au Luxembourg).*

*Les populations avec moins de moyens financiers accordent partout une confiance plus basse à leur Etat. Il faut toutefois noter que ce fossé est légèrement moins prononcé en Belgique que dans des pays voisins tels que la France ou les Pays-Bas.*

10 OCDE Trust Survey, 2021.

11 de Saint Pulgent, 2019 – "L'usager face aux services publics."

## En conclusion

Les entreprises et organisations publiques doivent prendre en compte ces tendances fondamentales si elles souhaitent éviter de devenir les prestataires de services les moins accessibles. Après les périodes difficiles que nous venons de traverser, il est essentiel de réinvestir dans la relation avec les

usagers, d'aller à leur rencontre et de rétablir un lien de confiance en répondant à leurs attentes.

Pour répondre à ces besoins de rapidité, de confort, de personnalisation et d'écoute, il est essentiel de travailler sur trois aspects : **l'omnicanalité, la transversalité et l'inclusivité.**



### L'omnicanalité

L'**omnicanalité** dans les services publics consiste à offrir une expérience usager cohérente et fluide sur l'ensemble des canaux de contact de l'organisation (cf. Figure 2).



### La transversalité

La **transversalité** vise à éliminer les difficultés que rencontre le citoyen pour s'orienter dans le paysage administratif (ex. une difficulté à identifier vers quelles administrations s'adresser pour une problématique donnée). Ces difficultés sont particulièrement présentes dans le contexte bruxellois, où de multiples entités sont installées sur un territoire restreint.



### L'inclusivité

Par **inclusivité**, nous entendons, dans le contexte de cette étude, le fait ne pas se concentrer uniquement sur la population capable de se débrouiller avec des outils numériques, mais à investir dans la relation avec toutes les catégories d'utilisateurs pour comprendre leurs besoins et attentes divers.

De nombreux services publics s'y essaient déjà (du moins partiellement). À Bruxelles, on peut citer l'exemple de la Ville de Bruxelles ou encore de Bruxelles Fiscalité (leur large portefeuille de canaux de communication, l'intégration de leurs services d'accueil de première ligne

et leur attention particulière vis-à-vis de publics éprouvant des difficultés liées à leurs compétences numériques, linguistiques et/ou à leur situation psycho-médicosociale).

## L'omni-canalité, une définition illustrée



Olivia, jeune maman ayant récemment déménagé en Belgique, souhaite commander un passeport pour son enfant. Elle se rend sur le **guichet électronique** de sa commune mais, anxieuse, elle n'est pas tout à fait certaine d'avoir les documents qu'il lui faut pour introduire sa demande. Elle questionne donc l'outil de **chat bot** disponible sur le site. Après avoir reçu de la part du chat bot de l'information sur les démarches à réaliser pour commander un passeport pour un enfant à la double nationalité, Olivia profite de l'occasion pour lui poser des questions plus précises sur les démarches administratives à réaliser pour son enfant. Les questions d'Olivia étant très spécifiques, le chat bot lui propose d'appeler un collaborateur. Olivia **téléphone** au numéro indiqué et s'identifie. L'agent au bout du fil a accès à son dossier et peut rapidement répondre à ses questions et encoder à distance sa commande de passeport. En fin de conversation, pour s'assurer qu'Olivia ait à sa disposition toutes les informations nécessaires, le collaborateur lui transfère par **email** les réponses à ses questions. Quelques jours plus tard, Olivia reçoit un **SMS** de sa commune lui annonçant qu'elle peut venir réceptionner le passeport de son enfant dans son **antenne de quartier**. Au guichet, Olivia est accueillie par une collaboratrice qui, voyant dans le dossier de la jeune femme qu'elle vient de se domicilier dans la commune, en profite pour l'informer sur leurs différentes initiatives jeunesse. Intéressée par les stages d'été, Olivia

poste sur les **réseaux sociaux** une demande d'informations. Un collaborateur de la commune répond à sa question faisant ainsi bénéficier d'autres usagers de cet échange.



Figure 2 : L'omnicanalité, une définition illustrée



L'omnicanalité, c'est la garantie pour l'utilisateur d'**être reçu de manière correcte peu importe le moyen de communication employé** ; c'est l'opportunité de **débuter son parcours sur un canal et de pouvoir le poursuivre par d'autres voies**. Pour l'organisation, c'est une manière **d'exploiter les données de sorte à faciliter ses missions d'information et de service** ; c'est également une opportunité pour **personnaliser l'accompagnement de leurs usagers selon leurs besoins**.

## 1.2. Périmètre de l'étude : zoom sur les canaux d'accueil complémentaires au numérique

La relation d'une organisation avec ses usagers est le fruit de multiples interactions directes et indirectes. La nature de cette relation varie selon les compétences de l'organisation concernée (ex. Bruxelles Fiscalité n'a pas la même relation avec le citoyen bruxellois qu'un CPAS ou une administration communale). L'expérience d'un usager est également influencée par les processus adoptés par ces organisations (des premières recherches à la réception du service

en passant par des étapes intermédiaires d'interactions). Notre étude s'est principalement concentrée sur une étape du parcours usager qui est systématiquement empruntée lorsqu'une personne s'interroge au sujet d'une démarche administrative : l'accueil.

Dans le cadre de cette étude, nous avons principalement travaillé sur les canaux d'accueil complémentaires au numérique. Nous avons fait ce choix pour les raisons suivantes. Premièrement, d'autres projets menés par *easy.brussels* sont déjà axés sur les canaux numériques, tels que le projet de stratégie web régionale. Nous avons également voulu, par le biais de cette étude, répondre aux inquiétudes soulevées par le projet d'ordonnance "Bruxelles Numérique" auprès de certains publics.



### Quelques définitions utiles

#### Expérience usager (UX)

L'expérience usager se réfère à **la qualité globale des interactions entre un usager et une organisation**. L'objectif poursuivi par bon nombre d'acteurs – qu'ils soient publics ou privés – est de faire en sorte que cette expérience soit la plus positive, intuitive et satisfaisante possible pour l'usager. Un usager satisfait est un usager qui reçoit un service qu'il perçoit comme répondant à (ou dans certains cas, surpassant) ses attentes. Cela implique de comprendre ces attentes, besoins et motivations, ainsi que de concevoir des solutions qui répondent à ces facteurs de manière efficace et agréable. Les attentes d'un individu vis-à-vis d'un service dépendent quant à elles d'un grand nombre de facteurs : ses expériences antérieures (avec ce prestataire ou des prestataires comparables), le témoignage d'autres usagers, ses valeurs, etc.





## Accueil

Dans le cadre de ce projet, nous avons défini l'accueil comme **un processus qui s'enclenche suite à un contact proactif d'un usager** (personne physique ou morale) avec une organisation (cf. Figure 3). Ce contact peut s'établir via un ou plusieurs canaux mis à disposition de l'utilisateur par l'organisation visée. Les activités dites d'accueil sont **l'ensemble des actions mises en place par l'organisation pour donner à l'utilisateur un premier niveau d'informations à sa requête**. Le processus d'accueil peut être considéré clos lorsque, suite à ce premier échange d'informations, la demande de l'utilisateur a été traitée, ou si pour pouvoir répondre à cette demande, il est nécessaire de rediriger cet utilisateur vers un autre agent. Si l'expérience d'accueil d'un utilisateur impacte son niveau de satisfaction vis-à-vis de l'organisation visée, les étapes qui suivent sont importantes pour valider ou infirmer ses premières impressions. Dans ce sens, se concentrer sur l'expérience d'accueil, c'est se concentrer sur une seule étape du parcours utilisateur, une étape toutefois prépondérante dans le jugement posé par l'utilisateur.



Figure 3 : Définition illustrée de l'accueil.

**Les avantages de la dématérialisation sont nombreux et appréciés par un large groupe d'utilisateurs.** La digitalisation facilite l'accès aux services pour les personnes qui maîtrisent les outils numériques, leur permet de gagner du temps et d'éviter des déplacements. Elle peut ainsi permettre à de nouveaux bénéficiaires d'accéder à certains services<sup>11</sup>. En autonomisant l'utilisateur via des outils de self-service, les organisations sont également capables de libérer du temps et des ressources pour améliorer la qualité du suivi<sup>12</sup>. **Cependant, une partie de la**

**population reste réfractaire à cette évolution.**

La fracture numérique est une problématique bien réelle qui se manifeste par un manque de matériel adéquat, un déficit de compétences numériques et la peur de ne pas pouvoir s'adapter à ces transformations. Des études montrent que cette fracture numérique est plus importante parmi les populations défavorisées, qui sont malheureusement fortement représentées en Région bruxelloise (les indicateurs de pauvreté en Région bruxelloise indiquent qu'un tiers de la population y vit avec un revenu inférieur au

12 Meyssonier & Tahar, 2014 – "Gérer et contrôler le temps de l'interface prestataire-utilisateur des services publics".

seuil de risque de pauvreté)<sup>7</sup>. A Bruxelles, 39% des individus sont “exposés à des situations de vulnérabilité numérique (non-utilisateurs ou disposant de faibles compétences numériques)” (cf. Figure 4)<sup>13</sup>.

**Il est crucial de veiller à ce que cette population plus vulnérable ne soit pas laissée pour compte.**

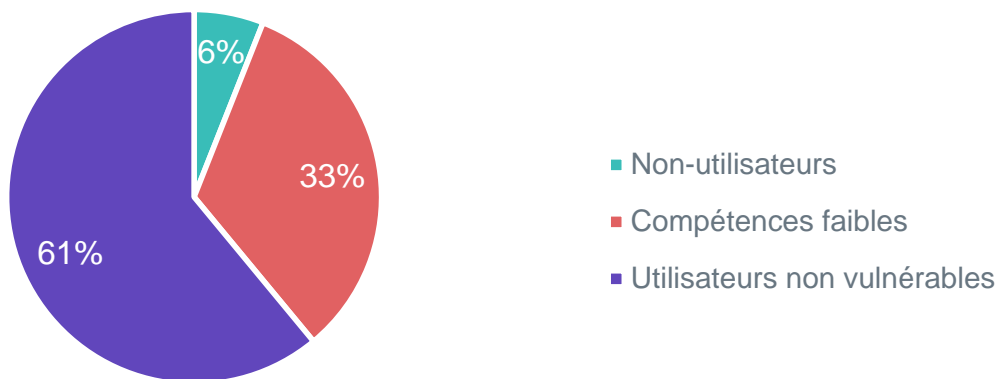
C’est pourquoi plusieurs associations et experts militent en faveur du maintien de divers canaux d’accès aux services publics. Cette liberté de pouvoir choisir son mode de communication avec l’administration publique est une préoccupation importante pour les citoyens, y compris pour ceux qui maîtrisent les outils numériques<sup>11</sup>.

Notre étude répond à cette demande et met l’accent sur l’importance des canaux d’accueil non-numériques.

**“Si la numérisation des services publics et leur dématérialisation est un facteur d’efficacité et de rapidité, les autorités publiques régionales et locales doivent interroger leurs pratiques pour limiter le développement d’un double standard et réserver des lieux, des moyens pour l’accompagnement, l’aide et le lien dans le monde réel.”**

(Perspective, 2022)

Vulnérabilité numérique des usagers bruxellois



**Figure 4 : 39% des Bruxellois sont exposés à des situations de vulnérabilité numérique (Source: Faure et al., 2022)**

13 Faure et al., 2022 – “Baromètre de l’inclusion numérique 2022”.

## 1.3. Méthodologie : des recommandations basées sur une analyse fine du contexte bruxellois et sur l'étude d'initiatives mises en place en dehors de la Région

Le travail de recherche effectué dans le cadre de cette étude s'est déroulé en trois phases (cf. Figure 5) :

- **Phase 1** : la réalisation d'une **analyse de l'existant**, d'un état des lieux actualisé sur l'organisation des canaux d'accueil proposés par les organisations publiques bruxelloises. Cette phase nous a également permis d'identifier les forces et défis rencontrés par ces organisations en matière d'accueil. Pour réaliser ces analyses, nous avons mené

plusieurs entretiens avec des personnes en charge de la coordination de canaux d'accueil en Région bruxelloise, nous avons diffusé une enquête digitale vers l'ensemble des organisations publiques locales et régionales, et nous avons mené des observations de terrain dans trois organisations sélectionnées pour leurs efforts en matière d'accueil usager (cf. Tableau 1).

- **Phase 2** : l'étude de systèmes de gouvernance, de canaux et d'initiatives améliorant l'expérience usager dans les **autres régions** du pays et en dehors de nos frontières. La collecte d'informations au sujet de ces initiatives a été réalisée par le biais d'interviews, d'une visite d'inspiration (à la Ville de Rotterdam<sup>14</sup>) et de recherches en ligne.
- **Phase 3** : l'élaboration de **recommandations** pour l'amélioration de l'expérience usager à Bruxelles, basées sur les constats tirés de l'analyse de l'existant et sur les bonnes pratiques identifiées dans la phase de benchmarking.

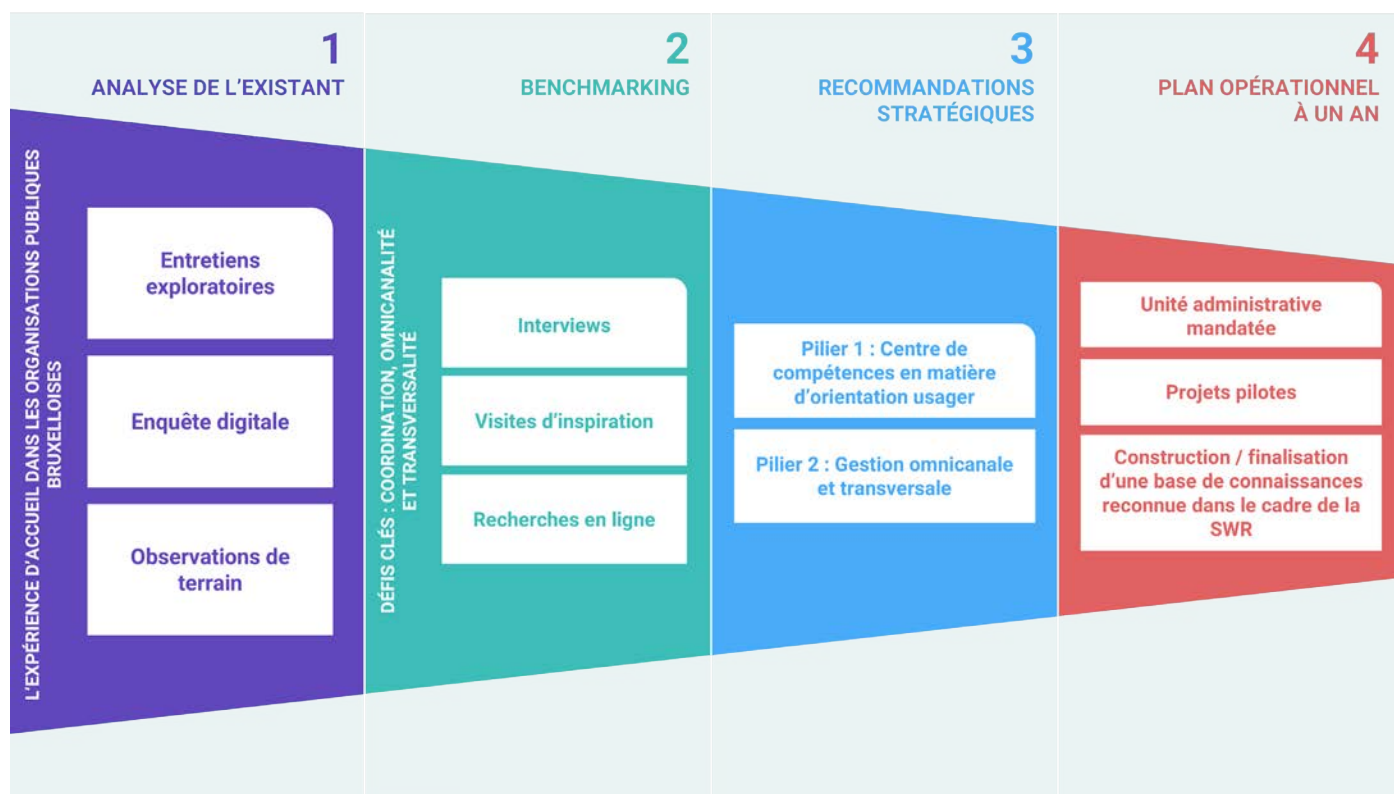


Figure 5 : Structure du rapport & méthodologie

<sup>14</sup> Nous avons sélectionné la ville de Rotterdam car elle est régulièrement citée dans la presse et par des organismes de recherche pour ses initiatives en matière d'accueil usagers.



## Quelques explications méthodologiques complémentaires

L'un des objectifs de cette étude était d'observer les pratiques d'accueil dans les organisations publiques bruxelloises. Pour intégrer la perspective de l'utilisateur dans cette analyse, nous nous sommes principalement basés sur des observations de terrain. Pour compléter ces observations, nous comptons initialement recueillir des données existantes en matière de satisfaction usager. Si nous avons pu consulter les résultats de quelques enquêtes, celles-ci étaient malheureusement peu nombreuses et souvent antérieures à la crise Covid. Nous proposons de corriger cet état de fait dès l'implémentation de la stratégie d'accueil régionale. Les recommandations stratégiques proposées dans ce rapport sont basées sur l'expérience d'acteurs reconnus pour leur performance en matière de relation usager. Celles-ci ont été déclinées en propositions de projets à plus court terme qu'il conviendra de tester dans le contexte bruxellois. Pendant cette étape de test, il sera donc crucial d'engager plus intensément le dialogue avec l'utilisateur afin d'adapter ou affiner les propositions suggérées par cette étude.

**Ce rapport est une synthèse des livrables précédents** (cf. Tableau 2) et présente les enseignements tirés de ces phases de recherche. Il est structuré en quatre chapitres (cf. Figure 5) : les résultats de l'analyse de l'existant, les leçons tirées du benchmarking, la description de

la vision stratégique que nous proposons pour la Région en termes d'accueil usager, et le plan opérationnel à un an pour guider la Région ainsi que ses organisations locales et régionales dans cette direction.



### Entretiens

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Actiris</li><li>• Bruxelles Fiscalité</li><li>• Bruxelles Logement</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Commune de Woluwe-Saint-Pierre</li><li>• CPAS de Saint-Gilles</li><li>• Ville de Bruxelles</li></ul> |
|--|--|



### Observations de terrain

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bruxelles Fiscalité</li><li>• CPAS de Saint-Gilles</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ville de Bruxelles</li></ul> |
|--|--|



## Enquête en ligne

- . Actiris
- . Brugel
- . Bruxelles ConnectIT
- . Bruxelles Economie et Emploi
- . Bruxelles Environnement
- . Bruxelles Finances et Budget
- . Bruxelles Fiscalité
- . Bruxelles Formation
- . Bruxelles International
- . Bruxelles Logement
- . Bruxelles Mobilité
- . Bruxelles Pouvoirs Locaux
- . Bruxelles Prévention & sécurité
- . Bruxelles-Propreté
- . Centre d'informatique pour la Région Bruxelloise
- . Centre hospitalier universitaire Saint-Pierre
- . Citydev.brussels
- . Commissariat à l'Europe et aux organisations internationales
- . Commune d'Auderghem
- . Commune de Berchem-Sainte-Agathe
- . Commune d'Evère
- . Commune de Forêt
- . Commune de Ganshoren
- . Commune d'Ixelles
- . Commune de Koekelberg
- . Commune de Saint-Gilles
- . Commune d'Uccle
- . Commune de Woluwe-Saint-Lambert
- . Commune de Woluwe-Saint-Pierre
- . CPAS d'Anderlecht
- . CPAS de Berchem-Sainte-Agathe
- . CPAS d'Evère
- . CPAS de Forêt
- . CPAS de Molenbeek-Saint-Jean
- . CPAS de Schaerbeek
- . CPAS de Watermael-Boitsfort
- . Foyer Anderlechtois
- . Fonds du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale
- . Hôpitaux Iris Sud
- . Hub.brussels
- . IRIScare
- . New Samusocial
- . Parking.brussels
- . Perspective.brussels
- . Port de Bruxelles
- . SIAMU
- . Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale
- . Talent.brussels
- . Urban.brussels
- . Ville de Bruxelles
- . Visit.brussels
- . Zone de police Bruno
- . Zone de police Bruxelles-Ouest
- . Zone de police Marlow
- . Zone de police Montgomery



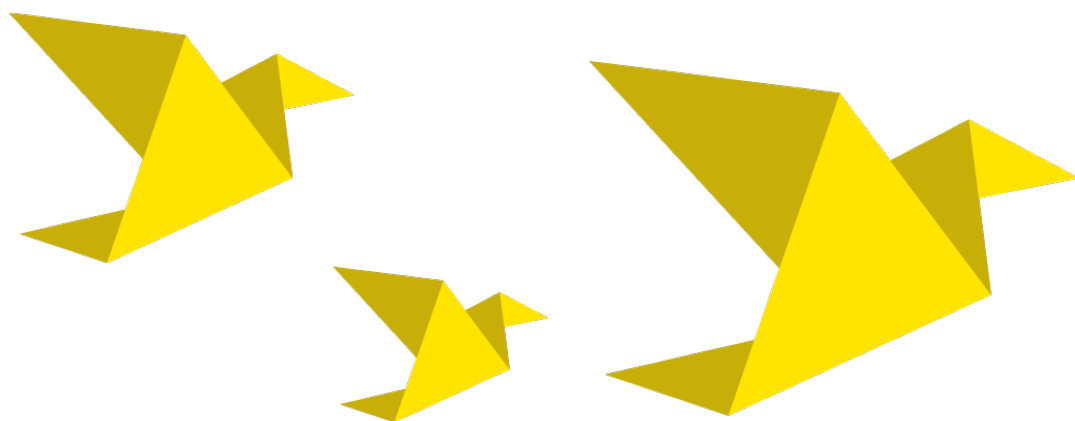
## Liste de livrables (disponibles en annexe)

- . Synthèses des interviews
- . Résultats de l'enquête en ligne
- . Listing des bonnes pratiques observées sur le terrain
- . Support de présentation utilisé pendant la visite d'observation organisée à la Ville de Rotterdam
- . Comparaison détaillée des contacts center régionaux flamand et wallon.



## 1.4. Gouvernance

Cette étude a été réalisée par la firme de conseil belge *Möbius Business Redesign* sur commande de l'agence bruxelloise en charge de la simplification administrative : *easy.brussels*. Möbius a été chargée par *easy.brussels* de collecter et d'analyser des données en vue de formuler des recommandations en matière d'accueil usager pour la Région de Bruxelles-Capitale. Le périmètre de cette recherche a été défini de commun accord avec *easy.brussels*. Au cours de ce projet de recherche, diverses parties prenantes ont été consultées (par le biais d'entretiens bilatéraux) et nos résultats intermédiaires ont été présentés et discutés avec un large panel d'organisations publiques bruxelloises à l'occasion de webinaires.





## 2. SITUATION ACTUELLE : L'ACCUEIL USAGER À BRUXELLES EN 2023

Les administrations bruxelloises font face à plusieurs défis en matière d'expérience usager. Bien que **l'expérience usager** soit un **sujet d'intérêt** pour de nombreuses administrations, les **initiatives** en la matière sont actuellement **dispersées** et se concentrent principalement sur les services de première ligne. En matière d'accessibilité, si de **nombreux canaux de communication** sont **disponibles** pour les usagers (tant digitaux que traditionnels), des problèmes de congestion se présentent dans certaines administrations. L'accueil est, de plus, encore peu intégré et coordonné. Symptômes d'un fonctionnement encore fort siloté dans certaines organisations, de nombreuses portes d'entrée co-existent pour les contacter (ex. de multiple lignes téléphoniques), ce qui complexifie le paysage administratif bruxellois du point de vue d'un usager lambda. Un manque de coordination se fait également sentir pour le suivi des requêtes réceptionnées : il est actuellement difficile pour une administration et encore davantage pour un usager de suivre le chemin que ces requêtes parcourent. En outre, deux manquements importants compliquent l'objectivation de certains constats et l'amélioration continue des organisations publiques bruxelloises en matière d'expérience usager : la collecte et l'analyse de données ne sont pas des pratiques suffisamment ancrées et la connaissance des besoins et attentes des usagers bruxellois est peu objectivée.

A quoi ressemble l'accueil usager aujourd'hui à Bruxelles ? Quelles sont les forces et faiblesses des administrations bruxelloises en matière d'accueil ? Cette section rassemble **les enseignements tirés de rencontres avec des représentants de plusieurs administrations** (cf. Annexe 1), **des résultats d'une enquête en ligne** (cf. Annexe 2) et de nos **observations de terrain** (cf. Annexe 3). Ces enseignements sont présentés à l'aide des axes suivants :

- Sensibilisation des organisations à l'importance de l'expérience usager
- Connaissances des attentes et besoins des usagers
- Offre de canaux et coordination des moyens de communication
- Outils supportant le bon fonctionnement des interactions
- Amélioration continue et gouvernance de la fonction "expérience usager" au sein des organisations
- Support régional en matière d'accueil usager

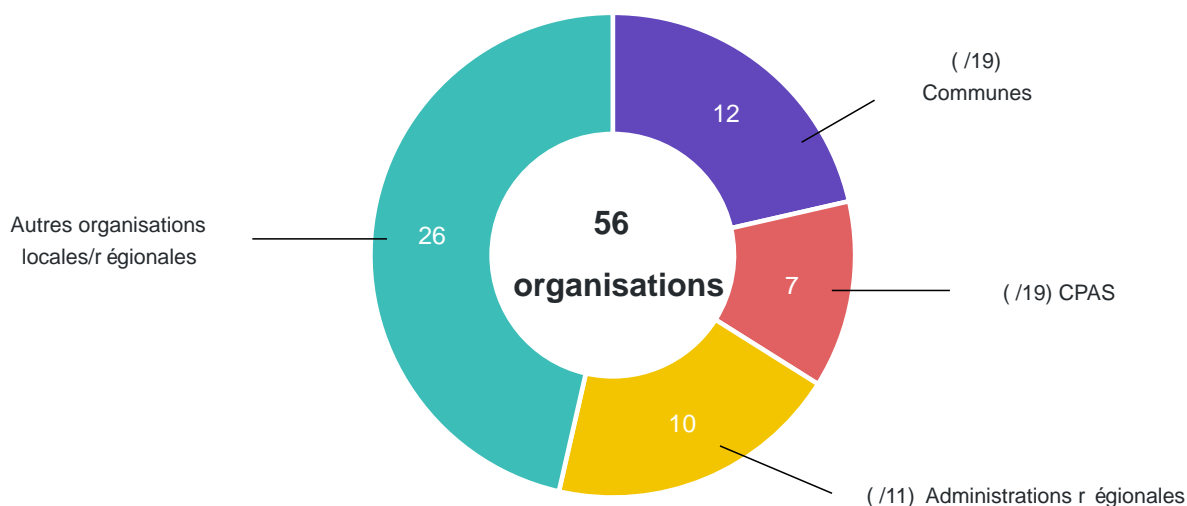
## 2.1. Sensibilisation des organisations à l'importance de l'expérience usager



- L'expérience usager est un **sujet qui attise l'intérêt** de nombreuses organisations publiques bruxelloises.
- Les **agents de première ligne** sont **pleinement impliqués** dans cette mission "expérience usager".
- Des **difficultés** existent pour **conscientiser le personnel** qui a moins de contacts avec l'utilisateur.
- La **culture du silo** est forte dans certaines organisations, et plus encore entre organisations, ce qui a un impact négatif sur leur performance "expérience usager".

### L'expérience usager est un sujet qui attise l'intérêt de nombreuses organisations bruxelloises

Un engouement pour le sujet de l'expérience usager a été clairement identifié auprès des administrations rencontrées lors des entretiens exploratoires. Ces derniers mois (entre novembre 2022 et avril 2023), nous avons, par ailleurs, reçu de la part d'autres organisations des demandes de partage de connaissances sur le thème de l'accueil usager. En outre, la participation à nos webinaires et à notre enquête digitale a été remarquablement élevée. Au total, **67 organisations ont suivi notre webinaire présentant les premiers résultats de notre étude et 56 organisations publiques bruxelloises, locales et régionales, ont répondu à notre enquête** (cf. Figure 6). Les taux de réponse dans les groupes cibles prioritaires de cette étude (administrations communales, CPAS et administrations régionales) sont conformes aux critères de représentativité que nous avons fixés. Nous avons, de plus, enregistré la participation de zones de police, d'organisations de soins et d'intercommunales. Enfin, plusieurs témoignages que nous avons reçus dans le cadre de cette



**Figure 6 : Profils des répondants à l'enquête digitale menée entre octobre et novembre 2022**

enquête indiquent que certaines organisations souhaitent améliorer leur expérience d'accueil en poursuivant leurs investissements en la matière. Il convient néanmoins de noter que la prise de conscience de l'importance de l'expérience usager semble être plus avancée dans les organisations qui ont un plus grand nombre de contacts avec les citoyens.

### Les agents de première ligne sont pleinement impliqués dans cette mission "expérience usager"

Les organisations rencontrées dans le cadre de cette étude sont fières de leur personnel de première ligne. Les termes cités par ces organisations pour qualifier **les qualités de ce personnel sont : empathie, écoute, professionnalisme, disponibilité, chaleur, amabilité, serviabilité et engagement.**

Nous avons pu observer sur le terrain<sup>15</sup> que ces agents étaient en effet souriants, polis et capables de créer un rapport avec les usagers. Pour tisser ce lien avec les usagers, les agents vont à leur

rencontre, se montrent empathiques, s'adaptent à leur profil et tentent de réduire le fossé qui peut exister entre eux et l'administration. Toutefois, il convient de noter que garantir un rapport de qualité et personnalisé peut s'avérer plus difficile lorsque l'afflux de personnes est important.

Dans ces situations de congestion, la priorité des agents est de maintenir la fluidité du flux pour éviter de créer des blocages, et ainsi réduire les temps d'attente. Ces agents affichent une véritable image professionnelle. Ils s'assurent de bien comprendre les besoins des usagers. Ils s'engagent à apporter une réponse à leurs demandes et les accompagnent dans leurs démarches. La plupart des agents rencontrés sont motivés par le service rendu au citoyen et savent comment satisfaire leurs usagers.

La présence en première ligne de ces agents les sensibilise à l'importance d'offrir une expérience de qualité aux usagers, car ils récoltent directement les fruits de cette expérience (frustrations, plaintes, gratitude, remerciements, etc.).

<sup>15</sup> Au mois de mars 2023, nous avons réalisé trois demi-journées d'observations à l'accueil des organisations suivantes : Bruxelles Fiscalité, Bruxelles Ville et le CPAS de Saint-Gilles.

## Des difficultés existent pour conscientiser le personnel qui a moins de contacts avec l'utilisateur

Bien que notre étude se soit principalement concentrée sur les agents en contact direct avec l'utilisateur (première ligne), nous avons pu observer que si la deuxième ligne ne fonctionne pas correctement, la première ligne doit en assumer les dysfonctionnements. Des problèmes de coordination et de transparence se traduisent, en général, par une augmentation du flux de personnes qui contactent l'administration par tous les moyens et de manière répétée, ainsi que par une augmentation des frustrations et de la agressivité de la part des usagers. Ce constat est principalement basé sur nos observations et les témoignages recueillis, bien que l'idéal aurait été d'avoir eu accès à des statistiques plus objectives pour quantifier ce phénomène (ex. nombre de personnes qui téléphonent de manière répétée à l'administration). **En conclusion, l'expérience d'accueil peut être améliorée autant que possible, mais si les étapes suivantes du parcours usager ne se déroulent pas de manière harmonieuse, l'utilisateur restera insatisfait.**

## La culture du silo est forte, ce qui a un impact négatif sur l'expérience usager

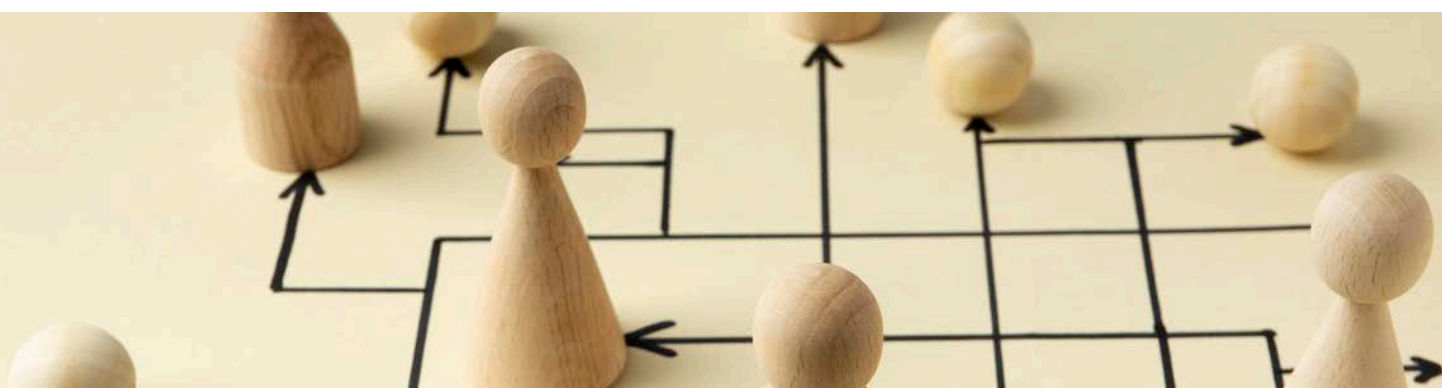
Dans les organisations qui disposent d'une première ligne, **la responsabilité de la relation avec l'utilisateur est souvent attribuée presque exclusivement à cette première ligne.** Les investissements pour améliorer la qualité de la relation avec l'utilisateur sont donc souvent concentrés en première ligne, et lorsqu'il y a des problèmes d'expérience usager qui se

manifestent, on s'adresse à elle en priorité. En revanche, comme mentionné précédemment, la seconde ligne est souvent moins impliquée dans cette mission "expérience usager".

Nous avons constaté que de nombreuses organisations régionales et locales fonctionnent encore avec une culture de silos. Lorsqu'une question est adressée à une personne qui ne se sent pas responsable d'y répondre, la question est souvent renvoyée vers l'expéditeur. Il y a peu de transversalité entre les différents services, comme nous avons pu le constater lors de nos entretiens.

Cette organisation fragmentée se traduit également par **une organisation de l'accueil qui n'est pas toujours intégrée.** Il n'est pas rare d'avoir plusieurs portes d'entrée et des processus d'accueil qui diffèrent selon la structure organisationnelle de l'administration (par exemple, département plainte, département subsides, etc.). Ce manque d'intégration de la fonction d'accueil renforce la mentalité silotée du personnel et lui donne une image parcellaire, surtout si la qualité de l'accueil n'est pas homogène dans tous les services.

**Cette organisation fragmentée est encore plus marquée entre administrations.** Lorsqu'une question d'un usager tombe hors du champ de compétence d'une organisation, il n'obtient pas réponse à sa question. Bien que certains agents d'accueil aident l'utilisateur à aller un pas plus loin en fournissant des coordonnées de contact de l'organisation responsable, cela n'est pas systématique.



## 2.2. Connaissances des attentes et besoins des usagers



- Les administrations ont peu d'interactions avec les usagers au sujet de leurs besoins, attentes et état de satisfaction.
- Une partie du public bruxellois est en demande de relations plus humaines avec leurs administrations.

### Plus d'un tiers des organisations publiques bruxelloises n'a encore jamais réalisé d'enquête usager

Une minorité d'organisations réalise des enquêtes usagers régulières. Quand elles ont lieu (principalement au niveau régional), celles-ci sont organisées moins d'une fois tous les deux ans (cf. Figure 7). Cette faible fréquence de consultations des usagers met en doute la capacité des organisations publiques bruxelloises à connaître et objectiver les besoins de leurs usagers et donc,

à leur offrir une expérience d'accueil satisfaisante. Dans les organisations rencontrées qui mettent en place des enquêtes usagers, il faut distinguer les initiatives prises pour collecter des données de satisfaction des initiatives de consultation plus avancées pour, par exemple, tester de nouveaux outils.

Comme illustré ci-dessus, **la collecte de données de satisfaction est encore non systématique**. La mise en place de cette collecte est souvent difficile d'un point de vue logistique. Malheureusement, quand la collecte est sporadique, ces données sont difficiles à monitorer, comparer et interpréter. Nous n'avons donc pas rencontré d'organisations qui monitorent ces données en continu afin d'identifier des opportunités d'amélioration.

Enfin, quand des données de satisfaction sont recueillies, **celles-ci sont peu souvent communiquées aux membres du personnel, en particulier si les résultats sont négatifs**. Ce manque de communication est dommageable car sans reconnaître qu'un problème existe, il est difficile de mobiliser des équipes pour modifier leur mode de fonctionnement.

Réalisez-vous des enquêtes usager sur la performance de vos canaux d'accueil ?

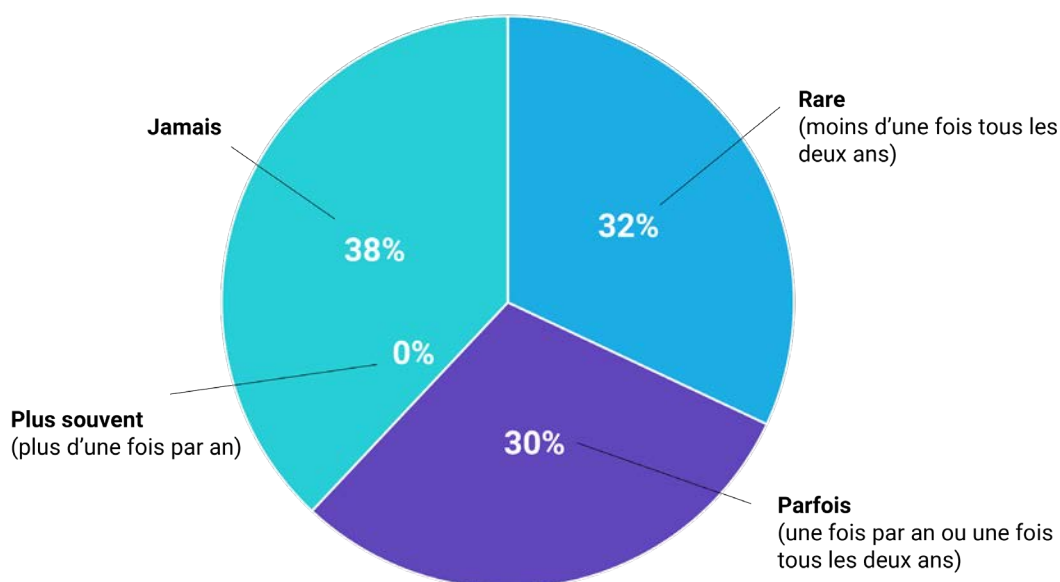


Figure 7 : La réalisation d'enquêtes usager n'est pas une pratique courante en Région bruxelloise



En revanche, nous avons noté **quelques bonnes initiatives de consultation, principalement au niveau local, telles que la réalisation de tests d'outils avec des groupes cibles ou la constitution de groupes consultatifs**. Il serait souhaitable de diffuser plus largement ces pratiques au sein de l'écosystème bruxellois. Néanmoins, la participation de citoyens volontaires et constructifs à ces échanges semble être un défi pour les organisations.

### **Une partie du public est en demande de relations plus humaines avec l'administration**

Le public bruxellois se distingue des publics des autres Régions du pays par **une plus forte concentration de personnes vivant sous les seuils de pauvreté, ainsi que de résidents internationaux et multilingues**. Ces profils sont régulièrement cités comme vulnérables car ils sont, d'une part, plus touchés par des problématiques d'autonomie numérique<sup>7</sup>, et d'autre part davantage confrontés à des difficultés pour comprendre et dialoguer avec l'écosystème administratif bruxellois<sup>16</sup>.

Il est toutefois important de noter que **ces publics ne sont pas les seuls à pouvoir être considérés comme vulnérables**. Des personnes qui ne correspondent pas à ces critères peuvent également montrer des signes de vulnérabilité dans le cadre de démarches pour lesquelles elles ne se sentent pas à l'aise. Ce constat est

tiré de nos observations de terrain. Les usagers que nous avons pu rencontrer lors de nos visites d'observation avaient des profils très différents (ex. personnes âgées, étudiants, personnes sans domicile fixe, entrepreneur...), mais ils avaient souvent en commun le fait de vouloir obtenir une réponse à une question spécifique concernant leur dossier. Nous avons principalement rencontré des personnes qui venaient sur site pour bénéficier d'un service, des personnes perdues quant aux démarches à effectuer, des personnes inquiètes qui voulaient être rassurées, des personnes frustrées et des personnes en situation grave de précarité qui venaient demander de l'aide. Étant donné que toutes ces personnes s'étaient déplacées sur site, elles exigeaient en général d'obtenir immédiatement une réponse à leur question.

### **Ces personnes vulnérables ont souvent exprimé le besoin d'avoir une interaction humaine avec l'administration.**

Deux canaux se distinguent pour offrir ce type de service : le téléphone et le guichet physique. L'expérience de certaines administrations bruxelloises a en effet montré qu'en ouvrant un call center, ils peuvent atteindre de nouveaux publics. Le téléphone présente l'avantage que les usagers peuvent rester chez eux et que l'échange est confidentiel. D'autres personnes préfèrent toutefois les guichets physiques, qui selon elles, permettent un accompagnement plus complet et personnalisé.

<sup>16</sup> Manifesto du bruxellois international, 2022



## 2.3. Offre de canaux et coordination des moyens de communication



- **L'offre de canaux** des administrations **s'élargit** (ex. canaux numériques) mais les canaux traditionnels (mails, téléphone et guichets) restent dominants.
- **L'accessibilité des canaux "humains" présente certains problèmes** : la disparition de certains services et un fonctionnement pas toujours adapté pour offrir un accompagnement plus personnalisé.
- **L'offre est peu intégrée** (malgré des tentatives intéressantes de mutualisation), ce qui est source de confusion pour l'utilisateur et d'inefficiences pour les organisations.
- Un frein important à cette intégration et à l'amélioration de l'expérience utilisateur est **le manque de standards d'accueil et d'articulation avec la deuxième ligne**.

### L'offre de canaux est toujours plus large mais les canaux traditionnels restent dominants

Les canaux de communication avec les administrations publiques se diversifient afin d'offrir plus de choix aux usagers (cf. Figure 8).

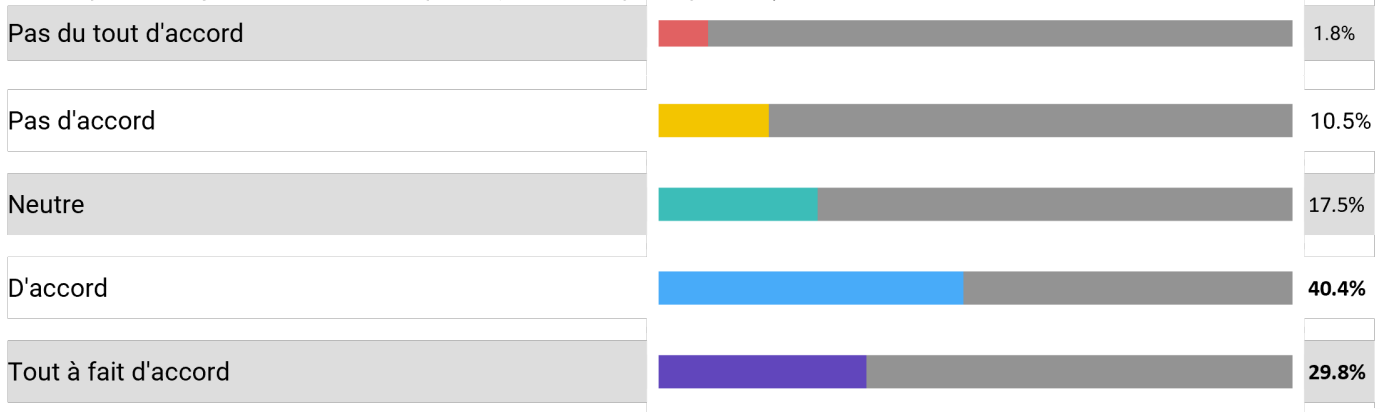
La plupart des administrations ayant pris part à notre étude proposent plusieurs canaux de ces trois catégories (cf. Figure 9) :

- **Des canaux en self-service** : des outils tels que les sites web, les formulaires en ligne, les portails web et les applications mobiles.
- **Des canaux à distance** : le téléphone, les emails et les réseaux sociaux.
- **Des canaux physiques** : les guichets.

La pandémie de Covid-19 a accéléré le développement de solutions digitales, de la généralisation de l'utilisation du courrier électronique à la mise en place de guichets électroniques. Cette tendance devrait se poursuivre avec l'introduction du projet d'ordonnance "*Bruxelles Numérique*". Aujourd'hui, certaines administrations encouragent les usagers à utiliser leurs outils de self-service pour leurs démarches administratives afin de faciliter leur gestion des flux et de réduire les déplacements.

**Notre organisation souhaite donner à nos usagers la liberté de choisir leurs canaux de prédilection pour leurs contacts avec nos services d'accueil de première ligne.**

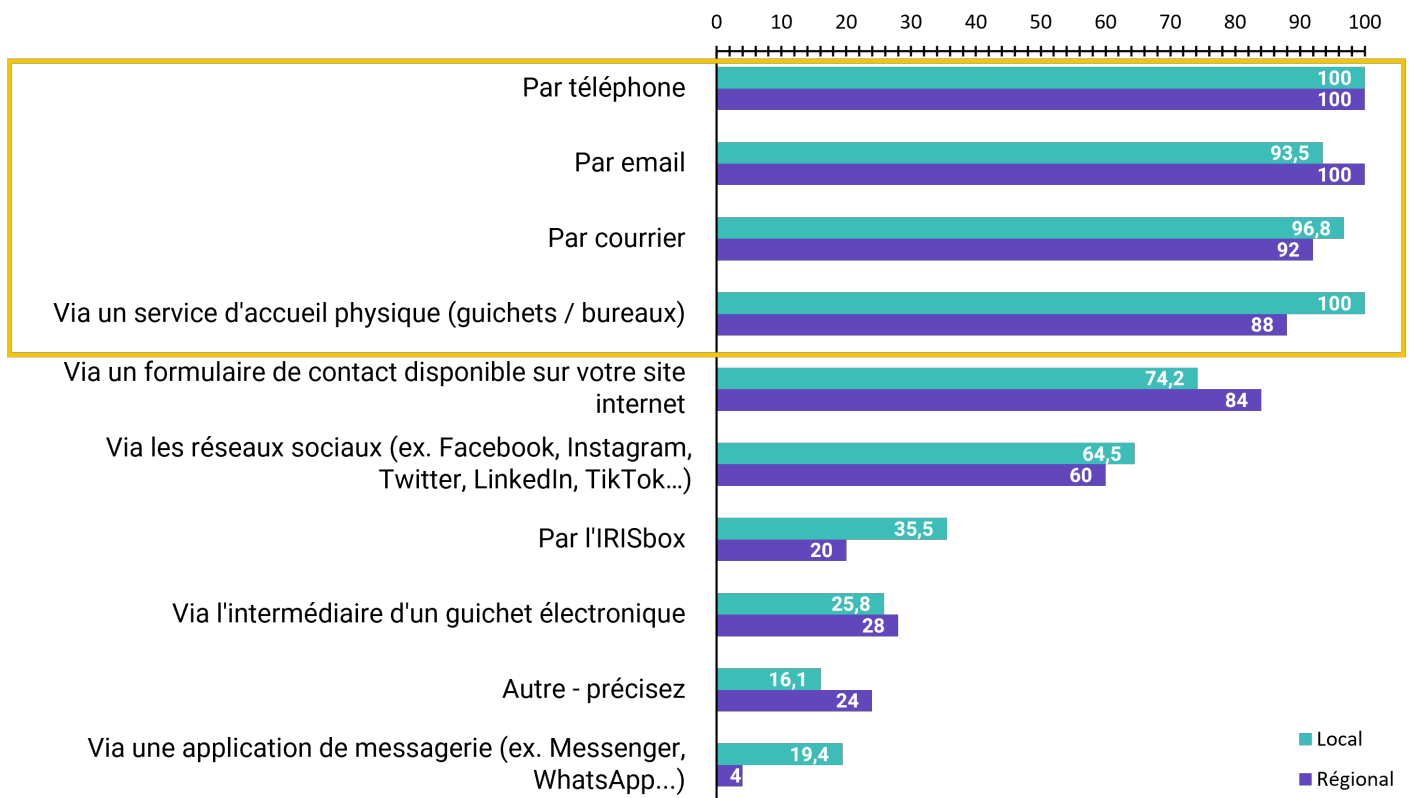
% des répondants ayant sélectionné ces options (une seule réponse possible)



**Figure 8 : Les organisations publiques bruxelloises souhaitent en majorité offrir aux usagers la liberté de choisir leur canal de communication de prédilection**

**Par quels canaux vos usagers peuvent-ils contacter votre organisation ?**

% des répondants ayant sélectionné ces options (plusieurs réponses possibles)



**Figure 9 : De nombreux canaux sont offerts à l'utilisateur bruxellois**

Toutefois, d'après notre enquête auprès des administrations, **les canaux traditionnels tels que la téléphonie, les guichets physiques et les courriers électroniques semblent toujours être les plus utilisés par le public bruxellois** pour communiquer avec leurs administrations.

### Des problématiques existent quant à l'accessibilité des canaux "humains"

Pour que des canaux de communication soient considérés accessibles, il faut qu'une offre soit disponible et capable de recevoir des utilisateurs dans de bonnes conditions.

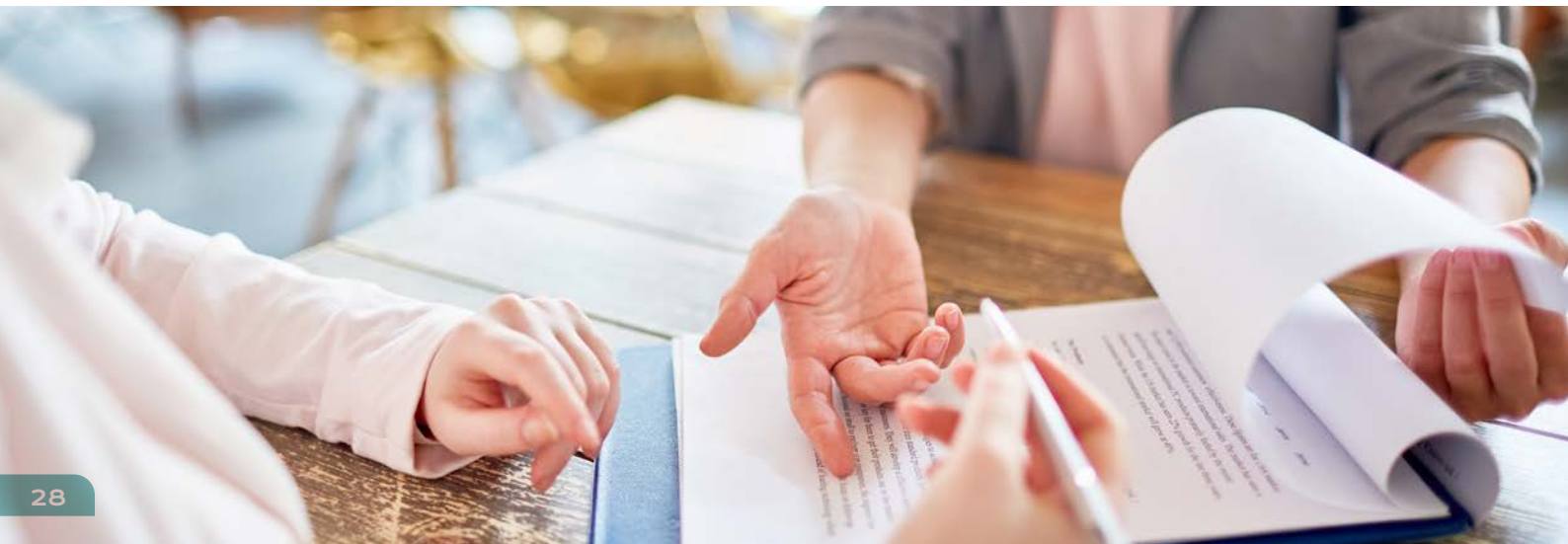
L'opinion publique craint la disparition des canaux humains offerts par l'administration, comme ils ont pu voir avec la fermeture des agences bancaires. Cependant, d'après les résultats de notre sondage, cette crainte n'est pas encore une réalité manifeste en Région bruxelloise : **au moins une ligne téléphonique est ouverte dans chaque organisation et seulement une minorité d'entre elles ont fait le choix de se passer de guichets physiques** (uniquement au niveau régional<sup>17</sup>). Toutefois, la disparition de certains services en présentiel semble déjà causer des difficultés. Nous avons ainsi reçu des témoignages d'organisations de première ligne (notamment les CPAS) se plaignant d'une pression accrue sur leurs services due à la suppression de canaux de communication par d'autres administrations.

Ceci n'a malheureusement pas pu être démontré quantitativement en raison d'un manque de données détaillées à ce sujet.

Notre étude ne s'est pas limitée à étudier la variété de canaux offerts par les administrations mais s'est également intéressée à leur accessibilité. Certaines difficultés en la matière ont ainsi été identifiées.

Premièrement, **certaines organisations de première ligne font face à d'importants volumes** (que ce soit en présentiel ou au niveau de la téléphonie, en fonction de l'organisation visée), **ce qui peut générer des problèmes de congestion et de diminution de la qualité d'accueil**. Cette forte demande peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment les crises récentes, l'élargissement du champ de compétences de certaines organisations de la Région, ou encore l'évolution du comportement de l'utilisateur. Comme mentionné précédemment, certains usagers préfèrent aujourd'hui effectuer leurs démarches à distance et sollicitent leurs administrations, en l'absence de solutions self-service, par mail ou par téléphone. Ceci contribue à encombrer ces canaux qui n'ont pas été conçus par les organisations pour pouvoir absorber un tel volume. Certaines organisations, surtout au niveau local, ont exprimé, par le biais de notre enquête, une réelle difficulté à s'adapter à ces volumes conséquents.

<sup>17</sup> Il convient de noter qu'au niveau local, certaines démarches doivent encore, pour des raisons légales, avoir lieu en présentiel.



Deuxièmement, l'augmentation des volumes peut pousser certaines organisations à diminuer le temps accordé à chaque usager, mais ceci est de plus en plus difficile à réaliser car **les demandes** réceptionnées par téléphone ou sur site **sont de plus en plus complexes et demandent un accompagnement plus intense**. Par téléphone ou sur site, certaines personnes profitent de leur prise de contact avec l'administration pour combiner plusieurs demandes. D'autres viennent avec des requêtes plus complexes parce que, grâce aux outils numériques, elles se sont informées avant de se déplacer ou de prendre leur téléphone. Une autre catégorie d'usagers sollicite un accompagnement pour réaliser des démarches qu'ils ne savent pas faire seuls. Enfin, certaines personnes préfèrent venir sur place ou téléphoner à leur administration car elles ne maîtrisent pas les outils numériques. Les organisations interrogées précisent que de plus longues conversations

sont nécessaires pour traiter ces sollicitations (ce que, malheureusement, nous n'avons pas pu démontrer quantitativement par manque de données).

**L'infrastructure d'accueil en présentiel n'est toutefois pas toujours adaptée pour accueillir un accompagnement de plus longue durée et plus personnel.** Certaines administrations elles-mêmes reconnaissent un manque de confidentialité et de convivialité de leurs espaces d'accueil (cf. Figure 10). Ces difficultés sont particulièrement marquées dans les organisations qui ont moins de moyens pour la modernisation de leurs filières d'accueil.




<b>La configuration et l'aménagement de notre espace d'accueil physique permettent</b> (% des organisations sondées)			
Une <b>gestion idéale des flux</b> de personnes visitant leur organisation	31%	22%	<b>47%</b> 54% au niveau régional
La <b>confidentialité</b> des échanges entre leurs usagers et leur personnel	<b>46%</b> 52% au niveau local	35%	19%
Le <b>confort</b> de leurs visiteurs	19%	33%	<b>48%</b> 55% au niveau régional
Le <b>bien-être</b> de leur personnel	28%	33%	<b>39%</b>
La <b>convivialité</b>	23%	<b>38%</b>	<b>39%</b> 55% au niveau régional
De recevoir des <b>personnes à mobilité réduite</b> dans de bonnes conditions	32%	19%	<b>49%</b>

Figure 10 : Les espaces d'accueil de certaines organisations manquent de confidentialité et de convivialité

## L'offre est peu intégrée, ce qui est source de confusion et d'inefficiences

**Un grand nombre de moyens de communication est offert à l'usager des services publics bruxellois.** Sur le territoire de la Région, de nombreuses organisations co-existent, chacune proposant plusieurs canaux de communication. Dans certaines organisations, ceux-ci sont parfois même dédoublés, avec le maintien de plusieurs lignes téléphoniques, adresses emails et antennes avec des horaires d'ouverture différents. Bien que la plupart des organisations disposent d'un service d'accueil, celui-ci ne centralise qu'une partie des demandes (cf. Figure 11). De plus, les usagers sont souvent dirigés vers des canaux qui facilitent les procédures internes, plutôt que leur expérience usager. Ces inefficiences sont le résultat d'un mode d'organisation encore fragmenté, plus marqué au niveau local.

**Certaines administrations ont toutefois réussi à intégrer leur fonction d'accueil** en clarifiant pour l'usager les portes d'entrée dont il peut faire usage pour contacter leurs services. Ces organisations disposent d'un seul numéro de téléphone, d'une adresse email de référence, d'horaires clairs de visite et d'un site internet intégré, ce qui facilite l'accès à leurs services. **En réduisant leur nombre de portes d'entrée, ces administrations professionnalisent également leur processus d'accueil.** Un exemple d'intégration réussie est la mise en place d'un contact center intégré pour toute une organisation (ex. les nouveaux contact center de Bruxelles Fiscalité et de Bruxelles Ville). Nos analyses de données semblent confirmer un impact positif de ces dispositifs sur l'accessibilité du service (le ratio d'appels traités augmente après l'introduction d'un call center intégré).

### Avez-vous un service accueil omnicanal intégré pour l'ensemble de votre administration ?

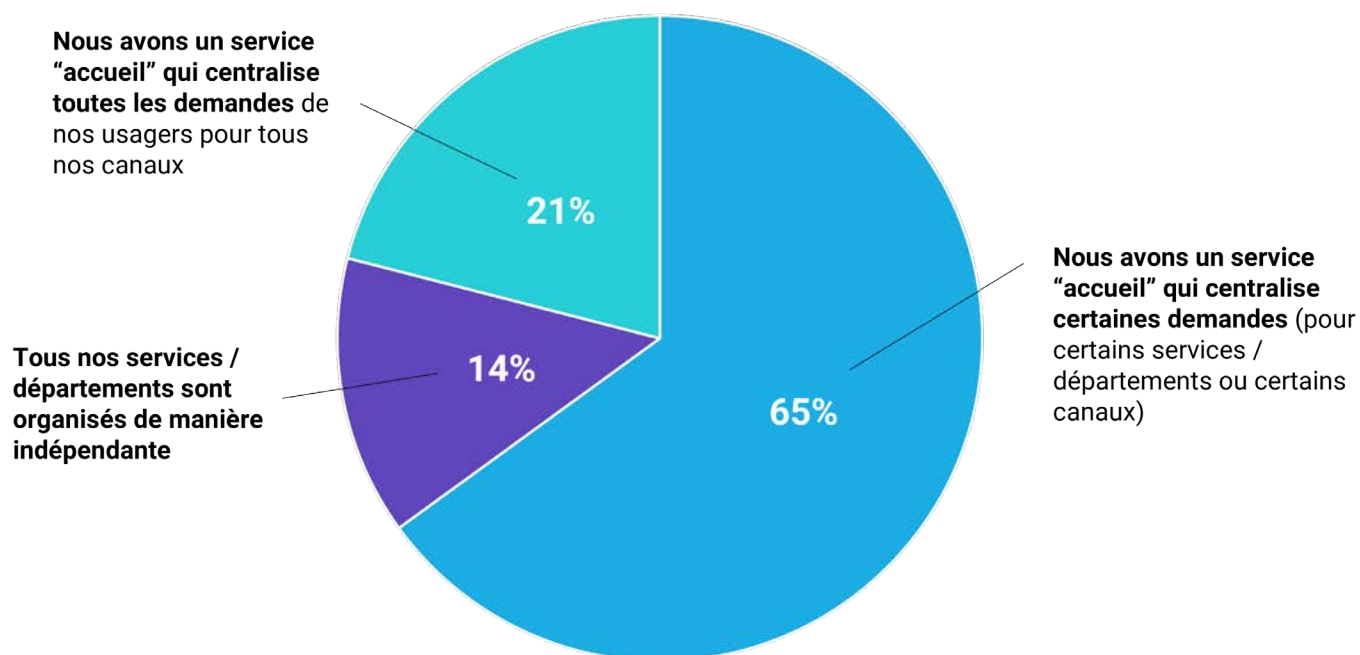


Figure 11 : L'accueil est fragmenté

**Certaines organisations vont même plus loin en mutualisant leurs solutions d'accueil avec d'autres.** Si certains de ces projets de mutualisation ont un périmètre limité (ex. l'ouverture d'un guichet CPAS dans une administration communale), d'autres projets impliquent un nombre plus important d'organisations (ex. l'Iris Tower et la mutualisation de ses espaces d'accueil par plusieurs organisations régionales). Ces initiatives peuvent être complexes à mettre en place : s'il n'est pas facile d'intégrer ses services à l'échelle d'une organisation, il est encore plus complexe de le faire avec d'autres administrations. Une des principales difficultés rencontrées est la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée qui parvienne à faire évoluer ces initiatives au bénéfice du citoyen et de l'ensemble des parties prenantes concernées. Quand ces initiatives de mutualisation sont portées par une vision à long terme, elles présentent toutefois de nombreux avantages pour les citoyens, qui peuvent obtenir des réponses à leurs questions dans un même lieu ou canal, et pour les administrations, qui peuvent réaliser des économies d'échelle.



l'Iris Tower à Bruxelles



## Un frein important est le manque de standards d'accueil et d'articulation avec la deuxième ligne

**La diversité des processus administratifs actuels est un obstacle à l'intégration et à la mutualisation.** Ce que doit faire un usager pour réaliser une démarche diffère d'un service à un autre. Si les usagers doivent jongler avec plusieurs procédures, les agents d'un bureau d'accueil intégré doivent eux aussi s'adapter à chaque produit/service (ex. ceci est particulièrement marquant à l'Iris Tower où les agents d'accueil ont reçu des consignes variées sur les formalités d'accueil à remplir pour chaque administration partenaire). Bien que certaines différences de processus soient nécessaires pour répondre à des obligations légales ou en raison de ressources différentes, cette différenciation peut être incompréhensible tant pour les citoyens que pour les agents d'accueil.

**Ceci est encore plus marqué quand les processus et parcours usager n'ont pas encore été formalisés, car il est alors plus difficile pour l'organisation d'identifier et de rectifier ces incohérences.** Formaliser les processus et les parcours usager est particulièrement critique pour l'efficacité des articulations entre services et tout particulièrement entre la première et la deuxième ligne. Le manque d'accords clairs de fonctionnement est source d'inefficacité pour les agents et génère de l'insatisfaction tant pour

les usagers que pour les agents (ex. des agents de première ligne ont des contacts privilégiés avec certains agents internes qu'ils n'hésitent pas à déranger sans plus de formalité. Puisque ces agents de seconde ligne n'ont aucune obligation de répondre à ces sollicitations, certains les ignorent, laissant l'agent de première ligne dans l'incapacité de répondre à la demande de l'utilisateur).

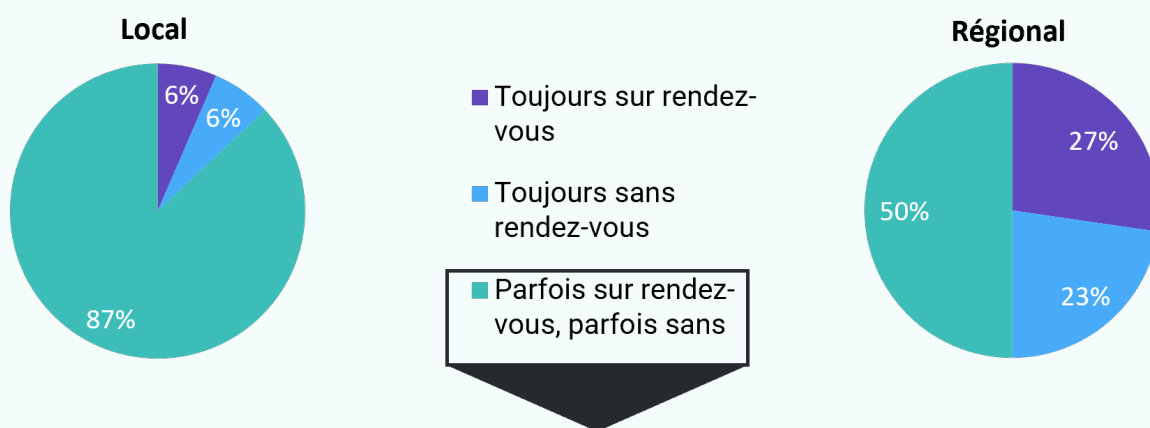
**Des frustrations existent également lorsque le citoyen doit jongler avec des procédures différentes lorsqu'il s'adresse à plusieurs administrations.** Il est alors difficile de lui expliquer pourquoi ce qui fonctionne dans une commune X n'est pas possible dans la commune Y ou dans l'administration régionale Z. La Région bruxelloise est un petit territoire où il est "facile" de comparer les performances des uns et des autres (ex. en déménageant d'une commune à une autre). Si ceci a un impact sur la satisfaction de l'utilisateur, cela a certainement aussi des effets sur les administrations : certaines organisations peuvent en effet être incitées, d'après certains témoignages réceptionnés, à améliorer leur fonctionnement sous l'effet moteur d'investissements menés par des administrations voisines.

**Exemple d'une procédure très différente d'une administration à une autre : la prise de rendez-vous**

D'une organisation à une autre, prendre un rendez-vous est tantôt obligatoire, tantôt impossible. Pour certains, les rendez-vous doivent être pris uniquement par téléphone, d'autres acceptent les rendez-vous en ligne. Certaines organisations proposent des rendez-vous en dehors des heures de travail, d'autres sont uniquement ouvertes pendant les heures traditionnelles de service.

**Fonctionnez-vous avec ou sans rendez-vous ?**

*% des répondants ayant sélectionné ces options (une seule réponse possible)*



**Pour quelles raisons ?**

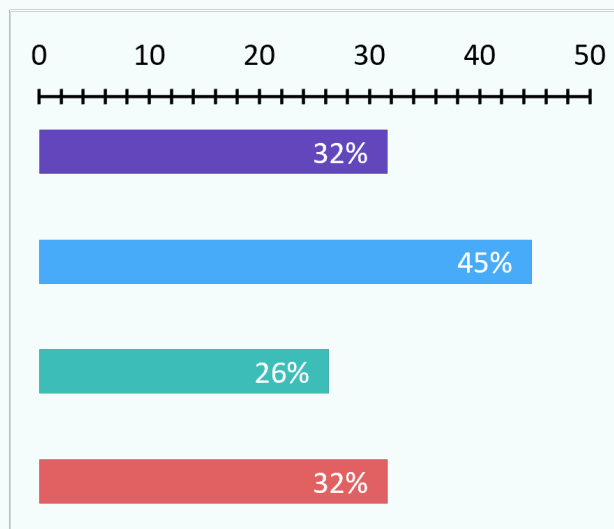
*% des répondants ayant sélectionné ces options (plusieurs réponses possibles)*

Au choix de l'utilisateur : certains préfèrent prendre rendez-vous, d'autres non.

Au choix de certains services dans l'administration: ex. une direction ne reçoit que sur rdvs – sa voisine, que de manière spontanée.

Selon le temps de traitement de la demande : si la demande de l'utilisateur est complexe – ex. prend plus de 5' à traiter - l'utilisateur doit prendre rendez-vous.

Autre - précisez



**Raisons mentionnées**

- Cela dépend du service rendu et de ce que le processus interne requiert.
- Les rendez-vous sont normalement obligatoires mais les personnes ne sont pas renvoyées chez elles si elles ne prennent pas rendez-vous avant de venir sur site.
- Les urgences peuvent être traitées sans rendez-vous.
- Le premier contact a lieu sans rendez-vous, les suivants sur rendez-vous.

**Figure 12 : La prise de rendez-vous n'est pas une pratique uniformisée**

## 2.4. Outils supportant le bon fonctionnement des interactions



- Les organisations **manquent d'outils** pour supporter leurs agents dans leurs interactions avec l'utilisateur.
- Les outils de **partage d'informations** ne sont **pas assez performants** pour assurer la diffusion efficace d'informations cohérentes vers l'utilisateur.

### Les organisations manquent d'outils pour supporter leurs agents dans leurs interactions avec l'utilisateur

L'utilisation de logiciels CRM dans les organisations publiques bruxelloises est limitée (cf. Figure 13). En conséquence, l'implémentation d'une vision omnicanale de l'accueil (la possibilité pour une organisation de suivre un usager naviguant à travers plusieurs canaux de communication) est difficile.

**Un logiciel CRM est une application informatique conçue pour aider les**

### organisations à gérer leurs relations usagers.

Les fonctionnalités d'un logiciel CRM incluent généralement la gestion des contacts et des données utilisateurs, ainsi que l'automatisation des processus d'interaction avec les usagers. Un logiciel CRM peut aider les organisations à améliorer leur efficacité, leur productivité et leur expérience usager en offrant une vue d'ensemble des interactions avec un usager et en facilitant la communication interne. Les organisations peuvent également utiliser des analyses et des rapports générés par un logiciel CRM pour améliorer leur stratégie et mieux comprendre les besoins de leurs usagers. Pour porter ses fruits, l'utilisation d'un CRM doit toutefois être accompagnée d'un travail d'optimisation des processus au sein de l'organisation.

Bien qu'il soit possible de travailler sans logiciel CRM, cela implique de gros efforts de coordination. Certaines organisations bruxelloises ont donc développé ou développent actuellement un CRM en collaboration avec *Paradigm* (CIRB) ou *I-city*. **Chaque organisation a tendance à développer sa propre solution ; peu d'organisations partagent leurs outils avec leurs homologues.** De gros efforts sont donc déployés pour le développement d'outils singuliers qui rendent difficile le suivi de dossiers entre organisations. Cette observation

#### Disposez-vous d'un outil CRM facilitant la coordination de vos différents canaux ?

% des répondants ayant sélectionné ces options (une seule réponse possible)

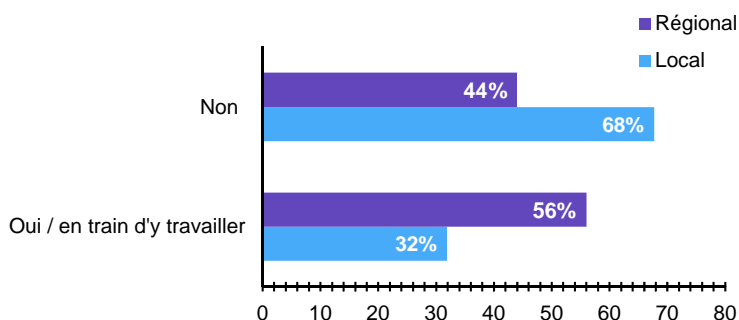
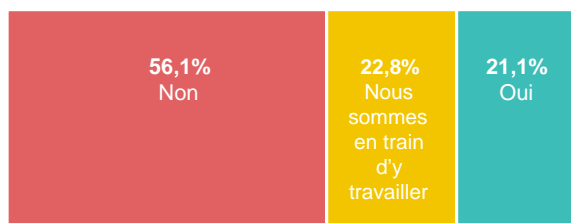
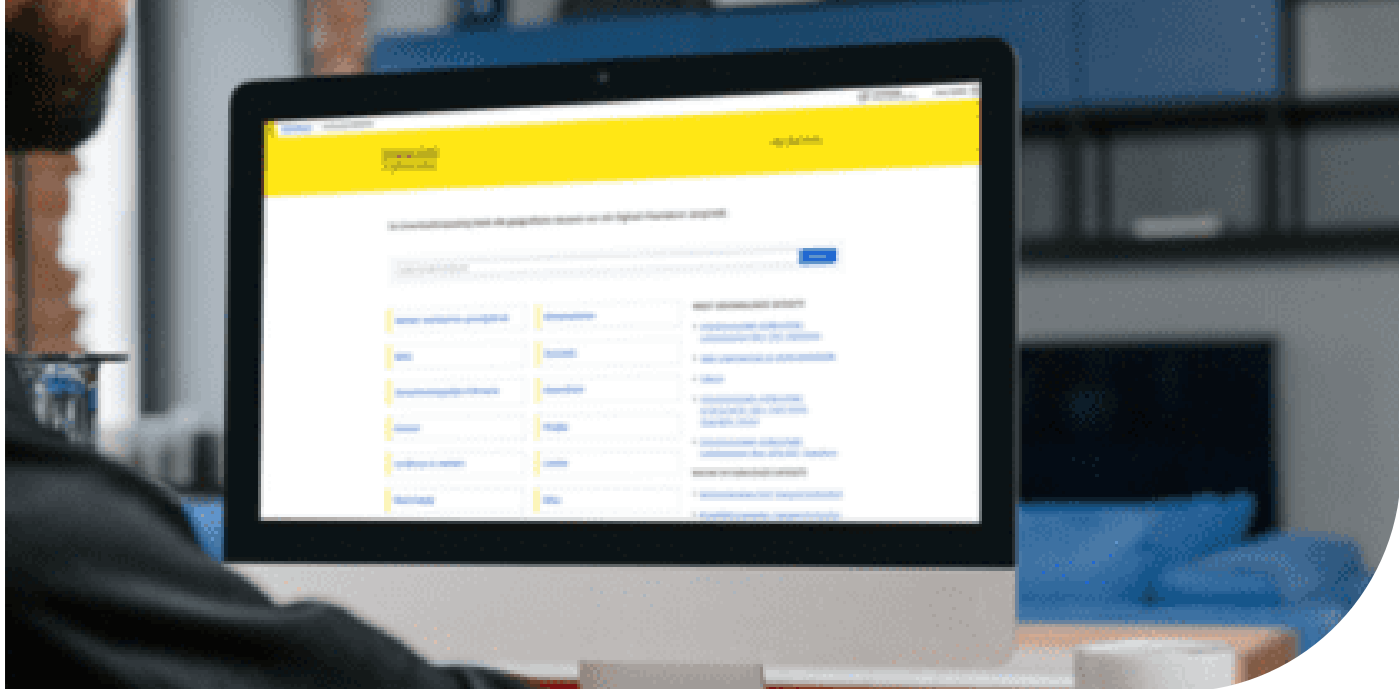


Figure 13 : Les outils CRM ne sont pas assez largement diffusés dans la Région



s'explique également par les réglementations en matière de protection des données (RGPD).

De plus, dans certaines organisations, **le développement de ces outils semble être insatisfaisant du point de vue du personnel**, qui critique leur ergonomie et dénonce des difficultés à y intégrer leurs logiciels métier, ce qui entraîne leur sous-utilisation.

### Les plateformes de partage d'informations ne sont pas assez performantes

Le partage d'informations au sein des administrations est un problème qui ne se limite pas aux informations des usagers et à leurs demandes. Il est également **difficile pour les agents d'accéder** à des informations internes.

Bien que des outils internes de partage d'information existent (ex. intranet, FAQ, etc.), ils ne sont pas toujours faciles à utiliser pour les agents, qui ont donc parfois recours à des moteurs de recherche tels que *Google*. **Ce mode de fonctionnement renforce une culture de silos**, où les agents ne peuvent pas répondre aux demandes des usagers qui ne font pas partie de leur périmètre de compétences puisqu'ils n'ont pas d'information à leur disposition sur ce qui est en vigueur dans les services voisins. Les processus et démarches sont, par exemple,

rarement partagés de manière préférentielle entre organisations. Il est donc difficile pour un agent d'aider un usager à réaliser ses démarches dans une autre administration ou de lui expliquer le traitement d'une démarche qui impliquerait plusieurs organisations.

Quand il existe une première ligne, celle-ci peut rapidement être handicapée par un manque d'outils qui permettent ces échanges. **Les organisations disposant d'un contact center sont particulièrement sensibles à cette problématique et développent donc des plateformes de partage d'informations (wiki)**. Ces plateformes permettent de répertorier la documentation interne et d'en faciliter la navigation. Ces outils nécessitent, en général, un travail continu de mises à jour et d'amélioration. Pour mettre en place ce type de plateforme, il est également nécessaire de formaliser les processus et les informations internes sous forme écrite et standardisée, ce qui permet une lecture rapide des éléments clés à communiquer aux usagers (ex. fiches produits). Des initiatives ont été menées dans ce sens par plusieurs organisations.

## 2.5. Amélioration continue et gouvernance de la fonction “expérience usager” au sein des organisations



- **Certaines administrations créent un rôle transversal pour améliorer l'expérience usager.** Cela n'est toutefois pas le cas dans une majorité d'administrations où cette responsabilité est vue comme étant limitée aux services en contact régulier avec les usagers.
- Les administrations passent à côté d'une opportunité d'amélioration continue. **Peu d'entre elles monitorent leur performance par la collecte et l'analyse de données.**

### Offrir une expérience de qualité est une responsabilité perçue comme limitée aux services de 1<sup>er</sup> ligne

La plupart des personnes ayant participé à notre enquête en ligne occupent un poste de responsable d'un service en contact avec les usagers ou chargé de l'expérience usager (cf. Figure 14).

Sur le terrain, nous avons rencontré quelques personnes dont les responsabilités ont été élargies pour inclure l'amélioration de l'expérience des usagers avec leur administration (des personnes en charge d'un service de support transversal). Ces personnes travaillent pour des organisations qui ont déjà mis en place une stratégie axée sur l'expérience usager ou qui sont en train de la développer. Toutefois, **les personnes désignées comme responsables de la relation avec les usagers sont la plupart du temps des personnes qui occupent un poste de première ligne.** Ces personnes ont donc une position moins transversale, concentrée sur le premier contact avec l'utilisateur plutôt que sur l'ensemble de son parcours dans l'organisation.

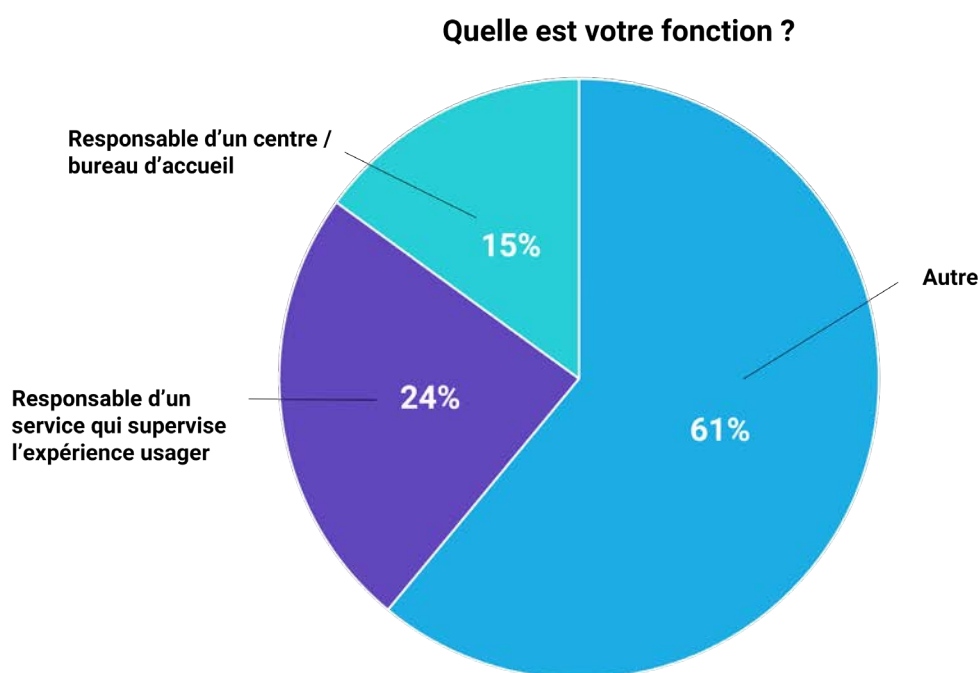


Figure 14 : Profils de fonction des répondants à notre enquête digitale

## Collectez-vous des données/KPI sur la performance de vos canaux d'accueil ?

% des répondants ayant sélectionné ces options (une seule réponse possible)

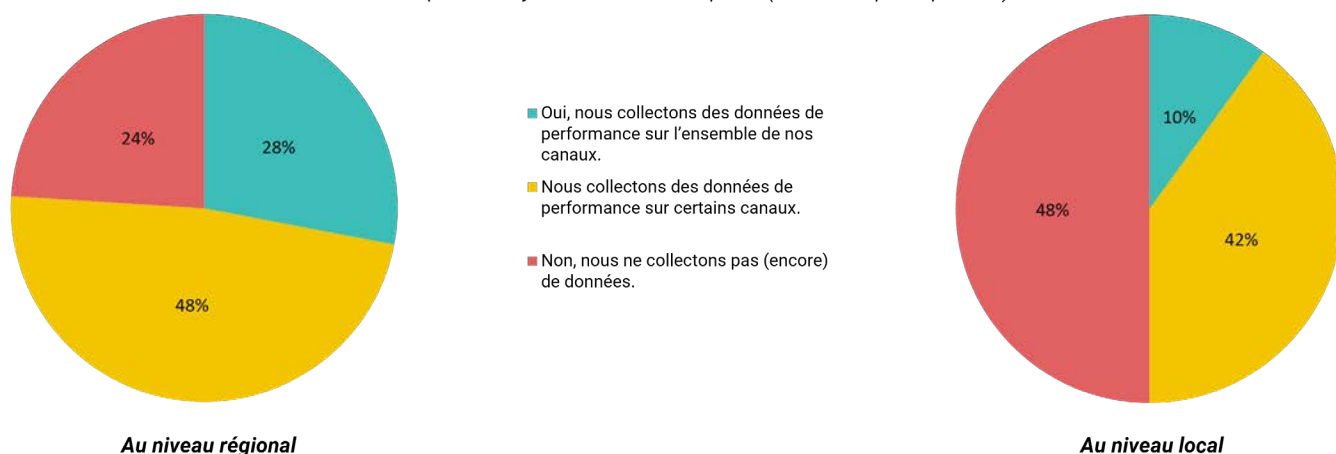


Figure 15 : La collecte de données sur la performance des canaux d'accueil est insuffisante

### 44% des organisations ne collectent pas de données sur la performance de leurs canaux d'accueil

Collecter des données est un élément essentiel pour mettre en place une culture d'amélioration continue. Malheureusement, **collecter des données sur la performance des canaux d'accueil n'est pas une pratique suffisamment répandue**, surtout au niveau local (cf. Figure 15).

Lorsque des données sont collectées, il est important de vérifier leur qualité et leur comparabilité. Il ressort de nos observations de terrain que **des données sont encore collectées de manière manuelle**, ce qui n'est pas toujours efficace ni fiable (des erreurs peuvent s'y glisser). De plus, puisque **la collecte de données n'a pas toujours lieu en continu**, des trous apparaissent dans les données, ce qui complique leur interprétation. Enfin, il apparaît que **chaque administration utilise des métriques et des méthodologies de collecte de données différentes**, ce qui complexifie la comparaison de données entre organisations. **Une partie de ces problématiques est à nouveau liée à un manque d'outils appropriés.** Si l'encodage et le

*reporting* sont des activités trop lourdes pour les agents, ils ne les réalisent pas, et il n'y a donc pas de données.

Quand des données sont collectées, encore faut-il en faire quelque chose. **L'analyse des données collectées est essentielle pour identifier les problèmes et prendre des décisions.** En Région bruxelloise, de très bons élèves existent en la matière : dans ces organisations, des rapports sont automatiquement générés, ce qui permet un monitoring en quasi-continu de la qualité d'accueil. Ces rapports permettent à ces organisations de repérer les problèmes et de les solutionner (ex. quand la demande est élevée sur site, des agents sont immédiatement mobilisés en renfort).

Enfin, ils peuvent également utiliser ces données pour effectuer des projections et se préparer aux fluctuations saisonnières. Malheureusement, ce mode de fonctionnement n'est pas présent partout : dans certaines organisations, des données existent mais sont sous-exploitées. Sans données et sans suivi de ces données, il est difficile d'objectiver certains constats et d'enclencher une dynamique d'amélioration continue.

## 2.6. Support régional en matière d'expérience usager



- Des **initiatives ont été lancées** pour améliorer l'expérience des usagers bruxellois.
- **Ces initiatives ne sont pas coordonnées et sont peu supportées**, ce qui fait qu'il est aujourd'hui difficile d'étendre les bénéfices de ces projets à l'ensemble de la Région.

### Des initiatives ont été lancées pour améliorer l'expérience des usagers bruxellois

**Toutes les organisations que nous avons rencontrées mettent en place des projets** (qui diffèrent en termes de périmètre et de budget) **visant à améliorer l'expérience des usagers à Bruxelles.** Bien que cet échantillon ne soit pas représentatif, car nous avons sélectionné ces organisations en raison de leur engagement dans ce domaine, il convient de souligner leur rôle moteur dans leur contexte organisationnel. Par conséquent, nous pensons que leurs initiatives inspireront d'autres organisations à suivre leur exemple.

### Ces initiatives ne sont pas coordonnées et sont peu supportées

En revanche, **au niveau régional, aucune organisation n'a actuellement le mandat ni les ressources nécessaires** pour apporter un soutien de bout en bout à ces initiatives ou pour proposer des initiatives à l'échelle régionale visant à améliorer l'expérience globale des usagers bruxellois.

**Il y a également un manque de réseautage** entre les professionnels exerçant des fonctions d'expérience usager au sein de la Région. Ces professionnels appellent à un renforcement des contacts entre eux pour apprendre des expériences de chacun et harmoniser leurs pratiques.

Les conséquences de ce manque de coordination sont des investissements en expérience usager dispersés et multipliés à plusieurs reprises sans qu'il n'y ait une véritable capitalisation de ces investissements pour en faire bénéficier l'ensemble de la Région.



## 2.7. Conclusion : un accueil multicanal, siloté et parfois débordé

Les administrations bruxelloises sont confrontées à plusieurs défis en ce qui concerne l'expérience usager. Bien que l'expérience usager suscite un intérêt croissant au sein de nombreuses organisations, les initiatives dans ce domaine sont actuellement dispersées et se concentrent principalement sur les services de première ligne. En termes d'accessibilité, bien que de nombreux canaux de communication soient disponibles pour les utilisateurs (tant numériques que traditionnels), certaines organisations rencontrent des problèmes de congestion. De plus, l'accueil des usagers n'est pas encore pleinement intégré et coordonné. Ces problèmes traduisent un fonctionnement encore cloisonné. Le paysage administratif bruxellois est, en conséquence, perçu comme extrêmement complexe du point de vue d'un usager lambda.

De plus, un manque de coordination se fait sentir dans le suivi des demandes reçues : il est actuellement difficile pour une organisation et encore plus pour un usager de suivre le parcours de ses requêtes. Enfin, deux autres lacunes compliquent l'évaluation de certains constats et l'amélioration continue des organisations publiques bruxelloises en matière d'expérience usager : la collecte et l'analyse de données ne sont pas encore suffisamment intégrées dans les pratiques, et il n'existe pas une connaissance objective des besoins et des attentes de la population bruxelloise.

La figure 16 synthétise les enseignements de ce chapitre.

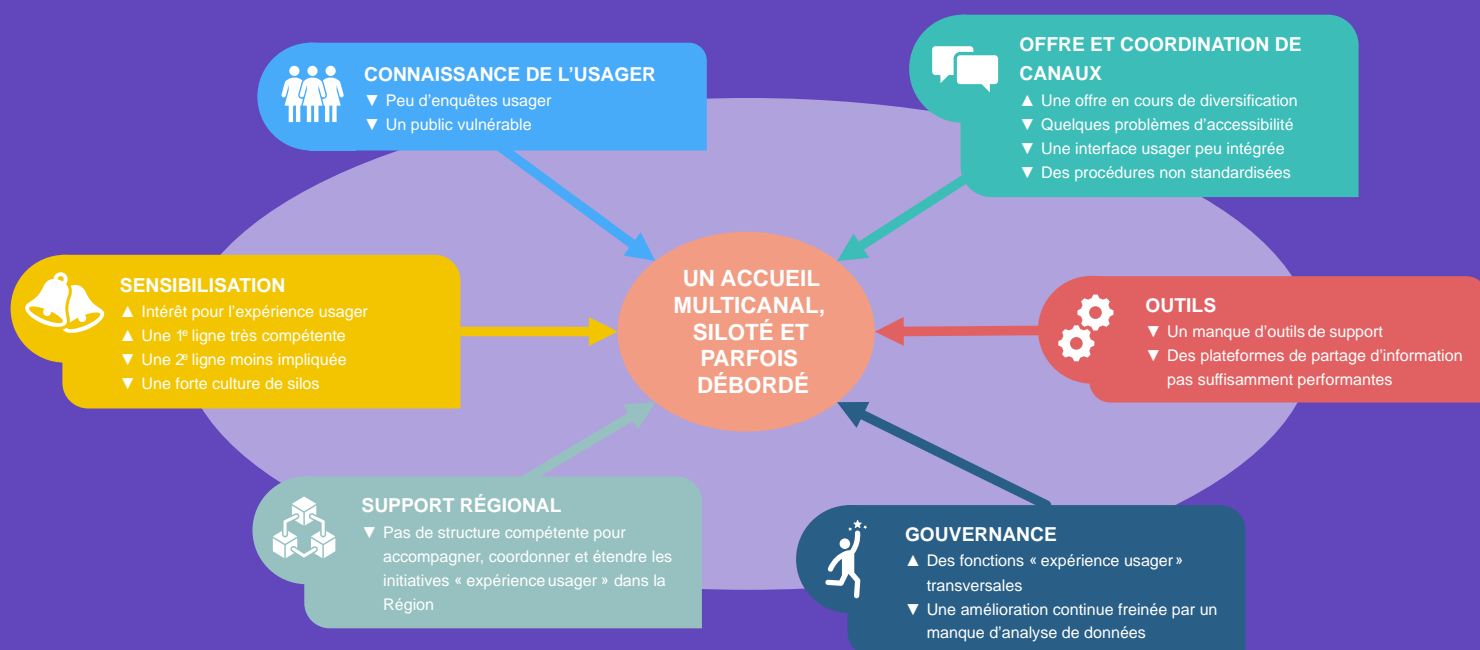


Figure 16 : L'accueil usager dans les organisations publiques locales et régionales bruxelloises en 2023



## 3. INSPIRATION : L'ACCUEIL USAGER EN DEHORS DE BRUXELLES

Ce chapitre présente une synthèse décrivant différentes initiatives entreprises par des autorités en dehors de la Région bruxelloise et qui ont pour objectif d'améliorer l'expérience de leurs usagers. Cette synthèse a été réalisée sur base d'informations collectées sur les sites officiels de ces autorités, d'une journée d'observation réalisée à la Ville de Rotterdam et d'entretiens avec les responsables des contact centers régionaux wallon et flamand.

### 3.1. L'expérience usager : un sujet qui mobilise des organisations de tous horizons



L'expérience usager est un **sujet d'intérêt qui dépasse largement les frontières de la Région bruxelloise**. De nombreux pays cherchent à améliorer l'expérience des usagers dans les services publics.

La satisfaction des usagers à l'égard des services publics est, par ailleurs, un indicateur pris en compte dans les objectifs de développement durable de l'ONU. Cet indicateur a été choisi pour mesurer l'avancement des états en matière d'efficacité de leurs institutions car un lien manifeste existe entre la satisfaction des usagers envers les services publics et la confiance qu'ils accordent à la structure de leur état.

**Les initiatives visant à améliorer la satisfaction des usagers peuvent être variées.** Elles incluent la simplification du langage utilisé dans les communications, l'amélioration des sites web (notamment en termes d'accessibilité), la modification de l'offre de services, la rénovation des espaces d'accueil, et bien d'autres. Ce qui est commun à toutes ces initiatives, c'est qu'elles sont visibles par les usagers et donc en mesure d'impacter leur perception du service rendu<sup>20</sup>. Cependant, ces initiatives nécessitent parfois des changements en coulisses (en back end), tels que des adaptations de processus, des changements législatifs ou des transferts de compétences entre administrations. Parmi les pays qui s'engagent dans cette voie, citons quelques exemples.

18 ONU - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

19 ONU - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/>

20 Baredes, B., 2022 - "Measuring the performance of services for a better user experience"



#### 17 objectifs pour sauver le monde

Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU<sup>18</sup> sont un ensemble de 17 objectifs mondiaux visant à éliminer la pauvreté, à protéger la planète et à promouvoir la prospérité pour tous. Les ODD abordent des défis majeurs tels que la faim, l'éducation, l'égalité des sexes, la santé, l'énergie propre, la réduction des inégalités, la préservation de l'environnement, ainsi que la promotion de la paix, de la justice et de la bonne gouvernance, avec pour objectif de les atteindre d'ici 2030.



**Objectif 16 :** "Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous."<sup>19</sup>

**Target 16.6 :** "Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux."

**Indicateur 16.6.2 :** "Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante."

## La France

Le programme *Services Publics +* a été lancé en janvier 2021 par le gouvernement<sup>21</sup>. Son objectif est d'adopter une approche d'amélioration continue dans les services publics basée sur les avis et expériences des usagers. A terme, l'administration souhaite offrir des services publics plus proches, plus efficaces et plus simples aux citoyens français. Concrètement, ce programme prévoit la mise en place d'une plateforme pour réceptionner le feedback des usagers, un appui méthodologique et l'animation de communautés de pratiques.



### Strategies

#### Strategy 1

Improve the service design, digital products, and customer-experience management of Federal High Impact Service Providers by reducing customer burden, addressing inequities, and streamlining processes.

1 Strategy Lead | Success Metrics | CAP Goal

#### Strategy 2

Design, build, and manage government service delivery for key Life Experiences that cut across federal agencies.

1 Strategy Lead | CAP Goal

#### Strategy 3

Identify and prioritize the development of Federal shared products, services, and standards that enable simple, seamless, and secure customer experiences across the Federal Government.

1 Strategy Lead | Success Metric

## Les Etats-Unis

L'expérience usager a été annoncée comme une priorité par l'administration Biden-Harris en novembre 2021<sup>22</sup> ("Delivering excellent, equitable and secure Federal services and customer experience."). La particularité de l'approche américaine est que celle-ci se concentre sur les "high impact service providers" - la performance des administrations qui délivrent des services utilisés par un grand nombre d'Américains et/ou qui ont un impact décisif sur la vie des individus qu'ils servent.

21 <https://www.modernisation.gouv.fr/ameliorer-lexperience-usagers/services-publics>

22 <https://www.performance.gov/pma/>

## L'Australie

Suite à la publication d'une enquête indépendante sur la perception de ses services publics, l'Australie a défini une stratégie visant à améliorer leur expérience usager<sup>23</sup>. Cette stratégie a plusieurs objectifs prioritaires, entre autres :

- S'assurer que tous les fonctionnaires de leur administration comprennent le rôle qu'ils ont à jouer pour la population.
- Intégrer leur offre de services grâce au développement de solutions technologiques.
- Monitorer et améliorer la performance des services.

### A l'échelle plus locale, des villes et des régions se mobilisent également sur la thématique de l'expérience usager.

Certaines d'entre elles s'illustrent notamment à travers le programme *UserCentriCities*<sup>24</sup>. Lancé en décembre 2020 dans le cadre du programme Horizon 2020, ce projet vise à développer une plateforme permettant aux autorités locales de comparer leurs performances et d'échanger des bonnes pratiques en matière d'expérience usager (des bonnes pratiques toutefois principalement axées sur la dimension digitale). Ce projet rassemble actuellement 26 municipalités et régions européennes, dont la Région bruxelloise qui

s'est récemment impliquée via l'intermédiaire d'*easy.brussels*. Cette plateforme a récemment mis en valeur la ville de Rotterdam pour ses efforts en matière d'expérience usager.

En reconnaissance de ces avancées, une visite d'inspiration a été organisée par nos soins en avril 2023, réunissant une délégation de représentants de la Région et d'acteurs locaux. Cette visite avait pour but d'apprendre des bonnes pratiques mises en œuvre à Rotterdam et de s'inspirer de leur approche en matière d'accueil usager.

### Rotterdam



23 <https://www.apsc.gov.au/state-service/state-service-report-2019-20/chapter-2-supporting-recovery/delivering-australians>

24 <https://www.usercentricities.eu/>

A photograph showing a man and a woman from behind, looking out over a cityscape. The man is wearing a light green quilted jacket, and the woman has long blonde hair. They are standing on a balcony or walkway with a railing. In the background, a wide river flows through a city with numerous skyscrapers and modern buildings under a clear sky.

## Quelques observations tirées de la visite d'inspiration à la ville de Rotterdam

La ville de Rotterdam a mis en place de nombreuses initiatives visant à développer de nouvelles offres de services afin de se rapprocher des citoyens et de rendre ses services plus accessibles. Bien que la plupart de ces initiatives aient été développées indépendamment les unes des autres, un travail est en cours pour les regrouper et davantage les coordonner.

Parmi ces initiatives, la ville est en train de déployer **un réseau de points de contact de proximité** sur l'ensemble de son territoire. À terme, chaque quartier disposera de son propre point de service, un lieu facilement **accessible et adapté aux besoins et attentes de la population locale**. **L'objectif de ce réseau est de réduire l'écart** entre la population et l'administration, un écart qui a été identifié à la suite des dernières élections. Il convient de noter que cette nouvelle offre de services locale n'a pas pour vocation de supprimer les guichets traditionnels, leurs antennes administratives existantes. Ces antennes ont toutefois été repensées et renouvelées pour devenir des lieux à la fois administratifs et de rencontres (des espaces à la fonction mixte).

En complément de ces services, des **équipes volantes (brigades mobiles)** ont été mises en place. Ces équipes se déplacent vers les citoyens pour leur fournir certains services. Cette équipe a pour public cible des personnes avec des difficultés de déplacement ou purgeant une peine de prison.

La ville a également développé des **guichets en vidéoconférence**. Initialement proposé pendant la période de pandémie de COVID-19, ce service est aujourd'hui populaire, notamment auprès des jeunes parents qui peuvent enregistrer ensemble la naissance de leur enfant.

Sur le plan numérique, la ville a également créé son propre **chatbot** en utilisant une technologie open source développée en collaboration avec 17 autres communes néerlandaises.

Enfin, la ville dispose de son propre **contact center** où elle emploie des personnes en insertion professionnelle. Ce centre gère environ 1,3 million d'appels par an avec une équipe de 200 employés.

La performance de tous ces services et canaux est constamment évaluée et surveillée, notamment en termes de satisfaction des citoyens. En effet, la ville de Rotterdam accorde une grande importance à l'évaluation régulière de ces services afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins des citoyens de manière efficace et satisfaisante.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes également intéressés aux initiatives “expérience usager” prises par les autres Régions de notre pays.

## La Région flamande

“**Digital first**” est le mantra de la Région flamande, qui travaille activement au développement et à l’harmonisation de ses services sur le plan numérique. En effet, il y a une forte volonté de la part de la Région de simplifier son écosystème web en regroupant les sites de ses services régionaux et locaux sur une même plateforme, tout en garantissant aux organisations locales et régionales de rester maîtres de leurs contenus. Un autre chantier important de la Région flamande est l’intégration des dossiers citoyens sur un profil usager unique, un espace personnel accessible via l’ensemble des sites de la Région et par le biais d’une application mobile (“Mijn Burgerprofiel app”).

Perçu comme complémentaire à cette offre digitale, **la Région dispose également d’un service de contact center**. Ce contact center existe depuis un certain temps, mais ses missions et son mode de fonctionnement ont évolué au fil du temps. En 1999, la Région flamande a lancé un numéro de téléphone unique pour contacter l’ensemble de ses services. À l’époque, la mission de cette ligne téléphonique était d’orienter les citoyens dans leurs démarches administratives. Aujourd’hui, l’offre de services de ce dispositif a été étendue. Le contact center gère désormais les contacts par téléphone et systèmes de messagerie (chat) d’organisations de différents niveaux de pouvoir, qu’elles soient locales ou régionales. D’un simple service d’orientation, les missions de ce dispositif ont ainsi évolué vers l’accompagnement de citoyens sur des thématiques variées. Le fonctionnement de ce contact center est soutenu par un outil performant de partage d’information. Cet outil sert à la fois de support aux agents du contact center et aux personnes chargées de mettre à jour les sites internet de la Région.

Bien que certaines opérations nécessaires aux opérations décrites ci-dessus soient externalisées ou toujours aux mains des organisations locales et régionales, **une agence régionale au sein de Vlaamse Overheid - Digitaal Vlaanderen<sup>25</sup> - assure la gouvernance et l’amélioration continue de ces dispositifs**.

25 <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen>





## La Région wallonne

Au cours des premières années de l'existence de la Région, ses canaux de communication avaient tendance à se multiplier, posant des défis majeurs en termes de cohérence et de mise à jour des contenus. Aujourd'hui, le panel de canaux proposé par la Région wallonne a été drastiquement simplifié. Les services de la Région disposent désormais d'un **portail web unique, d'un numéro de téléphone unique et d'un réseau de points de contact physiques appelés les Espaces Wallonie**. Toutefois, ces canaux renseignent le citoyen sur des matières presque exclusivement régionales.

Les contenus partagés via ces canaux sont rédigés par une équipe de rédaction présente dans chaque service métier du Service Public de Wallonie. Ces contenus sont ensuite stockés dans **une plateforme de partage d'informations qui alimente les différents canaux de communication de la Région. La gestion de ces canaux de communication est assurée par la Direction des Services de proximité**<sup>26</sup>.

Récemment, la Région s'est également dotée d'une **Direction de l'Optimisation et des Relations usagers (DORU)**<sup>27</sup>. Cette direction vise à renforcer l'orientation usager de l'administration régionale et à optimiser l'expérience des usagers dans leurs interactions avec ses services.

Parmi les initiatives décrites ci-dessus, certaines pratiques sortent du lot car nous les retrouvons dans chaque exemple cité ou car, au contraire, elles se distinguent de la norme et obtiennent de bons résultats. Dans la suite de ce chapitre, nous détaillons ces bonnes pratiques en deux temps. Nous traitons d'abord les sujets de gouvernance, pour ensuite aborder les pratiques de gestion multi/omni/opti-canal.

## 3.2. Bonne pratique de gouvernance : une structure de coordination et d'accompagnement

**Les pays et régions qui ont la volonté d'améliorer l'expérience usager de leurs services désignent généralement une entité responsable pour la mise en œuvre et le suivi de cette stratégie.**

Ces entités sont soit proches des fonctions stratégiques du gouvernement, soit associées aux fonctions administratives en charge de la transformation digitale des services publics<sup>17</sup>. Dans le premier cas de figure, ces entités ont un mandat pour coordonner un ensemble d'initiatives transversales. Dans le second cas de figure, la priorité est généralement donnée aux projets avec une composante digitale.

<sup>17</sup> Il convient de noter qu'au niveau local, certaines démarches doivent encore, pour des raisons légales, avoir lieu en présentiel.

<sup>26</sup> <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/departement-de-la-communication/direction-des-services-de-proximite>

<sup>27</sup> <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/pole-strategique/direction-de-loptimisation-et-des-relations-usagers>

## La France

**Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques**<sup>28</sup> chapeaute un ensemble d'agences et d'initiatives visant à améliorer les services publics français.

Ce ministère regroupe, entre autres, ces deux directions complémentaires :

- **La Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP)** : créée en 2015, cette direction est chargée de mettre en œuvre le programme de transformation publique défini par le gouvernement. Les objectifs de ce programme consistent à rapprocher, simplifier et rendre plus efficaces les services publics, dans le but d'améliorer l'expérience des usagers et des agents de la fonction publique.
- **La Direction Interministérielle du Numérique (DINUM)** : cette direction est responsable de la transformation numérique de l'État.

Ces directions gèrent plusieurs programmes d'amélioration des services publics. La DITP supervise notamment le programme *Services Publics +*, qui vise une amélioration continue des services publics en se basant sur les avis et l'expérience des usagers. Ce programme propose un soutien méthodologique, l'animation

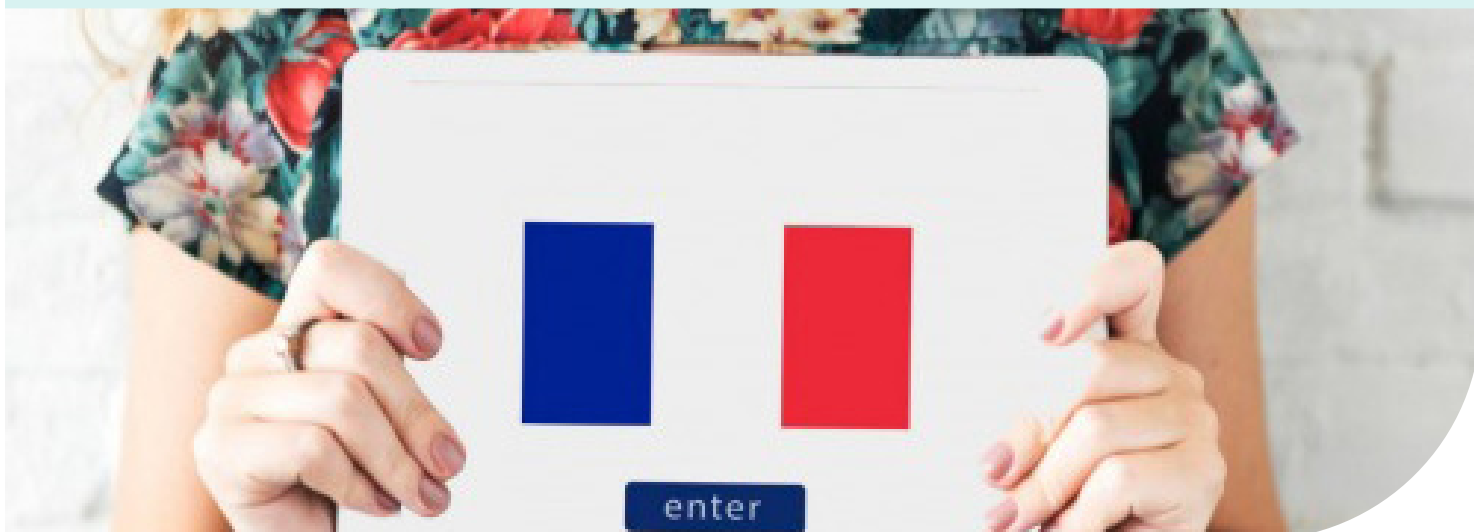
de communautés expérience usagers dans le secteur public, et une plateforme en ligne permettant à tous les Français de contribuer à l'amélioration des services publics. Via ce programme, la DITP mobilise également des experts en organisation, gestion de projets et performance opérationnelle pour accélérer les projets de transformation prioritaires au sein des administrations. La DINUM gère, quant à elle, l'agence *DesignGouv*<sup>29</sup>, dont la mission consiste à garantir que les services administratifs numériques soient conçus de manière simple, accessible et humaine. Depuis 2020, cette agence a mis en place une structure appelée *Commando UX*, composée de designers et de développeurs déployés au sein des administrations pour les aider à concevoir une offre numérique axée sur les usagers.

En collaboration avec le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion du territoire, le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques déploie également le réseau *France Service*<sup>30</sup>. Il s'agit de points de contact où les citoyens peuvent effectuer diverses démarches administratives au plus près de leur lieu de résidence, facilitant ainsi l'accès aux services publics.

28 <https://www.modernisation.gouv.fr/>

29 <https://design.numerique.gouv.fr/>

30 <https://www.transformation.gouv.fr/france-services/tout-savoir-sur-france-services>



## La Région wallonne

Deux acteurs clés en Région wallonne interviennent dans le domaine de l'expérience usagers et de la simplification administrative :

- **La Direction de l'Optimisation et des Relations usagers (DORU)**<sup>27</sup> : cette direction a été créée récemment, en 2021, et relève du secrétariat général du SPW, au sein de leur pôle stratégique. Cette direction joue le rôle d'interlocuteur unique en ce qui concerne les attentes et les besoins des usagers. Elle représente et relaie ces attentes au sein de l'organisation. Sa mission principale est de développer des outils permettant d'améliorer l'adéquation entre l'offre de services du SPW et les besoins des usagers. Elle accompagne également les services du SPW dans la refonte de leurs processus afin d'améliorer l'expérience des usagers.

- **La Direction des Services de proximité**<sup>26</sup> : cette direction relève également du secrétariat général, plus précisément du département de la communication, au sein du SPW support. Cette direction est responsable de l'organisation, de l'animation et de la gestion des interactions générées à travers les différents canaux de communication de la Région : interactions web, centre d'appel (1718) et espaces physiques (*Espaces Wallonie*).

D'après nos discussions avec la responsable de la Direction des Services de proximité, la DORU valorise le travail réalisé par ces services de première ligne et encourage les services métier du SPW à faciliter leurs interactions avec ces derniers.



## La Région flamande

En Région flamande, l'agence chargée de superviser et de coordonner les initiatives en matière d'accueil usager est **Digitaal Vlaanderen**<sup>23</sup> (une agence au sein de l'autorité flamande *Vlaamse Overheid*). Parmi ses missions, on retrouve :

- *"Fournir des services, un soutien et un transfert de connaissances aux administrations publiques afin de simplifier et de numériser leurs opérations, services et processus internes."*

Cette mission est confiée à la Direction de la Stratégie et de la Transformation Digitale.

- *"Organiser l'interaction avec les citoyens, les entreprises et les organisations par le biais d'un point d'information unique, avec des canaux de communication intégrés (web, le téléphone, courrier et chats)".* Cette tâche est confiée au Département Channel Solutions.



D'autres exemples d'entités de ce type existent à travers le monde (ex. en Australie, aux Etats-Unis, en Irlande, au Brésil, au Royaume-Uni, en Grèce, en Norvège, au Portugal, etc.).

Quelles sont les missions principales de ces entités ? On distingue plusieurs missions clé qui sont soit prises en charge par une seule organisation, soit assurées par plusieurs entités qui collaborent les unes avec les autres :

- **La conception d'une stratégie expérience usager.**
- **L'implémentation** d'une stratégie expérience usager **par l'accompagnement des services administratifs** (apport d'un support opérationnel pour des projets "expérience usager", organisation de formations, rédaction d'outils méthodologiques, etc.).
- **Le suivi** d'une stratégie expérience usager **par la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives** (y compris auprès des usagers) – une mission assurée de manière centralisée par cette agence ou décentralisée par le biais d'outils mis à disposition des administrations.
- **La coordination de canaux de communication transversaux** à différents services administratifs (plateforme web, contact center, réseau de points de contact physiques).

### 3.3. Bonnes pratiques de gestion multi/omni/opti-canales : prérequis et portefeuille de canaux proposés

La plupart des territoires étudiés ont développé ou développent **un éventail de canaux de plus en plus intégrés à l'échelle d'une région / d'un pays**. Si cette tendance s'observe évidemment en ce qui concerne les services digitaux (plateforme digitale unique, profil citoyen unique...), elle touche également des catégories de canaux plus conventionnels : la téléphonie et l'accueil physique. Des régions et des pays mettent en place des contact centers et des réseaux de points de contact physiques où le citoyen est accueilli peu importe la nature de sa question. En général, ces canaux sont perçus comme complémentaires à l'offre digitale. Dans certains cas, ces canaux sont activement promus auprès de catégories de personnes ciblées pour leur profil plus vulnérable (cette stratégie de segmentation est appelée "opti-canales").

Dans une majorité de pays/régions étudiés, ces canaux, comme nous venons de le voir, sont gouvernés par une même structure. D'un point de vue opérationnel, pour assurer la cohérence des informations partagées via ces canaux de communication, nous avons également noté comme bonne pratique l'utilisation d'une seule et même plateforme de partage d'informations pour les équipes en charge de l'alimentation du site web, du contact téléphonique et des points d'accueil physiques.

### 3.3.1. Zoom sur le concept de plateforme de partage d'informations

Comment faire en sorte qu'un usager obtienne la même information s'il téléphone, se rend en personne dans un bureau ou visite le site internet de l'administration ? Au cours de nos recherches, nous avons repéré plusieurs exemples de bonne performance en la matière. Parmi ceux-ci, la Région flamande se distingue pour son modèle abouti de plateforme d'échanges.



#### Digitaal Vlaanderen

*Digitaal Vlaanderen* utilise **une plateforme unique** pour soutenir le travail de ses équipes, que ce soit pour la mise à jour de la plateforme web ou **pour assurer le fonctionnement de leur contact center.**

Sur cette plateforme, on retrouve des explications détaillées sur un ensemble de démarches administratives répertoriées dans leur répertoire des démarches<sup>31</sup>. De plus, l'ensemble des informations disponibles sur les sites internet de la Région sont également présentes, mais sous une forme plus concise. Enfin, les réponses aux questions les plus fréquentes des usagers sont également incluses dans la plateforme et sont affichées par ordre de popularité.

Pour chaque sujet, la base de données indique quel service est compétent et comment prendre contact avec eux en cas de difficulté. Par exemple,

si le contenu disponible ne suffit pas à répondre à une question d'un usager, des informations sur le service à contacter sont fournies. Cette application permet également aux agents qui l'utilisent de laisser des commentaires et du feedback. Ils peuvent contacter les rédacteurs des fiches pour demander des mises à jour ou signaler des informations manquantes. De même, ils peuvent communiquer avec les responsables de la mise à jour du site internet pour signaler des sections peu claires ou qui suscitent de nombreuses questions.

Les fonctionnalités de recherche de cette plateforme sont actuellement assez complexes, utilisant un langage administratif plutôt que la langue des citoyens. Cependant, grâce à un projet en cours basé sur l'intelligence artificielle, ces fonctionnalités sont destinées à évoluer.

#### La Région wallonne

La Région wallonne utilise l'application NOSTRA tant pour la mise à jour de ses contenus web que pour l'alimentation de son contact center et de ses points de contact physiques. Des personnes

sont désignées dans chaque service métier pour rédiger et mettre à jour des fiches qui sont ensuite publiées dans NOSTRA.

<sup>31</sup> <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/interbestuurlijke-producten-en-dienstencatalogus-ipdc>

### 3.3.2. Zoom sur le concept de contact center régional

**La Région flamande et la Région wallonne disposent toutes deux d'un contact center régional depuis de nombreuses années.**

Cependant, ces services ont connu des évolutions significatives au fil du temps. Tout d'abord, ils sont passés d'un simple call center à un contact center. Initialement chargés uniquement des interactions téléphoniques avec les citoyens, ils gèrent désormais d'autres moyens de communication tels que les e-mails et les chats. En outre, offrant initialement de

simples services de pédagogie institutionnelle, ces centres proposent actuellement des prestations d'accompagnement plus complètes. À l'origine, leur mission principale était d'aider les usagers à s'orienter dans un environnement administratif complexe. Aujourd'hui, ces services vont au-delà de l'orientation et fournissent des informations détaillées aux usagers. De plus, ils les accompagnent dans la réalisation de leurs démarches numériques en leur offrant un support technique (helpdesk aux démarches numériques).

#### La Région flamande

**Le contact center de la Région flamande (Infolijn) gère aujourd'hui les contacts par téléphone et systèmes de messagerie (chat) d'organisations publiques locales et régionales.**

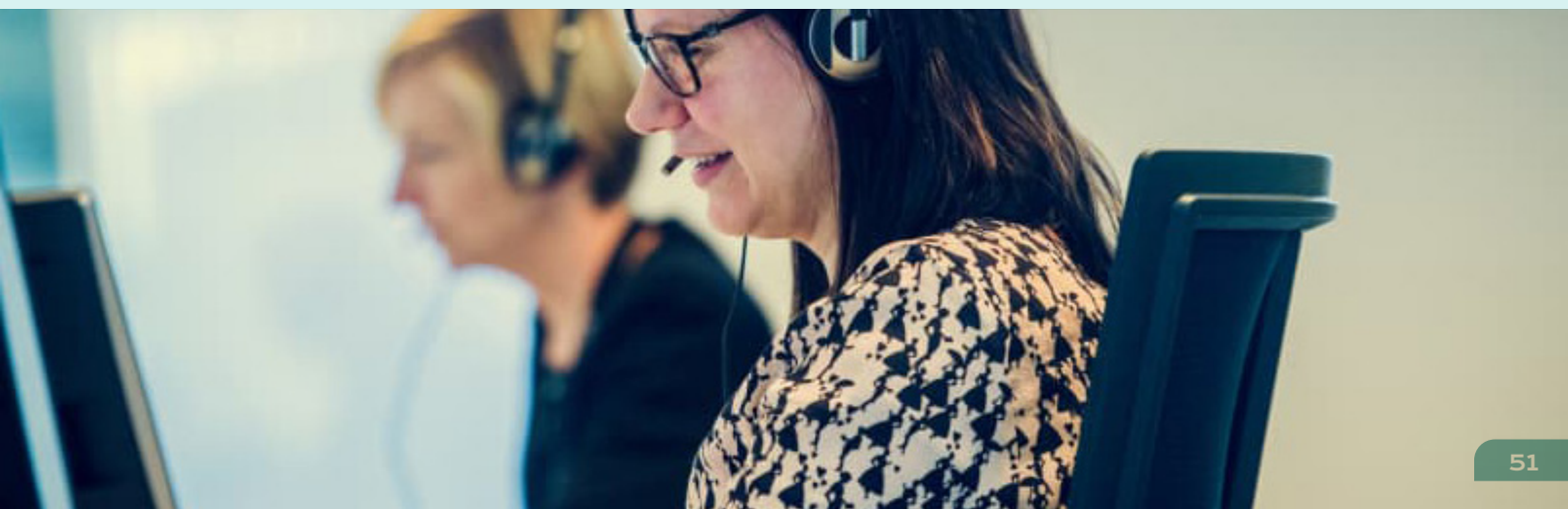
Les services de ce contact center sont proposés à ces organisations avec différentes formules de partenariats possibles selon les besoins de ces acteurs.

Pour garantir un fonctionnement efficace, les processus de ce contact center ont été standardisés et sont soutenus par des outils performants de partage d'information et de suivi des contacts. De plus, la performance de ce contact center est constamment surveillée afin d'en assurer l'amélioration continue. Le personnel chargé du fonctionnement du contact center a été externalisé, ce qui leur permet une plus grande

flexibilité dans la gestion de leurs ressources. Malgré cette externalisation, un service interne est en place pour assurer l'amélioration continue du service. Cela garantit que les processus sont régulièrement évalués et ajustés en fonction des besoins changeants des usagers et des organisations partenaires.

Actuellement, le contact center traite un nombre croissant de contacts. Rien qu'en 2021, plus d'un million de contacts ont été enregistrés<sup>32</sup>. Les résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des usagers de ce service sont très encourageants, avec une satisfaction moyenne de 85% (CSAT). Cela témoigne de l'efficacité et de la qualité du contact center dans sa gestion des interactions avec les citoyens et les organisations de la Région flamande.

<sup>32</sup> Digitaal Vlaanderen, 2022





## La Région wallonne

**Le contact center de la Région wallonne assure un service de première ligne pour tous les appels dirigés vers le Service Public de Wallonie, à l'exception des questions liées aux matières fiscales.**

L'équipe chargée de ce service est composée de 12 équivalents temps plein (ETP) internes au SPW. Ces agents sont responsables du bon fonctionnement du contact center et veillent à répondre aux appels de manière efficace et professionnelle. Afin de soutenir leur travail, le SPW a investi dans une plateforme de gestion

de l'information. De plus, le SPW accorde une grande importance à la formation continue de ses agents, afin de maintenir leurs compétences et de les tenir informés des dernières évolutions et réglementations.

Il est intéressant de noter que le volume d'appels géré par ce centre d'appels diminue d'année en année. En 2021, le contact center a traité un total de 74 300 appels<sup>33</sup>. Cette diminution peut être attribuée à divers facteurs, tels que l'amélioration de la qualité des informations disponibles en ligne.

Les contact centers des Régions flamande et wallonne se distinguent toutefois sur plusieurs aspects.

Tout d'abord, en ce qui concerne **l'étendue du service**, le contact center de la Région wallonne se limite aux entités régionales, tandis que celui de la Région flamande englobe également les entités locales. Cela signifie que le service en Wallonie est principalement axé sur les demandes adressées au Service Public de Wallonie, alors qu'en Flandre, il couvre un éventail plus large d'administrations. En ce qui concerne **la politique d'adhésion** à ces contact centers, en Wallonie, le service est imposé par défaut à l'ensemble des administrations.

Les administrations peuvent toutefois présenter des justifications appropriées pour quitter le contact center (ex. SPW Fiscalité). En Flandre, en revanche, l'adhésion au contact center est

proposée sur une base volontaire. En signant un partenariat avec ce centre, les entités s'engagent à respecter certains critères d'intégration.

Une autre différence réside dans **l'offre de services proposée**. En Wallonie, le contact center propose un service standard de première ligne, tandis qu'en Flandre, différentes catégories de partenariats sont offertes. Pour certaines administrations, Infolijn assure par exemple un service de deuxième ligne.

En ce qui concerne **les frais**, le service du contact center est gratuit en Wallonie, alors qu'en Flandre, certaines administrations doivent payer pour son utilisation, en particulier celles qui ont un volume élevé de contacts ou des exigences de services spécifiques.

Une autre distinction réside dans **la gestion du personnel**. En Wallonie, le contact center est

33 SPW, 2022 & Di Rupo, 2019



Coûts de déploiement	€ 5 850 000 / an
Frais pour la sous-traitance	€ 5 350 000
Frais de personnel – 5 ETP de niveau A	€ 500 000
Nombre de contacts par an	1 341 255
Le coût par contact	€ 4,36
Nombre de citoyens en Flandre	6 700 000



Coûts de déploiement	€ 400 000 / an
Personnel – 14 ETP de niveau B à C	€ 300 000 / an
Frais de communication	€ 96 000 – 120 000 / an
Réservation du numéro gratuit	€ 13 000 / an
Nombre de contacts par an	74 300
Le coût par contact	€ 5,38
Nombre de citoyens en Wallonie	3 650 000

Figure 17 : Structure de coûts pour les contact centers flamand et wallon

géré en interne, avec des ressources employées directement par la Région. En Flandre, en revanche, le personnel chargé du fonctionnement du contact center a été externalisé pour permettre une plus grande flexibilité.

Enfin, la Wallonie propose un **numéro unique** pour accéder à son contact center, tandis que la Flandre gère à la fois un numéro unique et des lignes thématiques sectorielles. Ces différences découlent de choix historiques, de stratégies de positionnement différentes adoptées par les deux Régions.

**Ces différences ont des implications en termes de volume de contacts traités, beaucoup plus important en Flandre, et donc de coûts opérationnels associés à chaque système** (cf. Figure 17).

A l'occasion de notre étude, nous avons également rencontré d'autres contact centers aux périmètres plus limités que ce soit en termes géographiques (ex. contact center de la ville de Rotterdam –

200 collaborateurs) et/ou de compétences (ex. contact center de Bruxelles Fiscalité – 15 ETPs).

### 3.3.3. Zoom sur le concept de réseau de points de contact physiques

Pour compléter leur offre de canaux digitaux et téléphoniques, certains pays, régions et localités ont fait le choix d'ouvrir des points de contact de proximité. Dans ces lieux, un usager peut recevoir de l'information, être accompagné pour réaliser ses démarches numériques et recevoir des services de plusieurs entités administratives. La plupart des autorités qui ont ouvert ce type de lieux ont eu la volonté de se rapprocher du citoyen et de (ré)-établir un lien de confiance avec leur population.

En ces temps de digitalisation et de perte de liens sociaux (à la suite des multiples crises que nous avons traversées), ces lieux sont des relais de l'action publique pour toucher une population plus isolée.



## Wijkhubs - Rotterdam

En 2018, la ville de Rotterdam a mis en place un programme appelé "Wijkhub"<sup>34</sup> dans le but de regagner la confiance des citoyens et de leur offrir des services de proximité répondant à leurs besoins. Cette initiative est née après les élections locales, qui avaient enregistrées un niveau historiquement bas de participation. L'objectif principal de ce programme est d'établir **un réseau de 39 points de contact de proximité**, un dans chaque quartier de la ville. Ces espaces sont conçus pour être des lieux conviviaux, facilement accessibles et reconnaissables. L'idée est de briser l'image d'une administration fermée et d'ouvrir des espaces accueillants où il est facile d'entrer et d'obtenir des services. Les espaces Wijkhub sont là pour répondre à toutes sortes de questions grâce à la collaboration de tous les services de la ville et à un vaste réseau de partenaires. Chaque lieu est toutefois unique, car ils sont organisés de manière à répondre aux besoins spécifiques de chaque quartier.

## France Services

En janvier 2019, un dispositif a été lancé visant à rapprocher les citoyens français de leur administration en leur offrant une offre de services de proximité. L'objectif principal de ce programme est d'établir **un réseau étendu de points de contact de telle sorte que chaque Français ait l'un de ces centres à moins de 30 minutes de chez lui**. Ces espaces regroupent les compétences de plusieurs administrations afin de faciliter les démarches administratives des citoyens. Les agents qui y travaillent sont spécialement formés pour répondre aux questions concernant ces administrations, pour accompagner les citoyens dans la réalisation de certaines démarches administratives et pour offrir un soutien dans l'utilisation des outils numériques. Ce programme vise à simplifier la relation entre les citoyens et les administrations, en offrant un service de qualité et en réduisant les distances géographiques.



## Espaces Wallonie

Le premier Espace Wallonie a ouvert ses portes en 2002. Aujourd'hui, **la Région wallonne compte 11 Espaces Wallonie répartis dans toute la région**. Ces espaces ont pour mission de rapprocher la Région du citoyen en lui offrant un lieu où il peut trouver des informations fiables, être orienté et bénéficier d'une assistance dans ses démarches. Dans ces lieux, les usagers sont accueillis par du personnel généraliste, capable de répondre à une large gamme de questions couvrant toutes les compétences de la Région. Ils sont formés pour fournir des informations et des conseils pertinents sur divers sujets. De plus, il est également possible d'y prendre rendez-vous pour rencontrer des experts métier dans des domaines spécifiques, afin d'obtenir un accompagnement plus spécialisé.

34 <https://www.rotterdam.nl/wijkhub>

### 3.4. Conclusion : de nouvelles compétences et de nouveaux canaux

L'expérience usager est devenue un sujet de plus en plus important dans le secteur public.

Ainsi, de nombreuses entités sont créées à travers le monde pour prendre en charge cette dimension. Ces entités peuvent avoir différentes responsabilités, allant de l'accompagnement d'administrations en matière d'expérience usager au monitoring et au suivi de cette expérience. Elles peuvent également être en charge de la coordination d'un éventail de canaux de communication et de l'amélioration continue des plateformes de partage d'informations qui les alimentent.

Pour rendre l'action publique plus accessible, de nouveaux canaux se développent : digitaux, bien sûr, mais aussi d'un genre plus humain. Ainsi, de

nouveaux contact centers régionaux jouent un rôle clé en offrant un accompagnement par téléphone et systèmes de messagerie aux citoyens dans leurs démarches administratives. En parallèle, des points de contact physiques sont également déployés afin de renouer avec un public plus isolé ou préférant une interaction en face-à-face. Ces points de contact physiques offrent un espace où les citoyens peuvent se rendre pour obtenir des informations, des conseils et un soutien concret dans leurs démarches administratives.

La figure 18 synthétise ces enseignements tirés de notre étude comparative.

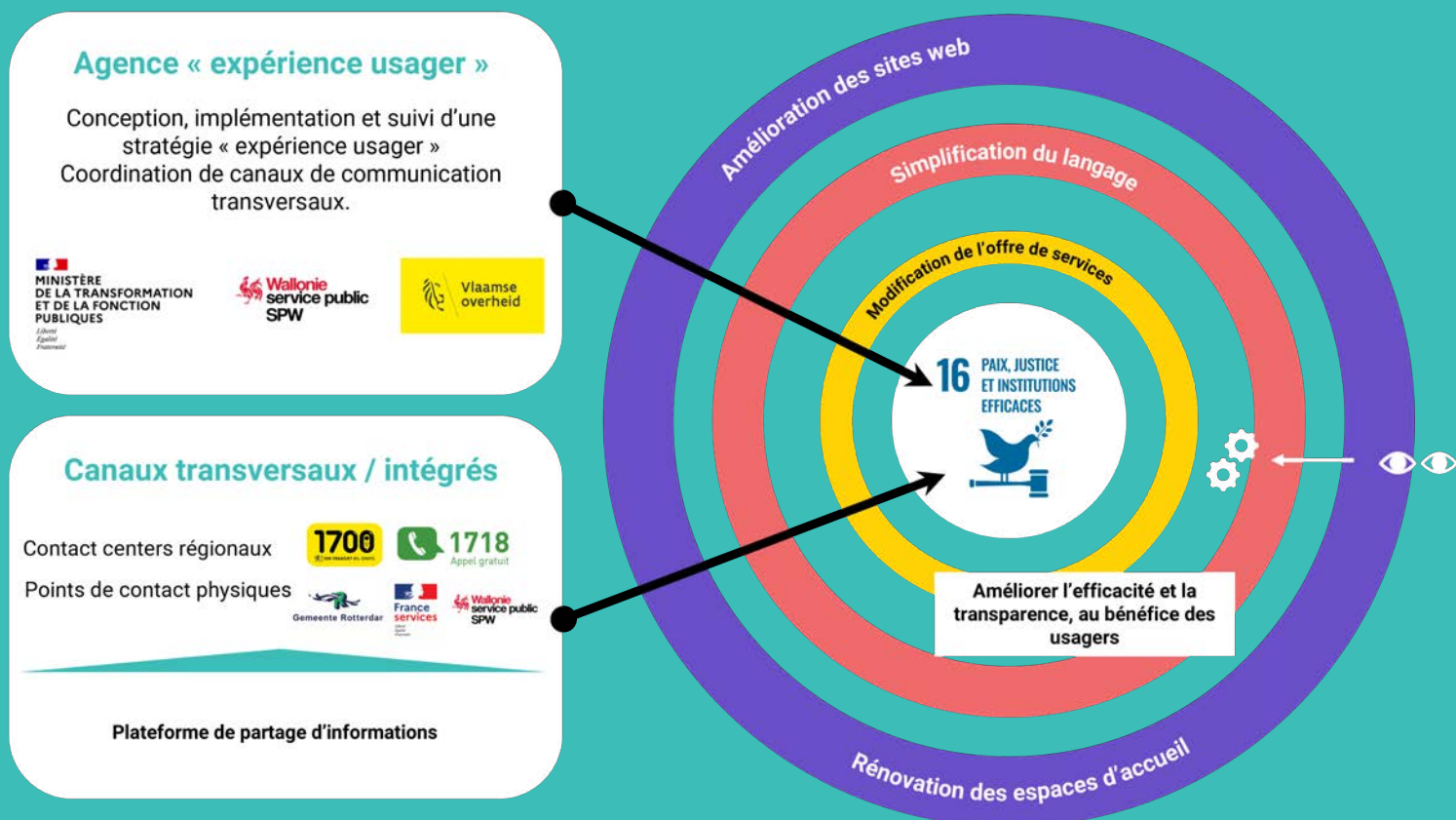


Figure 18 : Etude comparative des pratiques d'accueil usagers en dehors de la Région bruxelloise



## 4. VISION & RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES À LONG TERME

Trois dimensions ont été identifiées pour améliorer l'expérience (d'accueil) de l'utilisateur bruxellois (cf. Introduction) :

- **Omnicanalité** : offrir une expérience utilisateur cohérente et fluide sur l'ensemble des canaux de communication.
- **Transversalité** : éliminer les difficultés d'orientation administrative de l'utilisateur.
- **Inclusivité** : investir dans la relation avec l'utilisateur.

Dans ce chapitre, nous précisons ces dimensions du point de vue de l'utilisateur.

En pratique, pour les administrations, travailler sur ces dimensions implique des changements tant d'un point de vue culturel qu'opérationnel. Nous développons ci-après les changements liés au déploiement d'un accueil omnicanal, transversal et inclusif.

Pour concrétiser cette vision dans un horizon de 5 ans, nous détaillons ensuite un programme de recommandations stratégiques.

## 4.1. La vision : un accueil omnicanal, transversal et inclusif au profit de l'utilisateur

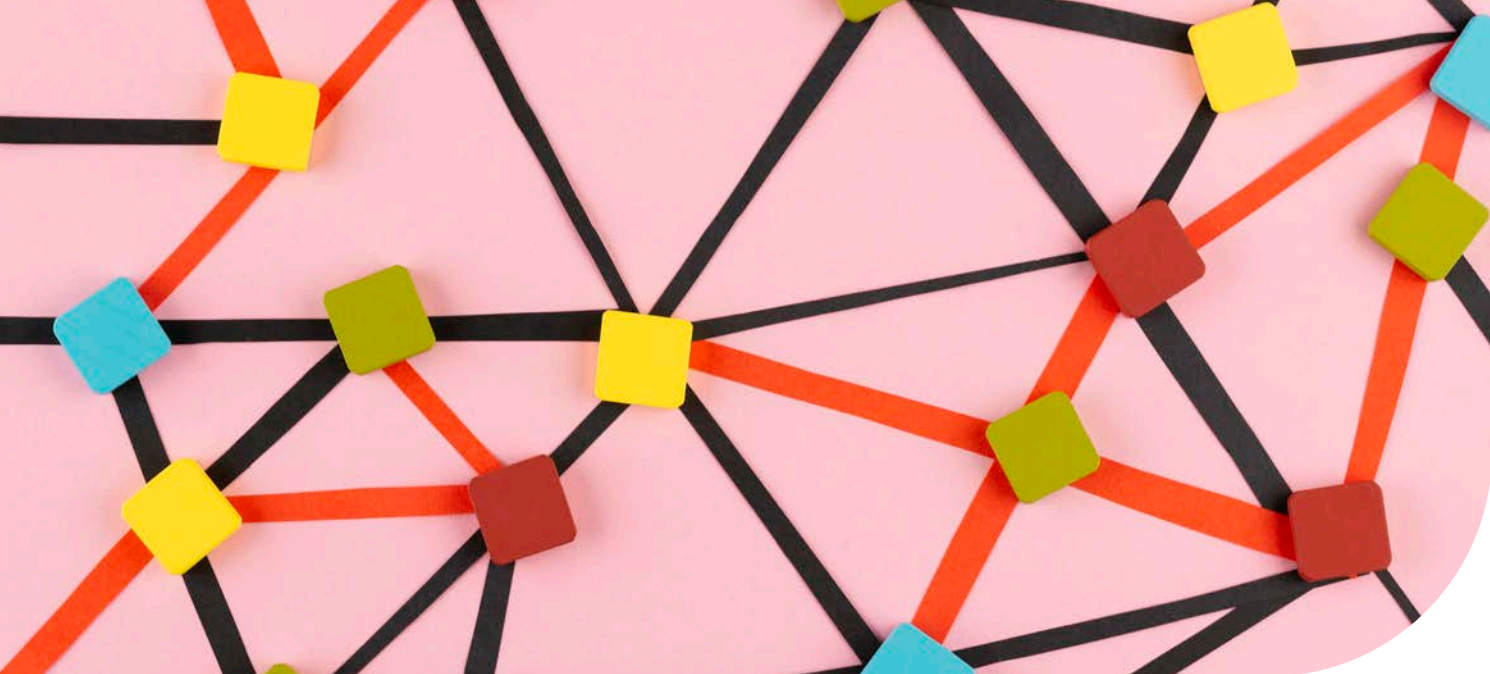
Dans un monde idéal, **le citoyen peut choisir son mode de communication**. Pour s'informer et introduire ses démarches administratives, il a à sa disposition différents services : canaux numériques, téléphonie et accueil en présentiel. Ces canaux sont accessibles à tous, sans discrimination. Peu importe le moyen de communication choisi, le citoyen reçoit une information fiable et cohérente dans un langage compréhensible.

**Le citoyen ne doit pas chercher à qui il doit s'adresser** pour une question administrative. Des moyens de communication intégrés lui sont offerts de sorte qu'il ne soit pas redirigé entre plusieurs acteurs à de multiples reprises.

Selon le mode de communication choisi par l'utilisateur, **le degré d'accompagnement qui lui est offert est adapté**. Étant donné la plus grande vulnérabilité des personnes qui se présentent en présentiel ou téléphonent à une administration, l'accompagnement de ces personnes via l'intermédiaire de ces canaux doit être plus poussé. Cet investissement relationnel doit permettre de rendre l'utilisateur plus autonome mais aussi de renouer une relation de confiance et de proximité avec le citoyen.

La Région bruxelloise, un territoire administratif complexe, a tout intérêt à investir dès aujourd'hui dans l'amélioration de l'expérience d'accueil de ses usagers. **Offrir des services plus qualitatifs, éviter l'errance administrative et rétablir un climat de confiance sont une liste non-exhaustive d'arguments en faveur d'un accueil plus omnicanal, transversal et inclusif.**






## 4.2. Un accueil omnicanal, transversal et inclusif : des implications culturelles et opérationnelles

S'engager pour un accueil omnicanal, transversal et inclusif implique un ensemble d'évolutions tant culturelles qu'opérationnelles. Nous détaillons ci-dessous un ensemble de changements attendus tirés de nos constats sur l'accueil usager à Bruxelles et issus de notre étude de benchmarking.

### Des changements culturels



L'expérience usager doit être l'affaire de tous. Le front office (la fonction d'accueil) doit être soutenu par une culture collaborative au sein des et entre organisations.

La Région bruxelloise peut profiter de l'élan favorable autour de la thématique de l'expérience usager pour sensibiliser les organisations et leurs employés, qu'ils se trouvent en première ou

en deuxième ligne, au rôle et à l'impact qu'ils ont chacun sur l'expérience usager. Il est essentiel que tous s'efforcent de rendre cette expérience aussi fluide que possible, non seulement pour améliorer la satisfaction des usagers, mais aussi pour améliorer leur propre expérience en tant qu'employés du service public. Cette prise de conscience des liens entre les activités de chacun pour fournir un service de qualité aux citoyens doit contribuer à éliminer, ou du moins réduire, les phénomènes de silos. Tout en respectant les responsabilités et les compétences de chacun, **il est essentiel que les organisations publiques bruxelloises se voient comme faisant partie d'un ensemble, interagissant de près ou de loin les unes avec les autres.** Ensemble, ces organisations offrent une multitude de services au citoyen, qui, du point de vue de ce dernier, n'interagit qu'avec une seule entité : l'État. Les efforts d'une administration en matière d'expérience usager peuvent être reconnus, mais s'ils ne sont pas suivis par les administrations voisines, l'impact global sur la satisfaction de l'utilisateur ne sera jamais maximal. Il est donc essentiel que ces organisations collaborent et coordonnent leurs efforts pour garantir une expérience usager cohérente et optimale à travers l'ensemble des services publics.

## De nouvelles interactions avec l'utilisateur



Les besoins et attentes des usagers – y compris des plus vulnérables – doivent être connus et objectivés afin d'être adressés.

**Il est important d'aller vers l'utilisateur et d'objectiver ses attentes, ses besoins et son niveau de satisfaction envers les services rendus.** Pour recueillir ces informations, il est essentiel de multiplier les initiatives d'interactions avec les usagers : enquêtes de satisfaction, groupes de consultation, tests, etc. Ces exercices doivent être réalisés en veillant à prendre en compte l'ensemble des différents publics avec lesquels l'administration interagit. En ce qui concerne le fonctionnement des canaux de communication dits "humains" tels que la téléphonie et l'accueil physique, il est notamment crucial d'écouter les besoins de leur public cible, des personnes vulnérables.

**Les enseignements tirés de ces échanges avec les usagers doivent ensuite alimenter l'amélioration continue du service.** Ces échanges offrent l'occasion d'identifier les succès, les problèmes et les propositions d'amélioration. Mais ce n'est pas tout, ces échanges représentent également une opportunité d'activer les équipes internes. Si les résultats de ces enquêtes sont positifs, il est important de montrer qu'ils sont le résultat d'un travail collectif. En les communiquant ainsi, ces résultats stimulent la motivation de l'ensemble du personnel. Si les résultats de ces enquêtes sont au contraire négatifs, il faut pouvoir les utiliser comme leviers pour initier les changements culturels et opérationnels nécessaires. Ceci peut être réalisé en communiquant ces résultats de manière transparente et en démontrant comment il est possible d'inverser la tendance en travaillant ensemble. Enfin, pour les équipes internes, il est

plus facile de travailler à l'amélioration de leur service lorsqu'elles ont en tête les profils de leur public cible. Cela leur permet de prendre des mesures proactives en faveur de l'amélioration continue.

## De nouveaux canaux et des adaptations organisationnelles



Des canaux transversaux doivent être offerts pour simplifier le paysage administratif bruxellois et éviter l'errance administrative. Dans les organisations locales et régionales, les parcours usagers et les processus doivent être revus selon une perspective usagers.

Chaque organisation de l'écosystème administratif bruxellois doit revoir ses parcours usagers dans une perspective de fluidification. Afin d'offrir une expérience omnicanale, de répondre aux sollicitations des usagers via différents canaux, il est essentiel que tous les maillons de la chaîne soient alignés, coordonnés et en interaction les uns avec les autres. La première ligne, par exemple, doit être parfaitement articulée avec les experts de la seconde ligne.

**L'expérience usager est étroitement liée à l'excellence opérationnelle : les processus internes, de la première à la seconde ligne, doivent être plus efficaces et transparents. Afin de faciliter les démarches des citoyens bruxellois, il est également indispensable de leur offrir des portes d'entrée clairement identifiables.** D'une part, les administrations doivent travailler sur l'intégration de leurs canaux d'accueil. Les canaux proposés ne doivent pas être divisés par unité ou service administratif, mais unifiés en fonction des problématiques du citoyen. Si l'on décide de mettre en place une première ligne intégrée, il est nécessaire d'accroître la polyvalence des agents en leur offrant des formations correspondantes et en

mettant à leur disposition des outils de soutien. D'autre part, il est également intéressant pour la Région d'offrir de nouvelles portes d'entrée sans distinction administrative, des canaux où le citoyen peut adresser toutes sortes de questions, qu'elles concernent l'administration A ou B du niveau de pouvoir local, régional ou fédéral. Cela permettrait de réduire la confusion des citoyens face à un grand nombre d'administrations aux compétences en évolution. La Région de Bruxelles-Capitale doit idéalement se positionner comme moteur de la coopération inter-administration, une coopération qui sera nécessaire pour atteindre cet objectif et servir au mieux les citoyens.

## Le déploiement d'outils support



Des outils performants doivent être mis à disposition pour suivre le parcours des usagers et échanger des informations au sein des et entre organisations.

**Les freins dans la conception et la diffusion d'outils performants de partage d'informations et de suivi des contacts sont actuellement des obstacles majeurs à l'amélioration de la qualité du service rendu.**

L'absence d'un outil d'échange d'informations sur les services administratifs rend difficile la garantie d'une communication cohérente envers l'utilisateur. Si l'on demande aux agents d'être plus polyvalents, il est essentiel de les aider à atteindre cet objectif en mettant à leur disposition une plateforme d'échange mise à jour et facilement consultable. L'absence d'un outil de suivi des contacts rend difficile la personnalisation de l'expérience usager, telle que l'information sur l'avancement de ses démarches ou l'évitement de demandes répétées pour les mêmes informations. De plus, ces outils améliorent l'efficacité globale du service.

Il est crucial que ces outils soient développés en collaboration avec les professionnels de terrain afin de répondre à leurs attentes et de s'aligner sur leurs procédures. De plus, ces outils doivent être accessibles à toutes les administrations, qu'elles soient de petite ou grande taille. Tout en respectant les limites de chaque organisation et la réglementation RGPD, il est également important que ces outils puissent interagir entre eux, permettant ainsi le suivi et la compréhension des demandes impliquant plusieurs organisations.

## La mise en place d'une dynamique d'amélioration continue



L'amélioration continue des dispositifs d'accueil doit être assurée par du personnel dédié. Cette dynamique doit se nourrir d'éléments tangibles par la collecte de données et leur analyse systématique.

Pour appuyer la nature transversale de l'expérience usager, il est important d'avoir des personnes qui ont la responsabilité transversale de définir une stratégie usager et d'en assurer l'implémentation et le suivi. **Bien que l'expérience usager soit l'affaire de tous, il est une bonne pratique d'avoir des personnes dont la mission est de veiller à ce que ce principe soit effectivement appliqué et de fournir un soutien aux professionnels sur le terrain.** Idéalement, chaque organisation devrait disposer de ce type de profil. Si de nouveaux canaux transversaux sont offerts, il est également nécessaire de garantir leur coordination et leur connexion aux structures d'accueil des organisations locales et régionales. Une équipe dédiée devrait prendre en charge cette mission de coordination et d'amélioration continue de ces nouveaux canaux d'accueil. Les personnes chargées de veiller à ce que les usagers bruxellois bénéficient d'une



expérience de service la plus satisfaisante possible devront continuellement encourager leurs collègues et leur direction à revoir leurs modes de fonctionnement.

Pour rester pertinent et aligné sur les attentes des citoyens qui sont en constante évolution, **il est important de promouvoir une culture d'amélioration continue qui s'appuie sur des éléments objectifs, à la fois par la collecte de feedback de la part des usagers et par la collecte et l'analyse de données.** La collecte de données doit être la moins énergivore et la plus fiable possible. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les paramètres à surveiller et de mettre en place des systèmes permettant de le faire avec un minimum d'effort. L'objectif est d'obtenir des données robustes qui peuvent être comparées d'une période à une autre et, idéalement, d'une organisation à l'autre. Une fois collectées, ces données doivent être analysées. Si certains paramètres doivent être surveillés en continu, d'autres peuvent l'être de manière périodique. Ces analyses visent à identifier d'éventuels changements de comportement de la part des usagers, à mettre en évidence des opportunités d'amélioration potentielles et à projeter le fonctionnement des services à court et moyen terme. Ces projections sont particulièrement utiles pour anticiper certains événements et mettre proactivement en place des solutions. L'objectif poursuivi est toujours d'offrir une expérience aussi fluide et satisfaisante que possible pour l'utilisateur.

## Un support régional renforcé



Une offre de services coordonnée doit être développée par des organismes régionaux identifiés comme compétents pour soutenir cette démarche dans les organisations locales et régionales bruxelloises.

**Les administrations locales et régionales bruxelloises doivent collaborer étroitement dans leur mission d'amélioration de l'expérience usager.** Les initiatives menées par les uns doivent être partagées avec les autres, et cette thématique doit être débattue lors de forums réunissant les responsables de l'expérience usager. Ainsi, les expériences de chacun peuvent nourrir les projets des autres.

Les efforts sur le terrain ont également besoin d'être supportés, surtout dans les administrations qui ont moins de ressources et/ou compétences pour mener à bien des initiatives "expérience usager". Il convient de rappeler que tous les maillons de la chaîne doivent travailler sur cette thématique, faute de quoi les effets escomptés auprès des usagers risquent de ne pas être pleinement réalisés. Par conséquent, nous proposons de développer, au niveau régional, des compétences et une offre de services destinées à soutenir les initiatives visant l'amélioration de l'expérience usager.

## En conclusion

Un accueil plus omnicanal, transversal et inclusif en Région bruxelloise doit se traduire par des évolutions au niveau de chaque organisation locale ou régionale et à un niveau plus transversal (cf. Figure 19).

Dans chaque organisation, chaque agent doit se sentir concerné par la problématique de l'expérience usager. Les attentes de leurs usagers doivent être connues et leur offre de services (y compris dans ses aspects opérationnels) doit être revue en conséquence. Des outils doivent leur permettre de suivre les étapes par lesquelles passe l'utilisateur et de monitorer la performance pour identifier des opportunités d'amélioration.

D'un point de vue transversal, pour supporter les efforts des organisations en matière d'expérience usager, développer une offre de support régionale est essentiel. Il est notamment nécessaire d'offrir aux administrations un soutien méthodologique pour l'objectivation des attentes de leurs usagers et pour la collecte de données en matière d'expérience usager. Aujourd'hui, nous constatons que ces initiatives ne sont pas toujours alignées les unes avec les autres. Une gestion centralisée des projets "expérience usager" permettrait à la Région de maximiser leurs impacts.

On identifie également en Région bruxelloise un potentiel d'impact important associé au développement de canaux transversaux, soit

### Des changements culturels et opérationnels attendus au sein des organisations

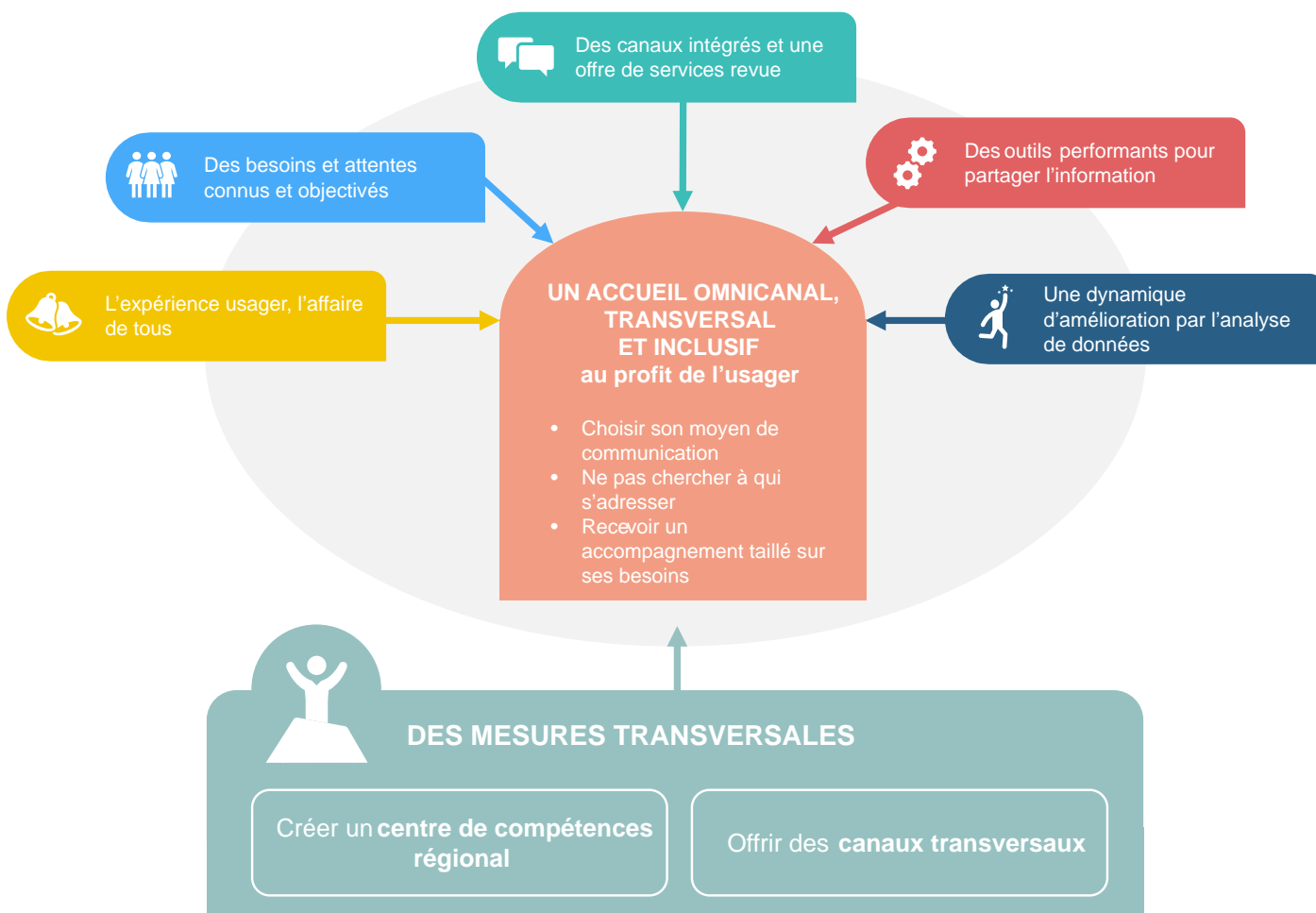


Figure 19 : Un accueil plus omnicanal, intégré et inclusif en Région bruxelloise doit se traduire par des évolutions au niveau de chaque organisation et à un niveau plus transversal

des canaux permettant au citoyen d'obtenir des réponses à ses questions en un lieu unique. Pour en assurer la cohérence, complémentarité et coordination, ces nouveaux canaux devront être gouvernés par une seule et même entité qui devra en assurer l'amélioration continue. La mise en place de ces canaux nécessitera le développement de nouveaux outils, notamment en matière de partage d'informations au sujet des démarches et actualités des différents

services de la Région en lien avec la Stratégie web régionale.

Nous détaillons ces propositions de mesures transversales dans le point suivant de ce rapport d'étude.



### 4.3. Recommandations stratégiques transversales à 5 ans

Concrètement, nous proposons deux grandes mesures transversales :

- **La création en Région bruxelloise d'un centre de compétences en matière d'expérience usager.**
- **La mise en place de canaux de communication transversaux sur l'ensemble de la Région.**

Ci-après, nous détaillons ces recommandations, basées sur les résultats de notre étude au sujet de l'accueil usager en Région bruxelloise et en-dehors de la Région.



### 4.3.1. La création d'un centre de compétences régional en matière d'expérience usager



#### Rappel de quelques éléments de contexte

- Des initiatives en matière d'expérience usager existent dans la Région mais sont **dispersées et peu coordonnées** entre organisations. A l'heure actuelle, il n'y a pas encore de stratégie ou de vision globale qui permette de donner de la cohérence aux initiatives prises par les organisations publiques de la Région.
- Un **manque de vision d'ensemble** sur la performance de l'accueil usager se fait ressentir sur le territoire bruxellois : sans cette vision d'ensemble, il est difficile de prendre des décisions locales ou plus stratégiques sur la priorité à donner à cette thématique.
- Les administrations bruxelloises demandent du support supplémentaire (ressources financières et humaines) pour mener à bien des projets autour de l'expérience usager. Ces types de projets nécessitent également des **compétences spécifiques** qui ne sont pas toujours présentes au sein des administrations.
- Un apprentissage tiré du projet de stratégie web régionale est qu'il est important d'avoir une **stratégie d'accompagnement envers les administrations** dans ce type de projets impliquant d'importantes transformations.
- Des **études académiques**<sup>35</sup> montrent que les organisations qui gèrent les processus de changement par des équipes complémentaires aux employés impliqués dans les activités courantes ont une plus grande capacité d'innovation.

<sup>35</sup> Par exemple O'Reilly & Tushman, 2004 – "The Ambidextrous organization".



## Proposition

Nous proposons la **création d'un centre de compétences régional en matière d'expérience usager.**

Ce centre de compétences doit pouvoir assurer les missions suivantes :

- **L'implémentation et la mise à jour de la vision** et stratégie d'accueil régionale.
- **La coordination des projets régionaux dont l'objectif principal est d'améliorer l'expérience usager.**
- **La mise à disposition d'expertise "expérience usager"** auprès des organisations locales et régionales de la Région.
- **L'apport d'un soutien méthodologique pour la réalisation d'enquêtes usagers** et pour la collecte de données en matière d'expérience usager.
- **La mise à disposition, sous forme de tableau de bord, des données collectées** pour que les décisions opérationnelles et politiques puissent être prises en prenant ces données en considération.
- **La promotion d'une culture centrée sur l'usager** au sein des organisations par le biais de campagnes de sensibilisation et de formations.
- **La supervision et l'amélioration continue des canaux transversaux** mis en place par la Région (cf. point suivant).

Ce centre de compétences doit être perçu comme une unité centrale dont la responsabilité est de mener à bien et de monitorer l'implémentation de la stratégie d'accueil usager de la Région. Dans le cadre de ses missions, ce centre de compétences sera notamment en charge de développer un **tableau de bord transversal**, permettant de suivre les progrès réalisés en matière d'expérience usager par la Région. De plus, ce centre facilitera **la création et la gestion d'une communauté de pratiques dédiée** à la thématique expérience/accueil usager. Elle organisera plusieurs ateliers thématiques par an, permettant aux professionnels de se réunir, d'échanger des connaissances et de partager les meilleures pratiques en la matière. Enfin, au sein de cette entité, nous proposons la création d'**une équipe support volante** composée de profils complémentaires et nécessaires au déploiement de missions relatives à l'expérience usager. Son objectif sera de fournir un accompagnement aux organisations locales et régionales, en développant des approches d'accompagnement et des solutions cohérentes, efficaces et éprouvées. Grâce à cette équipe, nous visons la réalisation de projets qui permettent à la Région d'effectivement se rapprocher de ses objectifs stratégiques en matière d'expérience usager.

Illustrations tirées  
de l'étude de  
benchmarking



### France – Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques

Ce ministère chapeaute un ensemble d'agences et d'initiatives en vue d'améliorer la performance des services publics français. Parmi celles-ci, la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) qui assure la mise en œuvre du programme *Services Publics +*. *Services Publics +* est un programme d'amélioration continue des services publics basé sur l'avis et l'expérience des usagers. Ce programme offre un appui méthodologique, l'animation de communautés "relation usagers dans le secteur public" et une plateforme en ligne pour permettre aux Français de partager leur feedback. Ce programme met également à la disposition des administrations des équipes d'experts (experts en organisation, en gestion de projet, en excellence opérationnelle...) pour les accompagner dans leur transformation.



### Flandre – Digitaal Vlaanderen

*Digitaal Vlaanderen* supervise et coordonne les initiatives en matière d'accueil usager de la Région flamande. Etant donné leur positionnement dans l'organigramme du service public flamand, les missions de *Digitaal Vlaanderen* sont principalement concentrées sur des objectifs de digitalisation. Cette organisation est toutefois responsable de la coordination de l'ensemble des canaux de communication transversaux de la Région. Ceci englobe tant leurs solutions digitales que leur contact center.



## Critères de succès

- Ce centre de compétences régional doit avoir **le support et le mandat officiel de hauts responsables** de la Région. Ceci doit lui permettre d'être perçu comme fiable et associé à des projets stratégiques.
- Le travail d'accompagnement de cette entité – via son équipe volante – doit suivre **une liste de chantiers prioritaires** définis sur base de critères objectifs (ex. le service d'accompagnement expérience usager mis en place par les Etats-Unis se concentre sur leurs démarches administratives qui sont les plus régulièrement sollicitées).
- Cette unité doit mobiliser **une diversité de profils** : des experts en gestion de projet, des analystes fonctionnels, des designers en expérience usager, des analystes de données, des développeurs informatiques, des agents du changement et des experts en communication.
- Les experts mobilisés dans le cadre de ces missions d'accompagnement doivent avoir pour objectif connexe **la diffusion à plus grande échelle des enseignements** tirés de leurs projets (par ex. par l'élaboration et le partage de standards).
- Ce centre de compétences doit pouvoir avoir **accès aux données nécessaires à leurs analyses** et doit pouvoir collecter, de manière indépendante, de nouvelles données auprès des usagers.

## Estimation de budget

Nos hypothèses sont les suivantes :

- La Région devrait faire appel à 5 ETPs (profil d'expert – A1/A2 – 3 ans d'expérience) pour l'accompagnement d'environ 10 projets par an (de 100 jours homme chacun)<sup>36</sup>;
- Un ETP supplémentaire (profil d'expert – A1 – 3 ans d'expérience) est nécessaire pour la construction et la mise à jour d'un dashboard expérience usager régional;
- Un dernier profil (profil de gestionnaire de projet – A2 – 5 ans d'expérience) est également compté pour la coordination des projets, l'organisation de formations et la facilitation des activités de la communauté de pratiques expérience usager<sup>37</sup>;
- Les ETPs requis pour la coordination, la supervision et l'amélioration continue des canaux transversaux sont détaillés et comptabilisés au point suivant.

Sur cette base, nous estimons le budget en personnel de ce centre de compétences à environ € 500 000 par an<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Cette estimation ne tient pas compte des jours-hommes qui seront nécessaires dans les différentes administrations pour mener à bien ces projets.

<sup>37</sup> Idéalement, du budget supplémentaire est prévu pour l'organisation d'événements rassemblant les parties prenantes clé de la Région et des orateurs inspirant.

<sup>38</sup> Ces estimations de budget sont basées sur le simulateur de traitement de *talent.brussels*.



## 4.3.2. La mise en place de canaux de communication transversaux à l'ensemble de la Région



### Rappel de quelques éléments de contexte

- La **stratégie web régionale** prévoit une harmonisation et une centralisation des sites internet de la Région.
- Comme l'attestent les réactions vives publiées dans la presse au sujet du projet d'ordonnance *Bruxelles Numérique*, **il existe une crainte de disparition des canaux humains et de proximité offerts par les services publics**. Des organismes publics appellent également à maintenir des lieux de rencontre avec le citoyen pour pouvoir les accompagner au mieux<sup>7</sup>.
- **L'écosystème administratif bruxellois est complexe** : le citoyen ne sait pas toujours à qui il doit adresser quelles questions et peut avoir des difficultés à comprendre pourquoi il lui est nécessaire d'interagir avec plusieurs acteurs administratifs. Aujourd'hui, peu de canaux existent où il est possible d'aborder des questions de tout ordre<sup>39</sup>.
- Plusieurs organisations ont mentionné **une difficulté à gérer leurs contacts pris par téléphone et par mail**, ces contacts ayant augmenté depuis la pandémie.

<sup>7</sup> Perspective, 2022 – "Diagnostic socio-économique, territorial et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale suite à la pandémie de Covid-19."

<sup>39</sup> Par questions de tout ordre, nous entendons des questions générales et fréquentes telles que : "Je passe d'un statut d'indépendant à celui de salarié – que dois-je faire ?", "Je suis victime de violence familiale, je cherche de l'aide.", "Je vais avoir un enfant : comment préparer sa naissance d'un point de vue administratif ?", "Je souhaite adopter un mode de vie plus respectueux pour la planète. Que puis-je faire et par qui me faire aider ?"...



## Proposition

Nous proposons d'offrir aux citoyens bruxellois de nouvelles façons plus accessibles et intégrées d'interagir avec l'écosystème administratif bruxellois. Concrètement, **nous suggérons la mise en place de canaux de communication transversaux.**

Aux côtés de la plateforme web unique (projet de stratégie web régionale), nous proposons deux nouvelles offres de service : un contact center régional et un réseau de points de contact physiques (cf. Figure 20). Au vu des profils de population rencontrés en Région bruxelloise et de sa complexité administrative, nous pensons en effet qu'il est essentiel de déployer ces nouveaux canaux pour faciliter l'orientation et l'accompagnement des usagers.



Figure 20 : Portefeuille de canaux transversaux suggérés pour la Région de Bruxelles-Capitale

Les nouveaux canaux transversaux doivent être en mesure d'accomplir plusieurs missions :

- **Créer une relation de confiance avec le citoyen et comprendre ses besoins** : l'accompagnement offert par ces nouveaux canaux doit permettre une véritable écoute de l'utilisateur. Pour pouvoir fournir à l'utilisateur des réponses aux questions qu'il se pose, il est essentiel d'investir du temps dans la compréhension de ses besoins réels, de comprendre ce qu'il exprime et quelles sont ses attentes.
- **Agir comme une interface entre le citoyen et l'écosystème administratif bruxellois** : sur base de cette analyse des besoins, ces canaux doivent pouvoir répondre de manière intégrée aux questions qui ont été formulées, en élaborant une explication compréhensible par le citoyen qui intègre les éventuelles démarches à suivre dans les différentes organisations compétentes. En somme, ces canaux doivent pouvoir communiquer des informations de base aux usagers sur un ensemble de thématiques larges et les orienter vers les bons acteurs.

- **Offrir certains services administratifs de base** : afin d'éviter au citoyen de se déplacer à plusieurs endroits, ces nouveaux canaux doivent pouvoir lui permettre d'également initier certaines démarches administratives. Cela devrait être au minimum possible pour les démarches qu'un citoyen lambda peut déjà réaliser depuis son domicile.
- **Proposer un accompagnement numérique et investir dans l'autonomisation de l'utilisateur** : il est important que, par le biais de ces canaux, les citoyens puissent recevoir des explications pédagogiques quant à la réalisation de démarches administratives en ligne.
- **Devenir une source d'informations privilégiée pour l'amélioration continue des services de la Région** : ces canaux peuvent identifier des difficultés, des incompréhensions ou des problématiques rencontrées par certains citoyens. Il est important de transmettre ces enseignements aux personnes compétentes.

Cette dernière dimension met en évidence le lien entre nos propositions d'introduire de nouveaux canaux et de créer **un centre de compétences régional** en matière d'expérience usager. Cette entité doit être en mesure de capitaliser sur ces enseignements du terrain dans le cadre de sa responsabilité de suivi de l'expérience usager dans la Région. Parmi ses rôles, l'entité **doit** également **assurer la coordination de ces canaux transversaux**, notamment par la mise en place d'une plateforme d'échanges d'informations commune. Cette plateforme doit à la fois servir à la mise à jour des contenus de la plateforme web, aux agents du contact center et au personnel des points de contact physiques.

**Ce qui distingue notre proposition d'offrir de nouveaux canaux transversaux des mécanismes existants** (ex. *les maisons de quartier*<sup>40</sup>, *les conciergeries*<sup>41</sup>, *la cité des métiers*<sup>42</sup>, *homegrade*<sup>43</sup>, etc.) est la capacité à traiter différentes thématiques de manière transversale et à fonctionner grâce à la coopération de tous les niveaux de pouvoir. Ce concept dépasse l'initiative purement locale ou le concept d'antenne administrative décentralisée. Dans ce sens, nous adoptons une vision similaire aux services *one-stop-shop* proposés par la cité des métiers pour les demandeurs d'emploi. Cependant, dans ce cas-ci, nous nous adressons à un public plus large et à un ensemble de thématiques plus étendu. En résumé, ces canaux doivent être perçus par les citoyens comme un point de référence pour trouver des réponses à toutes leurs questions d'ordre administratif. Nous proposons toutefois d'intégrer ce réseau de points de contact physiques au réseau existant d'antennes de proximité (ex. *aux maisons de quartier*) pour éviter de disperser l'offre de service sur différents sites.

40 <https://www.bruxelles.be/maisons-de-quartier>

41 <https://stgilles.brussels/services/conciergeries/>

42 <https://www.citedesmetiers.brussels/fr/en-recherche-d-emploi/>

43 <https://homegrade.brussels/>

Les avantages de ces propositions sont les suivants.

- Ces canaux permettront de **sortir les citoyens d'une situation de blocage, de leur faire gagner du temps** (par exemple, en facilitant la recherche des coordonnées d'un service), **de les rassurer, et de favoriser un sentiment de prise en compte et d'écoute**.
- Les **citoyens** seront également assurés **de recevoir une réponse professionnelle** lorsqu'ils contacteront ces canaux. En ce qui concerne la téléphonie, il a été démontré qu'un contact center intégré permet d'offrir un service plus accessible aux usagers.
- Pour les **administrations**, ces nouveaux canaux permettront de réduire les flux de contacts qui ne leur sont pas directement adressés, ainsi que le nombre de questions génériques réceptionnées, ce qui leur **libèrera du temps pour offrir un meilleur service à leurs usagers**.
- En ce qui concerne la téléphonie, la mutualisation des services de première ligne permet **certaines économies d'échelle**, notamment en permettant l'investissement dans des outils plus performants ou en faisant preuve de flexibilité face aux variations de flux.

Enfin, il convient de noter que **l'ouverture d'un contact center régional et d'un réseau de points de contact physiques ne sont pas des mesures qui se font concurrence**. Des expériences ont montré que l'ouverture de nouveaux canaux n'a pas tendance à cannibaliser les canaux existants, mais réussit au contraire à toucher de nouveaux publics (enseignement tiré des expériences menées par la Ville de Rotterdam).

**En résumé, nous proposons :**

- 1. Le développement d'une plateforme reconnue d'échange d'informations** au sujet de démarches et d'actualités administratives.
- 2. La création d'un contact center régional intégré** qui assurerait les services de première ligne (téléphonie, mail et chat) d'organisations tant locales que régionales.
- 3. La mise en place d'un réseau de points de contact physiques.** A terme, l'objectif est qu'un citoyen puisse trouver l'un de ces points de contact à 10' de chez lui.

Illustrations  
tirées de  
l'étude de  
benchmarking



### Région flamande : Infolijn

*Digital first* est le mantra de la Région flamande, qui travaille de manière intensive au développement et à l'harmonisation digitale de ses services régionaux et locaux. Perçu comme complémentaire à cette offre digitale, la Région dispose également d'un service de contact center. Aujourd'hui, ce contact center gère les contacts par téléphone et systèmes de messagerie d'organisations de différents niveaux de pouvoir (organisations locales et régionales). D'un simple service d'orientation, les missions de ce dispositif ont évolué vers l'accompagnement de citoyens sur des thématiques variées. Les services de ce contact center sont proposés aux organisations publiques locales et régionales flamandes, avec différentes formules de partenariats possibles selon les besoins de ces organisations. Le fonctionnement de ce contact center a été standardisé et externalisé pour pouvoir bénéficier de davantage de flexibilité. Un service interne (une entité de Digitaal Vlaanderen – 5 ETPs) est toutefois en place pour assurer l'encadrement et l'amélioration continue du service. Les équipes de ce contact center sont supportées par un outil performant de partage d'informations. Cet outil sert à la fois de support aux agents du contact center et aux personnes en charge de mettre à jour les sites internet de la Région.

### Wallonie Urgence sociale



**1718**  
Appel gratuit

### Région wallonne - Espaces Wallonie et 1718

Aujourd'hui, le portefeuille de canaux de la Région wallonne se compose d'un portail web unique, d'un numéro de téléphone unique et d'un réseau de points de contact physiques (les Espaces Wallonie – 11 espaces répartis sur le territoire). Le contact center de la Région wallonne (12 ETPs) assure un service de première ligne pour tous les appels dirigés vers le Service Public de Wallonie (à l'exception des matières fiscales). Dans les Espaces Wallonie, un accueil du citoyen est réalisé par du personnel généraliste, capable de répondre à des questions touchant toutes les compétences de la Région. Il est également possible d'y rencontrer, sur rendez-vous, des experts métier. Les contenus partagés via ces canaux (y compris web) sont rédigés par une équipe de rédaction dans chaque service métier et stockés sur une plateforme de partage d'informations (NOSTRA) qui alimente ces différents canaux. La gestion de ces canaux est assurée par la Direction des Services de proximité du SPW.



## Critères de succès

- **L'accès** à ces canaux doit être **le plus simple possible** (ce qui se traduit, pour les points de contact physiques, en un choix de lieux facilement accessibles pour tous, où le citoyen se sent accueilli d'égal à égal).
- **Les organisations bruxelloises qui ont les plus gros volumes de contacts doivent adhérer à ces projets.** Si ces canaux ne sont pas compétents pour répondre aux questions les plus courantes des usagers, ils n'auront aucune utilité. De plus, mettre en place un contact center demande des investissements qui ne seront rentabilisés que lorsqu'une certaine masse critique de contacts sera atteinte. Il est également plus facile pour un contact center de monter en compétence et en professionnalisme lorsqu'il reçoit un nombre important de questions sur un même thème. Ces compétences peuvent ensuite être mises à disposition d'organisations avec un plus petit volume de contacts.
- Ces canaux doivent offrir **un service intégré**. Lorsque le citoyen se rend dans un point de contact ou lorsqu'il téléphone au service transversal, il ne doit pas nécessairement annoncer pour quelle administration il se présente. Il doit pouvoir exprimer sa question sans pour autant la classifier comme faisant partie d'un périmètre administratif défini. Cela n'empêche pas la possibilité d'introduire un système d'embranchement pour la téléphonie (menu à options) ou une signalétique pour les points de contact mais ces distinctions doivent s'établir non pas sur base de structures organisationnelles, mais bien sur une typologie de besoins rencontrés par les usagers.
- Ces structures d'accueil doivent avoir **une capacité d'expansion**. Pour les points de contact, il faudra pouvoir se montrer agile et adapter l'offre de service (ex. les thématiques abordées) aux besoins en évolution de chaque quartier. Pour le contact center, la structure initialement créée ne pourra pas immédiatement absorber tous les contacts de la Région, il faudra travailler par étapes. De même, les organisations de la Région ne voudront probablement pas toutes adhérer au projet immédiatement. Enfin, de nouveaux besoins vont sans doute émerger dans le futur (ex. crise covid et la nécessité d'avoir un tracing center). La structure de ce contact center doit dès lors être expansible.
- Les canaux doivent suivre **une logique d'amélioration continue**. Cette dynamique doit être assurée par une structure de gouvernance commune et des outils de *reporting* efficaces. Des personnes doivent pouvoir monitorer l'usage qui est fait de ces canaux et la performance de ceux-ci pour à la fois améliorer leur fonctionnement et celui des organisations en deuxième ligne.



- **Des accords clairs doivent être pris concernant le mandat de ces nouveaux canaux** et leur articulation avec les organisations partenaires. Ces accords doivent permettre des processus d'interactions standardisés et transparents. Plus important encore, ils doivent réguler la mise à jour des informations partagées via ces canaux.
- Les informations partagées par ces canaux doivent être à jour et alignées aux informations disponibles sur les autres canaux (y compris les plateformes web). Ceci doit être supporté par **un outil performant de partage d'informations commun** aux différents canaux transversaux mis en place.
- Grâce à des outils de support et à une formation continue, **le personnel polyvalent administrant ces canaux doit être capable de répondre à au moins 60% des questions posées par les citoyens ((norme de performance standard dans le secteur de la téléphonie).**

## Estimations de budget

### A. La maintenance d'une plateforme reconnue d'échange d'informations<sup>44</sup>

Il est nécessaire de prévoir un contrôle qualité et une maintenance technique centralisée de la plateforme<sup>45</sup>. **Cette charge de travail est estimée à 1 ETP** (sur base de l'expérience en Région flamande) – un profil A1 de minimum 3 ans d'expérience.

Sur cette base, nous estimons le budget nécessaire pour le maintien de cette plateforme à environ € 60 000 par an<sup>46</sup>.

### B. La création d'un contact center régional

**Les coûts du contact center vont fortement dépendre des choix stratégiques et opérationnels pris par la Région.** Nous avons listés ci-dessous plusieurs dimensions sur lesquelles – sur base des ambitions à atteindre avec ce nouveau mécanisme – se positionner d'une extrême à une autre (cf. Figure 21). Pour construire ces extrêmes, nous nous sommes inspirés des deux modèles de contact center existant en Flandre et en Wallonie.

44 Les coûts estimés dans cette section sont des coûts récurrents. Pour ce qui est de l'estimation des coûts d'investissements pour la mise en place d'une telle plateforme (ex. achats de technologie, mise en place de la structure de gouvernance...), ceux-ci devront faire l'objet d'une étude de marché (cf. chapitre suivant).

45 La charge de travail "métier" associée à la mise à jour des contenus de la plateforme est une charge de travail qui, à priori, est déjà assurée aujourd'hui pour la mise à jour d'autres outils internes.

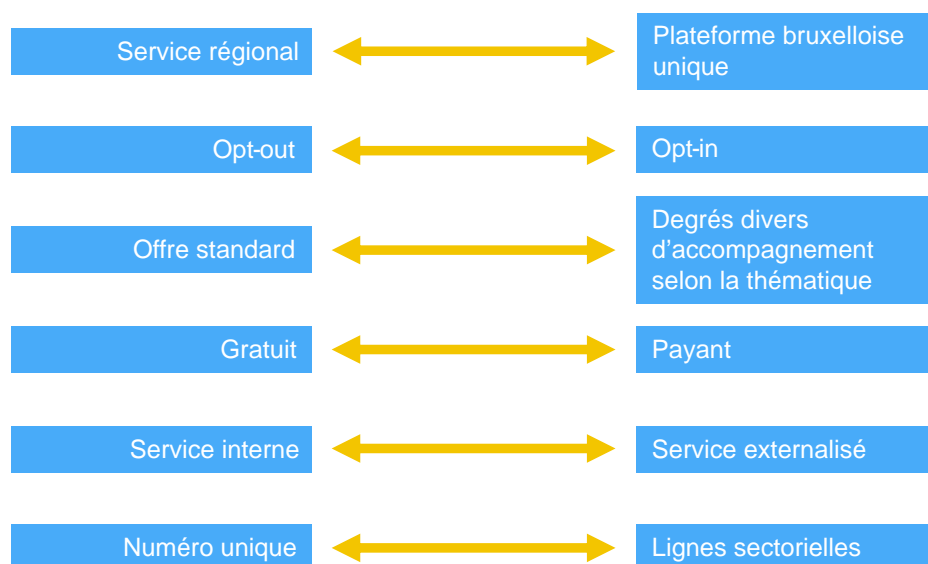
46 Ces estimations de budget sont basées sur le simulateur de traitement de *talent.brussels*.

Etant donné le contexte administratif et démographique spécifique de la Région bruxelloise, l'importance de ce nouveau mécanisme dans la vision expérience usager de la Région définie ci-dessus et les critères de succès détaillés ci-avant, nous estimons que la Région bruxelloise doit se doter, à terme, d'un contact center (couvrant tant la téléphonie, les mails que le chat) aux caractéristiques suivantes :

- **Un contact center unique** : ce service doit être accessible aussi bien aux administrations régionales que locales. Sur un territoire aussi restreint, les citoyens ne font souvent pas la distinction entre les services locaux et régionaux. Si le contact center se limite aux services régionaux, il risque de recevoir un grand nombre d'appels auxquels il ne pourra pas répondre.
- **Opt-in** : vu le contexte politico-administratif complexe de la Région, nous pouvons anticiper que toutes les organisations ne participeront pas dès le départ à cette démarche. Ceci doit, selon nous, être permis par le modèle choisi de contact center. En travaillant avec des administrations qui souhaitent collaborer au profit de ce nouveau mécanisme, un fonctionnement solide pourra s'établir qui finira par convaincre d'autres organisations moins volontaires de rejoindre cette initiative. Ainsi, un temps précieux d'argumentation sera gagné et pourra être investi dans la réalisation de résultats concrets qui convaincront plus facilement que de beaux discours. En procédant de cette manière, les chances que les administrations qui rejoignent ce contact center s'engagent à respecter les accords de fonctionnement établis seront plus fortes. Des étapes de discussion et de préparation devront précéder chaque extension du centre à de nouvelles organisations.
- **Différents niveaux d'accompagnement** : de la même manière, nous pensons que toutes les administrations de la Région ne souhaiteront pas recevoir le même type de services (certaines voudront peut-être externaliser l'ensemble de leur service de téléphonie, tandis que d'autres préféreront garder le contrôle sur l'accompagnement de deuxième ligne). Nous recommandons donc de définir, après des tests, plusieurs offres standards de service que le contact center pourra proposer aux administrations.
- Afin d'encourager les administrations à rejoindre ce service, nous pensons qu'il est intéressant que **la Région couvre partiellement les besoins en financement de ce contact center**. Grâce à ce soutien financier, les entités avec un petit volume d'appels pourront les transmettre gratuitement vers ce centre, tandis que les entités ayant des volumes plus importants devront contribuer aux coûts du contact center au prorata de leur utilisation.
- **Un service progressivement externalisé** : bien que nous ne conseillions pas de commencer ce contact center en externe (cf. chapitre suivant), il est

probable qu'en se développant, il soit de plus en plus attirant d'externaliser tout ou partie des contacts du centre vers un opérateur externe par le biais d'un contrat cadre.

- **D'un numéro unique vers l'introduction de lignes sectorielles** : la priorité à court et moyen terme est d'offrir une porte d'entrée unique pour toute question administrative. À terme, lorsque la Région aura une image plus intégrée, il pourrait être opportun d'ouvrir de nouvelles portes, cette fois-ci non définies en fonction de la structure administrative de la Région, mais par thème (sur le modèle de la cité des métiers, par exemple). Toutefois, nous pensons que cela demanderait un travail d'adaptation important, tant pour les administrations que pour les citoyens (qui devraient à nouveau chercher quel numéro appeler en fonction de leur problème). Nous pensons que cette approche ne sera pertinente que lorsque les services numériques seront intégrés et fluidifiés, et que les citoyens seront pleinement équipés et formés pour les utiliser.



**Figure 21 : Les choix stratégiques à poser pour la création d'un contact center régional**



Vu les ambitions définies ci-avant et le contexte bruxellois, **nous défendons un modèle de contact center cible** qui se rapproche du modèle développé par la Flandre. Pour calculer les coûts annuels d'un tel contact center pour la Région bruxelloise, nous nous basons donc sur les volumes et la structure de coûts du contact center néerlandophone (cf. Figure 22) <sup>47,48</sup>.



**Figure 22 : Estimation des coûts d'un contact center bruxellois selon le modèle flamand**



**Figure 23 : Estimation des coûts d'un contact center bruxellois selon le modèle wallon**

47 Les coûts d'Infolijn sont partiellement compensés par des contributions en provenance des administrations (qui ont soit de gros volumes de contacts, soit des demandes particulières). Nous ne prenons pas en compte ces compensations dans nos calculs. Au total néanmoins, nous savons que ces compensations sont d'environ 2 million € par an (2.261.317,9 € en 2021). Jambon, 2022.

48 Ces coûts comprennent l'encadrement du contact center et la coordination avec les autres canaux de communication, des activités assurées par une cellule interne.

Si d'autres choix venaient à être faits (ex. choix d'un modèle se rapprochant plus de ce qu'a développé la Wallonie), ceux-ci auront un impact important sur le volume de contacts et la structure de coûts du contact center. Pour illustrer ce constat, nous avons également calculé ce que coûterait un contact center qui répondrait aux critères opposés à ceux choisis ci-dessus (cf. Figure 23).

Les coûts calculés dans ce dernier tableau correspondent aux coûts de fonctionnement d'un contact center qui se limite aux services régionaux. Par conséquent, ce coût n'est pas comparable au coût estimé selon le modèle flamand, qui inclut des prestations pour les pouvoirs locaux. Dans les faits, avec ce modèle de contact center réduit, basé sur le modèle wallon, on peut s'attendre à un nombre de contacts identique mais réparti sur différents acteurs (le contact center régional et les acteurs locaux). Nous remarquons, de plus, que le coût par contact est plus élevé dans le modèle wallon que dans le modèle flamand. Cela s'explique par des économies d'échelle que la Région flamande est en mesure de réaliser grâce à l'intégration des services locaux et régionaux sur son contact center. Par conséquent, le portefeuille public (comprenant à la fois les acteurs locaux et régionaux) est relativement plus sollicité en Wallonie qu'en Flandre suite à la mise en place d'un contact center. Toutefois, l'investissement nécessaire pour la Région y est nettement plus limité.

En conclusion, pour pouvoir fournir des **estimations plus précises et fiables des coûts** que représentent un contact center régional, des **choix stratégiques** doivent être posés. Pour ces estimations, il faut toutefois s'assurer d'avoir une vue complète sur les volumes de contacts qu'ils soient locaux ou régionaux.

### C. La mise en place d'un réseau de points de contact physiques

Nos hypothèses sont les suivantes :

- Nous proposons un réseau de 50 points de contact dispersés dans toute la Région. Cette estimation est basée sur la promesse suivante "un point de contact à 10 minute du domicile de chaque Bruxellois".
- Par point de contact, nous prévoyons 1 à 2 ETPs agents d'accueil (profil B avec 3 ans d'expérience minimum).
- Une équipe support transversale de 3 ETPs (profil A1/A2 avec 3 ans d'expérience minimum) assure la coordination de cette initiative et l'alignement avec les autres canaux de communication de la Région.

Au total, **nous estimons nécessaire de mobiliser 80 ETPs** pour le déploiement de ce programme de points de contact physiques (ces ETPs peuvent être mobilisés parmi les effectifs existants). Sur cette base, nous estimons le budget nécessaire pour le maintien de ce réseau à environ € 3 000 000 par an<sup>49</sup>.

49 Ces estimations de budget sont basées sur le simulateur de traitement de *talent.brussels*.

## 4.4. Conclusion : une vision supportée par le développement de nouveaux mécanismes régionaux

Si la Région souhaite améliorer l'expérience d'accueil du citoyen bruxellois, elle doit la faire évoluer vers un accueil omnicanal, transversal et inclusif. Cette évolution doit se traduire par des changements tant culturels qu'opérationnels dans les organisations locales et régionales. Certaines mesures transversales ont également été identifiées comme clés pour enclencher cette transformation. Dans le cadre de cette étude, deux principales mesures ont été proposées et détaillées :

- **La création en Région bruxelloise d'un centre de compétence en matière d'expérience usagers.** Cette structure doit pouvoir assurer les missions suivantes : l'implémentation et la mise à jour de la stratégie d'accueil régionale, la coordination des projets dont l'objectif est d'améliorer l'expérience usager, la mise à disposition d'expertise "expérience usager" auprès des organisations, l'apport d'un soutien méthodologique pour la réalisation d'enquêtes usagers et la collecte de données, la mise à jour d'un tableau de bord pour le suivi de ces données, la promotion d'une

culture "expérience usager", et la supervision des canaux transversaux mis en place par la Région.

- **La mise en place de canaux de communication transversaux à l'ensemble de la Région.** Nous proposons : la création d'un contact center régional qui assurerait les services de première ligne d'organisations tant locales que régionales, la mise en place d'un réseau de points de contact physiques et le développement d'une plateforme reconnue d'échanges d'informations pour permettre le bon fonctionnement de ces nouveaux canaux.

Les budgets associés à ces mesures sont synthétisés dans le tableau suivant. Cette estimation est basée sur l'hypothèse que la Région part de 0. La collaboration avec les pouvoirs locaux devrait pouvoir mener à une optimisation des ressources. Pour plus de détail concernant les hypothèses qui sous-tendent ces montants, veuillez vous référer aux sections précédentes de ce chapitre.

Mesures	Estimation de budget (€ / an)
Centre de compétences régional en matière d'expérience usager	500.000
Entretien de la plateforme d'échange d'informations	60.000
Contact center régional <sup>50</sup>	1.000.000
Réseau de points de contact physiques	3.000.000
<b>Total</b>	<b>4.560.000</b>

50 Attention, les estimations budgétaires pour cette mesure dépendent fortement du modèle opérationnel choisi. Les hypothèses prises pour cette estimation correspondent à la mise en place d'un contact center similaire à celui déployé par la Flandre.



## 5. PLAN OPÉRATIONNEL À UN AN

La plupart des mécanismes proposés au chapitre précédent sont des projets à long terme qui doivent initier une transformation de l'expérience usager sur une durée encore plus longue. Comment entamer cette transition ? Que peut faire la Région de Bruxelles-Capitale à plus court terme pour s'engager dans la bonne direction ? Nous formulons un prérequis et 4 propositions pour des avancées à réaliser dans les 12 prochains mois :

***Prérequis : la reconnaissance d'une unité administrative existante comme entité responsable pour initier cette transformation, assurer la coordination des projets proposés ci-dessous et construire, sur base de ces expériences, un plan d'approche pour les années à venir.***

- 1. La mise en place de projets pilotes d'accompagnement en expérience usager au sein d'une sélection d'organisations partenaires.**
- 2. La construction d'une plateforme de partage d'informations.**
- 3. La réalisation d'une démonstration de faisabilité et la mise en place d'un contact center pilote.**
- 4. L'établissement de points de contacts pilotes au sein de structures existantes.**

Ces propositions sont détaillées ci-dessous.

## Pourquoi travailler avec des projets pilotes ?

Il est essentiel de profiter de l'élan actuel observé dans l'écosystème administratif bruxellois et de ne pas attendre la réalisation de projets à plus long terme pour répondre aux besoins des administrations et des citoyens bruxellois. Un projet pilote permet de rapidement tester des approches, des méthodologies, des processus et des solutions améliorant l'expérience usager et qui ont fait leurs preuves ailleurs, afin d'évaluer leur faisabilité et leur potentiel de réussite à Bruxelles. Plusieurs projets sont proposés pour pouvoir évaluer différents outils dans divers contextes administratifs. Ces projets doivent également permettre d'identifier des obstacles

et des opportunités d'amélioration. Avec un investissement limité, il est possible de faire des choix et de construire, grâce à l'expérimentation et à l'amélioration continue, une approche solide qui pourra ensuite être reproduite ou étendue. Enfin, en ce qui concerne l'accompagnement du changement, des projets pilotes peuvent contribuer à sensibiliser une communauté à l'importance de progresser dans le domaine de l'expérience usager et susciter l'envie d'aller dans cette direction : si ces projets produisent des résultats tangibles en termes de satisfaction des usagers et du personnel, ils deviennent de puissants catalyseurs de changement.



Avant de démarrer la réalisation de ces projets pilotes, il est nécessaire de désigner une entité responsable de leur mise en œuvre. Cette entité ne devra pas immédiatement remplir l'ensemble des missions recommandées pour le futur centre de compétences en expérience usager mais devra pouvoir assurer la coordination des projets suggérés ci-dessous et construire, sur base de ces études préliminaires et trajets d'expérimentation, un plan d'approche revu et affiné pour la réalisation de la vision de la Région dans les années à venir. Elle mettra également

à disposition des accords-cadres pour pouvoir proposer une gamme plus élargie de services liés à l'amélioration de l'expérience usager. Pour pouvoir se lancer le plus rapidement possible sur cette voie, nous suggérons de mandater une unité administrative existante pour la réalisation de ces activités. Idéalement, ce choix se portera sur une unité administrative qui possède des compétences préalables en gestion de projet "expérience usager".





## 5.1. La mise en place de projets pilotes d'accompagnement en expérience usager



### PROJETS PILOTES Proposition

#### Proposition

Nous proposons de réaliser **trois projets d'accompagnement en expérience usager** au sein d'organisations partenaires. Ces projets doivent avoir un périmètre limité et clairement défini de sorte à pouvoir livrer de premiers résultats sur une période de temps réduite (6 mois à 1 an). Nous suggérons de viser l'amélioration de démarches administratives où il est possible d'imputer rapidement des changements favorables à l'expérience de leurs usagers (ex. l'octroi de primes aux citoyens). Pour chaque projet, un accompagnement complet doit être proposé : **de l'identification des attentes des usagers à la révision de l'offre de services et à la mise en œuvre supervisée des changements recommandés.**

Ces projets doivent être une opportunité à la fois pour tester des approches et des solutions (en construisant une boîte à outils pertinente dans le contexte bruxellois) et pour identifier plus précisément les missions d'accompagnement que la future cellule régionale pourra mener avec le plus d'impact. Grâce à ces expérimentations et à la mise en commun des enseignements, l'objectif de ces projets pilotes est également de développer des compétences "expérience usager" au sein de la Région et de permettre l'évolution de certains profils qui pourront ainsi rejoindre l'équipe expérience usager régionale ou occuper des postes de responsables expérience usager au sein de leurs administrations respectives.

Le lancement de tels projets, ainsi que de la communication adéquate, sont des facteurs clés pour renforcer la sensibilisation de l'écosystème administratif bruxellois au sujet de la thématique "expérience usager". Il s'agira de mettre en avant les résultats obtenus par ces projets afin de convaincre d'autres organisations de répliquer ce type de trajectoire d'amélioration.



## Critères de succès

- **L'implication active des usagers** dans ces processus d'amélioration, **ainsi que d'une équipe multidisciplinaire** capable de relever les défis multifacettes liés à la relation usager.
- **L'identification**, pour chaque projet, **d'objectifs et d'un périmètre clairs** afin de mesurer leurs impacts à court et moyen terme.
- **L'implémentation de ces projets** (sélection, réalisation et premières évaluations – cf. plan d'implémentation) **dans un délai raisonnable** (6 mois à 1 an) afin de profiter de et de renforcer l'élan actuel en faveur de l'expérience usager.
- **La capacité à implémenter les recommandations et à produire des avantages tangibles** pour l'organisation et ses usagers, grâce à des indicateurs et des témoignages convaincants.
- **La transférabilité totale ou partielle des enseignements** tirés d'un projet pilote vers d'autres parcours usager ou organisations.
- **Un fort soutien de la part de la direction des organisations sélectionnées** pour promouvoir leurs projets en interne et au sein de la Région, avant, pendant et après la période d'exécution du projet.

## Plan d'implémentation

Les critères de succès explicités ci-dessus ont inspiré le plan d'implémentation suivant pour le lancement de ces projets (cf. Figure 24) :

1. **Rédaction et lancement d'un appel à projets "expérience usager" à l'intention des organisations locales et régionales** : nous estimons qu'imposer un projet "expérience usager" dans une administration sans le soutien de sa structure managériale est voué à l'échec. Afin d'éviter ce scénario, il est préférable de lancer un appel à projets auprès des administrations. En répondant à cet appel, les administrations s'engagent à soutenir le projet et à y consacrer les ressources nécessaires. Cependant, l'appel à projets ne doit pas être soumis à une procédure administrative lourde : tout en donnant à tous la possibilité de participer, il doit pouvoir être clôturé dans un laps de temps limité (quelques semaines).
2. **Quick scan usager** : pour pouvoir produire des avantages tangibles sur une durée de projet relativement courte, il est préférable de travailler là où le potentiel d'impact est le plus élevé. Pour chaque administration pilote, nous conseillons d'identifier les démarches qui génèrent le plus d'insatisfaction pour un grand nombre d'usagers. Pour identifier ces démarches, il est nécessaire de consulter les usagers et le personnel de première ligne (réalisation d'entretiens exploratoires). En consultant l'utilisateur par le biais d'enquêtes, on peut également obtenir une mesure de départ de son (in)satisfaction quant aux démarches proposées par l'administration.



## Quelles organisations préférablement sélectionner suite à cet appel à projets ?

Des organisations :

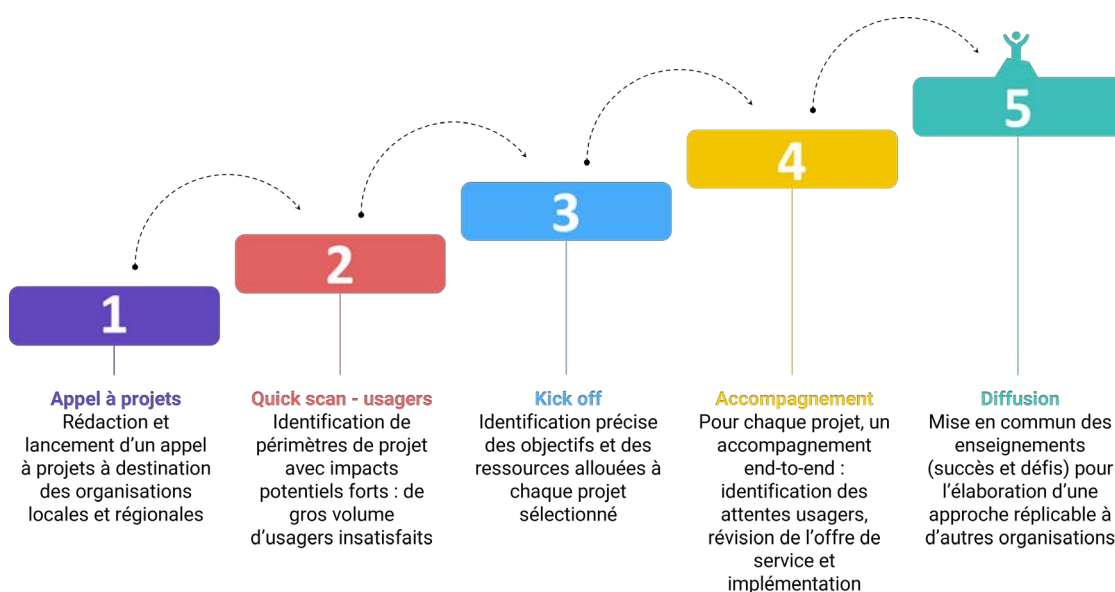
- Souhaitant mettre en œuvre des projets d'amélioration de l'expérience usager, leur accordant une importance stratégique.
- Rencontrant actuellement des difficultés en matière d'expérience usager.
- Disposant des ressources nécessaires à la mise en œuvre et au suivi de ces projets (par exemple, désignation d'un chef de projet interne).
- À différents niveaux de pouvoir pour diffuser ces méthodologies et principes dans toute la Région.

**3. Kick off :** sur base du quick scan usager, un périmètre de projet est établi. Pour chaque projet, la démarche administrative retenue est une démarche qui génère beaucoup d'insatisfaction mais qu'il est relativement aisé de faire évoluer. Ensuite, il est nécessaire de fixer des objectifs et des indicateurs *SMART* (Spécifiques-Mesurables-Accessibles-Réalistes-Temporalisés) pour le projet. A titre d'exemple, on ne peut pas s'attendre à doubler la satisfaction des usagers en 6 mois. Il est également important de déterminer les ressources allouées à chaque projet. Même si une partie du travail sera réalisée par une équipe externe aux administrations sélectionnées, il est essentiel que du personnel interne fasse partie de l'équipe projet. Cela garantira une meilleure compréhension du contexte organisationnel, des facilités d'accès à certaines données et une continuité du projet après le départ des équipes externes.

**4. Accompagnement :** pour chaque projet, un accompagnement complet est proposé : de l'identification des attentes des usagers (par le biais d'entretiens semi-directifs et l'animation de groupes de réflexion) à la révision de l'offre de services (à l'occasion d'ateliers avec des agents de terrain et des usagers) et à la mise en œuvre supervisée des changements proposés. Pour cette phase de révision et mise en œuvre, il est important d'adopter une approche itérative : des tests doivent être réalisés et les suggestions proposées progressivement améliorées. Pour ces premiers projets d'accompagnement, la priorité sera donnée aux changements permettant d'obtenir des gains rapides : des changements à petite échelle ayant un impact significatif sur les objectifs fixés. Toutefois, une liste d'investissements plus importants sera proposée aux administrations souhaitant poursuivre l'initiative après une première période d'accompagnement. L'objectif est surtout d'introduire une nouvelle approche de l'amélioration des services et de démontrer que celle-ci peut obtenir de bons résultats.

**5. Diffusion** : après une première vague de résultats - mesurés à l'aide d'éléments tangibles (collecte de données et de témoignages) - les apprentissages tirés de cette première expérience doivent être partagés et analysés afin de proposer une approche et des solutions solides et reproductibles pour d'autres démarches et organisations.

Les équipes qui réalisent ces projets doivent être multidisciplinaires (composées à minima d'un gestionnaire de projet et d'un analyste fonctionnel spécialiste en expérience usager). Si des profils externes sont appelés pour renforcer ces équipes, il est important que ces experts aient également pour mission de former les personnes internes qui reprendront leur rôle.



Mise en place et croissance d'une équipe multidisciplinaire détachée pour la réalisation et la coordination des projets

**Figure 24 : Plan d'implémentation pour le lancement de projets d'accompagnement en expérience usager**

### Estimation de budget

Nos estimations sont basées sur la réalisation des activités suivantes :

- Le lancement d'un appel à projets : de la rédaction du guide d'attribution à l'évaluation des propositions de projets;
- L'accompagnement de trois projets en expérience usager (quick scan usager, kick off, analyse de la situation existante, recommandations futures, tests et évaluation des résultats) – des missions avec une charge de travail estimée à environ 60 jours homme;
- La consolidation des enseignements tirés de ces projets pilotes.

Sur cette base, nous estimons une charge de travail équivalente à **210 jours homme pour la réalisation de ce programme de projets pilote d'accompagnement en expérience usager**<sup>51</sup>. Sur base d'un taux journalier fictif de € 900, nous estimons le budget associé à ces projets à € 189 000.

<sup>51</sup> Cette estimation ne comprend pas les efforts que devront fournir les administrations participantes à la réalisation de ces projets.



## 5.2. La construction d'une plateforme de partage d'informations



PLATEFORME DE PARTAGE  
Proposition

### Proposition

Ce point d'action est également repris dans la stratégie web régionale. Il est donc décrit ici de manière synthétique.

Nous proposons de débiter, dans les prochains mois, la construction de la plateforme de partage d'informations nécessaire à l'alimentation de la plateforme web régionale et au développement de nouvelles offres de services (ex. contact center régional et points de contact physiques). Par construction, nous entendons **des étapes de préparation tant d'un point de vue technique que d'un point de vue contenu** (ex. identification des contenus à publier et adaptation de ces contenus au format défini pour la plateforme).

Pour que le déploiement de cette plateforme soit un succès, nous identifions deux conditions principales :

- La facilité d'utilisation de cette plateforme tant pour l'agent qui la consulte que pour l'agent qui l'alimente.
- La définition d'un processus et de responsabilités clairs pour la mise à jour de cette plateforme.



PLATEFORME DE PARTAGE  
Étapes clés

### Quelques étapes clés

- Analyser le marché tant auprès de fournisseurs potentiels qu'auprès d'entités voisines.
- En collaboration avec les agents de terrain, définir plus précisément ce qui est attendu (ex. Quels contenus doivent être rassemblés sur cette plateforme ? Comment faire apparaître ces contenus ? Quelles fonctionnalités sont nécessaires ?).
- Choisir une technologie et adapter la plateforme aux spécifications métier.
- Tester l'outil développé avec des agents de terrain et y apporter les modifications nécessaires.
- Définir un processus d'alimentation et de mise à jour de la plateforme et désigner des personnes compétentes pour assumer les rôles introduits par ce nouveau processus.
- Rassembler les contenus nécessaires (en repartant de l'existant) et les mettre au format requis par la plateforme.
- Réaliser des contrôles qualité – tant techniques que rédactionnels.

## 5.3. La réalisation d'une démonstration de faisabilité et la mise en place d'un contact center pilote



### Proposition

Pour enclencher le projet de construire un contact center régional, nous proposons d'adopter une stratégie *Bottom-up* -> *Top-down*. Dans un premier temps, nous conseillons **la réalisation d'une étude plus extensive sur les coûts et opportunités** liés à cette proposition. Dans le cadre de cette phase d'étude, il sera opportun d'impliquer différentes parties prenantes (administrations et usagers) de sorte à collecter leurs besoins et attentes. Sur base des résultats de cette étude, il sera suggéré au Gouvernement de prendre une décision quant au **lancement d'une version test** de contact center impliquant quelques acteurs clés de la Région.

Pour tester ce concept de contact center dans le contexte bruxellois, il est recommandé d'adopter **un modèle opérationnel plus simple** que celui décrit dans le cadre de la vision cible. Voici une suggestion de choix opérationnels qui pourront être posés :

- **Un service d'abord uniquement régional :** avant d'ouvrir ce service à d'autres organisations, il est primordial de s'assurer que le service fonctionne bien et qu'il ait fait ses preuves (approche *Proof of Concept* (PoC)). Pour pouvoir tester différentes approches et maintenir de l'agilité dans le développement du service, il est important de garder le contrôle sur les activités et de limiter le nombre de parties prenantes. Les volumes de contacts des services de la Région sont suffisants pour justifier la mise en place d'un contact center et suffiront à produire de premiers résultats quant au fonctionnement de cette version test.
- **Obligatoire pour les services du SPRB :** a minima, il est conseillé de faire participer à ce projet les entités du SPRB qui ont un nombre important de contacts avec les usagers : Bruxelles Logement, Bruxelles Economie & Emploi et Bruxelles Mobilité. Sans la participation de ces organisations, nous risquons de ne pas atteindre cette masse critique de contacts et de passer à côté de l'objectif de base d'un contact center qui est de pouvoir adresser un maximum de questions tout en réalisant des économies d'échelle. Grâce à la participation de ces organisations, il est également plus facile de positionner ce nouveau moyen de communication auprès de la population comme étant le canal téléphonique de référence pour les instances régionales. En résumé, ce contact center devrait être imposé aux services du SPRB avant d'être proposé sur base volontaire à d'autres organisations (principe opt-in défini au chapitre précédent).



- **D'une offre standard à des degrés divers d'accompagnement** : au départ, il est conseillé de se concentrer sur la robustesse d'un processus d'accompagnement standard applicable aux unités du SPRB. Ensuite, des offres de service supplémentaires pourront être progressivement développées.
- **Un service d'abord interne au SPRB** : il est recommandé de développer et de maîtriser son offre de service en interne avant d'éventuellement l'externaliser. En effet, il est important d'expérimenter les difficultés et les obstacles par soi-même avant de les confier à des tiers. Garder initialement le contrôle sur le fonctionnement d'un contact center peut permettre de définir des exigences plus élevées dans un éventuel appel d'offres futur et d'acquérir en interne des compétences essentielles pour assurer le suivi qualité de cette nouvelle offre de services.

## Plan d'implémentation

1. **Phase d'étude** : en analysant les volumes d'appels historiques et en effectuant une étude de marché approfondie, il sera possible d'estimer de manière plus précise les coûts anticipés de la structure ainsi que la taille des équipes nécessaires pour le bon fonctionnement du contact center. Dans le cadre de cette étude, une importante phase de consultation des parties prenantes (administrations et usagers) doit également être prévue de sorte à collecter leurs besoins et attentes. Cette phase d'étude doit mobiliser des profils d'analystes fonctionnels, des experts en analyse de données et des accompagnateurs de changement.
2. **Phase d'approbation** : après cette étude, le Gouvernement pourra prendre une décision concernant l'investissement dans ce nouveau canal transversal. Le périmètre du contact center pourra également être ajusté en fonction des résultats de l'étude.

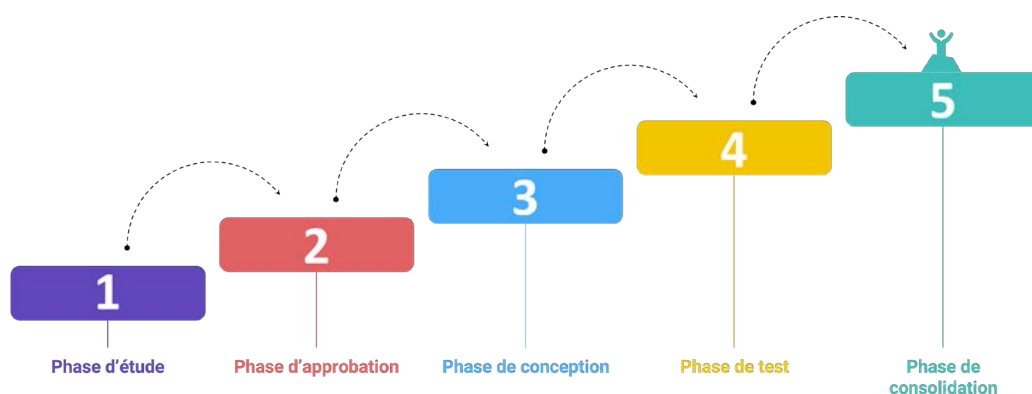


Figure 25 : Plan d'implémentation pour le lancement d'un embryon de contact center régional



3. **Phase de conception** : avant le lancement du contact center, diverses activités de préparation doivent être effectuées. Cela comprend la mobilisation et la formation du personnel, la définition de nouveaux processus et l'acquisition de matériel adéquat. Ces activités de préparation peuvent s'appuyer sur les processus, les personnes et les ressources déjà impliqués dans les activités téléphoniques de la Région.
4. **Phase de test** : les accords de fonctionnement définis doivent être testés et continuellement surveillés afin d'adapter les processus et les ressources en fonction des opportunités d'amélioration identifiées.
5. **Phase de consolidation** : ce processus d'amélioration continue doit être documenté afin de créer des offres de services solides et de les étendre à d'autres organisations. Cette documentation permettra de capitaliser sur les enseignements tirés et de garantir une mise en œuvre cohérente et efficace du contact center.

### Estimation de budget

Pour l'étude préliminaire au lancement d'un contact center test, nos estimations sont basées sur la réalisation des activités suivantes :

- L'analyse des données historiques (ex. volume d'appels, accessibilité, taux de résolution, durée des échanges, etc.);
- L'analyse des différents types de requêtes entrantes pour évaluer leur complexité et les catégoriser comme pouvant être attribués à un service de première ou de deuxième ligne;
- La réalisation d'une étude de marché (pour la comparaison, entre autres, des systèmes de téléphonie);
- La réalisation d'entretiens exploratoires (avec les administrations, des professionnels de la téléphonie et des usagers);
- L'organisation de journées d'observation (dans les contact centers des autres Régions du pays);
- L'animation de groupes de consultation (rapportage des résultats préliminaires et finaux auprès d'un groupe d'administrations dans un objectif de consultation);
- L'estimation de la dotation correcte en personnel pour ce contact center, en tenant compte des exigences de qualité définies par le SPRB;
- La synthèse de ces activités par la proposition d'un modèle opérationnel pour la phase de test.

Sur cette base, la charge de travail estimée pour la réalisation de cette étude est de 130 jours homme. Au prix fictif de 900€ par jour homme, **le coût de cette étude est estimé à € 117 000.**

Pour les coûts opérationnels du contact center test (cf. figure 26), nous prenons comme référence, vu la similarité de la proposition décrite ci-dessus avec le modèle de contact center wallon, un coût par contact identique à celui du SPW (€ 5.4 par contact). Pour estimer le volume de contacts de ce centre test, nous nous sommes basés sur les volumes historiques d'appels réceptionnés par les services du SPRB (Bruxelles Logement, Economie & Emploi et Mobilité ont reçu environ 63 000 appels en 2022).

Sur cette base, nous estimons le budget nécessaire pour couvrir les coûts opérationnels de ce projet à **€ 340 200 par an**<sup>52</sup>. Pour un volume de contacts de 63 000 appels par an, le nombre de personnes à mobiliser pour le fonctionnement de ce contact center test est de minimum **8 ETPs** (la norme de volume d'appels par agents est en moyenne de 8000 par an).



Volume annuel d'appels – données historiques	63 000
Coût par contact – estimé sur base du modèle wallon	€ 5,4 / contact
<b>Coût annuel de déploiement</b>	<b>€ 340 200</b>

**Figure 26 : Le coût opérationnel d'un contact center test pour la Région bruxelloise**

<sup>52</sup> Il convient de noter qu'il s'agit d'une estimation préliminaire et très approximative. Cette estimation devra être affinée sur la base de l'étude préliminaire plus approfondie.

## 5.4. L'établissement de points de contacts pilotes au sein de structures existantes



POINTS DE CONTACTS PILOTES  
Proposition

### Proposition

Nous proposons de tester l'approche et la valeur ajoutée du concept de points de contact physiques dans le cadre de projets existants. Pour cela, **nous suggérons d'intégrer ce nouveau concept de service dans une sélection d'antennes locales déjà établies** (ex. dans des maisons de quartier).

Au sein de ces antennes, nous proposons d'introduire des permanences assurées par du personnel polyvalent. L'objectif de ces permanences est d'apporter un soutien aux usagers sur des thématiques transversales. Bien qu'au départ, sans outil de support performant, toutes les questions ne pourront pas recevoir une réponse précise, ces agents polyvalents devront au minimum être capables d'orienter l'utilisateur dans ses démarches et de l'accompagner pour l'introduction de demandes en ligne. Pour assurer ces missions, un programme de formation devra être développé à destination des agents (ex. introduction à l'écosystème administratif bruxellois et à son portefeuille de démarches, cours sur l'orientation client, etc.).

### Critères de succès

- Ce programme doit être conçu et déployé grâce à **un partenariat entre la Région et les communes**. La Région doit entendre les réalités locales dont peuvent témoigner les autorités communales et concevoir avec eux un programme respectueux des compétences de chacun.
- **Les antennes qui accueillent ces projets doivent en être partenaires** et participer à l'amélioration continue de l'offre de services.
- **Une étude approfondie du contexte** de chaque antenne sélectionnée est nécessaire. Cela permettra d'anticiper les thématiques sur lesquelles il convient de concentrer **la formation des agents** polyvalents travaillant dans ces lieux.
- Il est crucial d'être en mesure de **surveiller l'utilisation et la performance du service proposé** dans ces points de contact test. Ce suivi doit être effectué régulièrement afin d'adapter l'offre de services en conséquence.
- Il est important de **capitaliser les enseignements** tirés de ces expériences. Il faudra analyser ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et les obstacles rencontrés afin de dresser un bilan complet de cette expérience après quelques mois de fonctionnement.
- **La communication locale** autour de cette initiative est essentielle. Il est primordial que les personnes que nous souhaitons atteindre avec ce nouveau service soient informées de son existence et de ses objectifs. Une campagne de communication ciblée devra donc être réalisée dans ce but.



POINTS DE CONTACTS PILOTES  
Succès



## Plan d'implémentation

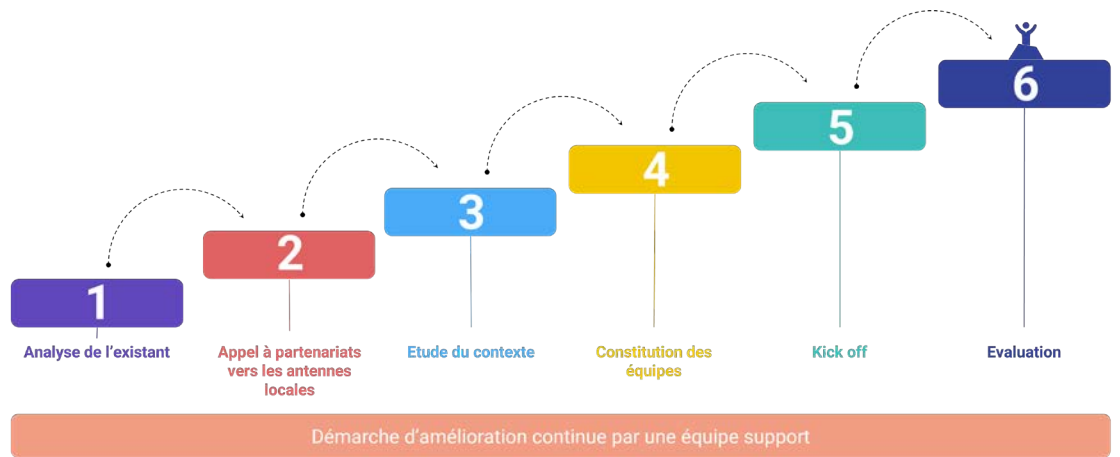


Figure 27 : Plan d'implémentation pour la création de points de contact physiques tests

- 1. Analyse de l'existant :** en concertation avec les communes, une analyse locale doit être réalisée de sorte à pouvoir identifier où (dans quel type de dispositif existant) et comment positionner au mieux ce nouveau concept. Pour cette analyse, nous proposons différentes activités : des entretiens exploratoires, des visites d'observation et un questionnaire en ligne.
- 2. Appel à partenariat vers les antennes locales :** avec l'appui des communes, un appel doit être lancé pour collaborer avec deux à trois antennes locales. En répondant à cet appel, les antennes locales doivent s'engager à mettre une partie de leur espace à disposition de la Région et à collaborer avec le service chargé du suivi de ce test pour en assurer la réussite (ex. échanges de bonnes pratiques, réception de feedbacks, soutien aux efforts de communication, etc.).
- 3. Étude du contexte :** pour chaque antenne sélectionnée, une étude est réalisée auprès de ses usagers afin de mieux comprendre leurs besoins spécifiques et de préciser l'offre de services à mettre en place. Cette étude permettra de cibler les thématiques prioritaires pour la formation des agents et de créer une expérience d'accueil adaptée au public.
- 4. Constitution des équipes :** une piste à explorer pour constituer les équipes qui assureront ce nouveau service est le détachement de personnel en provenance d'administrations pertinentes (en fonction des thématiques ciblées). Ce personnel ne devrait pas forcément être issu de la première ligne : il serait d'ailleurs intéressant que du personnel normalement habitué à rester derrière leur bureau puisse prendre part à cette expérience. Il est toutefois important que leur participation soit volontaire. Ces agents n'auraient pas besoin d'être détachés à plein temps, mais ils pourraient assurer des permanences d'une ou plusieurs journées par semaine, pendant lesquelles ils pourraient également travailler à distance sur leurs dossiers habituels. Dans tous les cas, les agents sélectionnés doivent



être formés sur les thématiques prioritaires de leur antenne, sur les outils mis à la disposition des citoyens et sur les bonnes pratiques à adopter en première ligne.

- 5. Kick off :** chaque antenne peut ensuite lancer sa nouvelle offre de services en communiquant suffisamment auprès de ses usagers et du public cible environnant.
- 6. Évaluation :** dans les semaines et les mois suivant l'ouverture, il est essentiel de faire preuve d'agilité et de réagir aux observations et aux feedbacks des usagers et du personnel de ces antennes. Les ajustements qui découleront de ces observations et analyses pourront éventuellement nécessiter la mobilisation de nouvelles ressources, l'organisation de nouvelles formations ou la modification de l'offre de services.

Ce processus ainsi que cette démarche d'amélioration continue devront être encadrés et encouragés par une équipe support ayant une vue d'ensemble sur le développement de cette offre de services. Les membres de cette équipe support constituent un groupe de travail qui se réunit régulièrement pour faire le point sur l'état d'avancement des projets. Cette équipe support pourra également faire rapport des enseignements tirés de ces expériences et capitaliser sur ces enseignements pour proposer une éventuelle extension du service dans la Région.

### Estimation de budget

Nos estimations sont basées sur la réalisation des activités suivantes :

- L'analyse de l'existant (entretiens exploratoires, visites d'observation et questionnaire en ligne) – pour une charge de travail estimée à 30 jours homme;
- La facilitation d'un groupe de travail avec les représentants des communes;
- La recherche de partenariats avec des antennes locales;
- La réalisation de trois études de terrain pour l'élaboration de nouveaux concepts de service;
- Une démarche d'amélioration continue et de synthèse des enseignements tirés de ces projets menée par une équipe support.

**Pour la réalisation de ces activités préparatoires par des agents au profil d'analystes, nous estimons la charge de travail à 100 jours homme au prix fictif de € 900 par jour (€ 90 000).** Enfin, pour faire fonctionner ces points de contact tests, nous estimons qu'il est nécessaire de mobiliser (possibilité de mobiliser du personnel existant) et former 1 à 2 ETPs (profil B avec 3 ans d'expérience minimum) par antenne pendant une période de 6 mois. Ceci porte le budget en personnel des centres à € 93 000<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Ces estimations de budget sont basées sur le simulateur de traitement de *talent.brussels*.

## 5.5. Conclusion : des projets pilotes pour tester ces dispositifs dans le contexte bruxellois

Que peut faire la Région de Bruxelles-Capitale pour initier la réalisation des recommandations stratégiques formulées au chapitre précédent ?

Cinq mesures sont proposées :

- La reconnaissance d'une unité administrative existante comme entité responsable pour assurer la coordination des projets proposés ci-dessous et construire, sur base de ces expériences, un plan d'approche pour les années à venir.
- La mise en place de projets pilotes d'accompagnement en expérience usager au sein d'organisations partenaires.
- La construction d'une plateforme de partage d'informations.
- 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.

Une majorité des actions englobe la réalisation d'études de faisabilité et le lancement de programmes d'expérimentation (projets pilotes). Ces activités nous semblent en effet essentielles pour pouvoir tester les approches, méthodologies et solutions "expérience usager" ayant fait leurs preuves ailleurs, pour évaluer leur faisabilité et potentiel de réussite à Bruxelles.

La figure 28 présente ces activités sur une ligne du temps d'une période de un an.

Le tableau ci-dessous récapitule nos estimations budgétaires pour la réalisation de ces activités<sup>54</sup>.

Activités proposées	Estimation de budget (€)
La réalisation d'un programme de trois projets pilotes d'accompagnement en expérience usager	189.000
La réalisation d'une étude préliminaire et le lancement d'un contact center test <sup>55</sup>	457.200
La réalisation d'une analyse de l'existant et le déploiement de points de contact physique tests <sup>56</sup>	183.000
<b>Total</b>	<b>829.200</b>

<sup>54</sup> Hors plateforme d'échange d'informations car cette mesure est reprise dans la stratégie web régionale.

<sup>55</sup> Les coûts associés au contact center test dépendront du modèle opérationnel choisi. A ce stade, nous avons estimé ceux-ci à € 340 200 par an (ce qui comprend la mobilisation de 8 ETPs).

<sup>56</sup> Le budget associé au fonctionnement de ces points de contact tests devra prévoir la mobilisation d'au minimum 1 à 2 ETPs par antenne.

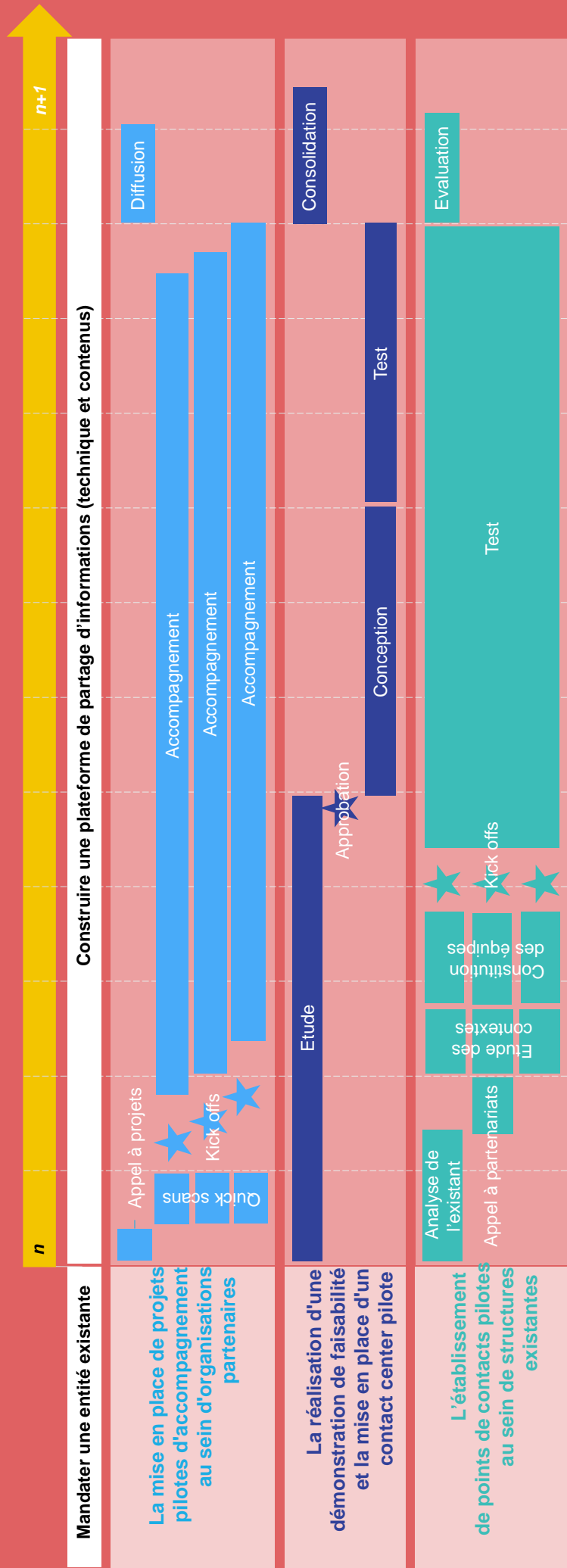


Figure 28 : Plan opérationnel à un an



## 6. CONCLUSION

L'utilisateur a modifié ses comportements, il est grand temps que les administrations s'y adaptent. Aujourd'hui, les organisations publiques bruxelloises s'intéressent de plus en plus à l'expérience usager dans le but de se rapprocher de leur public. Cependant, il existe encore un fossé important entre le fonctionnement actuel des administrations et une vision cible de l'accueil plus omnicanale, transversale et inclusive.

L'écosystème administratif bruxellois est complexe. Cette complexité est encore davantage renforcée par une offre de canaux de communication très large, disparate et parfois difficilement accessible. Le projet de stratégie web régionale mené en Région bruxelloise adresse ces difficultés pour les canaux numériques de la Région. Cette présente étude se concentre, quant à elle, sur des mesures complémentaires aux solutions digitales, qui permettent d'offrir à l'ensemble de la population une expérience d'accueil plus satisfaisante. Les recommandations présentées dans le cadre de ce rapport sont tirées d'une analyse des mécanismes d'accueil en Région bruxelloise et d'une analyse comparative avec des initiatives lancées par d'autres entités administratives en Belgique et à l'étranger.

Pour rendre l'accueil en Région bruxelloise plus omnicanal, transversal et inclusif, des évolutions tant culturelles qu'opérationnelles doivent s'opérer dans l'ensemble des organisations concernées.

Les transformations nécessaires doivent s'étendre aussi bien en première qu'en deuxième ligne. Les agents de première ligne peuvent récolter immédiatement les bénéfices d'une relation fructueuse avec les usagers, ce qui peut être extrêmement gratifiant. Toutefois, ils sont parfois confrontés à des situations de vulnérabilité, car ils ne maîtrisent pas l'ensemble des processus requis pour répondre à toutes les demandes des usagers. Cette vulnérabilité les expose de plus en plus à des réactions agressives de la part de citoyens frustrés. Dans ce contexte, il est essentiel de prendre en considération l'évolution des exigences des usagers. Cette évolution découle en partie du fait que de nombreux usagers se renseignent en ligne avant de solliciter une administration, ce qui a pour conséquence de susciter des questions de plus en plus pointues. Ainsi, l'ensemble de l'organisation doit œuvrer de concert pour simplifier la tâche des agents de première ligne et apaiser leurs interactions avec les usagers. Cette démarche nécessite des transformations profondes au niveau culturel, organisationnel et opérationnel. Elle implique que la satisfaction des usagers devienne l'une des missions centrales de l'administration. Pour ce faire, il est primordial que ces organisations s'engagent dans une démarche d'objectivation de leurs besoins et attentes, tout en surveillant régulièrement la satisfaction des usagers grâce à la collecte de données systématiques.

Notre étude propose des mesures transversales pouvant supporter cette transformation :

- **La création en Région bruxelloise d'un centre de compétences en matière d'expérience usager.** Cette structure doit pouvoir assurer l'implémentation et la mise

à jour de la stratégie d'accueil régionale, la coordination des projets dont l'objectif est d'améliorer l'expérience usager, la mise à disposition d'expertise "expérience usager" auprès des organisations, l'apport d'un soutien méthodologique pour la réalisation d'enquêtes usagers et la collecte de données, la mise à jour d'un tableau de bord pour le suivi de ces données, la promotion d'une culture "expérience usager", et la supervision des canaux transversaux mis en place par la Région.

- **La mise en place de canaux de communication transversaux à l'ensemble de la Région.** Nous proposons la création d'un contact center régional intégré qui assurerait les services de première ligne d'organisations tant locales que régionales, la mise en place d'un réseau de points de contact physiques et le développement d'une plateforme reconnue d'échanges d'informations pour permettre le bon fonctionnement de ces nouveaux canaux.

La mise en place de ces mécanismes est un processus de longue durée qui prendra plusieurs années avant d'être pleinement réalisé. Pour progresser dès l'année prochaine sur ces axes de travail, nous proposons de mandater une unité administrative existante pour la réalisation et la coordination d'études de faisabilité et le lancement de programmes d'expérimentation (projets pilotes) (cf. Figure 29).

Le tableau 3 récapitule les différents postes de budget à court et long terme proposés dans le cadre de cette étude.

Ces propositions de projets permettront à la Région de développer de nouvelles compétences en expérience usager et d'établir de nouveaux liens avec ses usagers. À terme, l'objectif est de faire de la Région de Bruxelles-Capitale un exemple international en matière d'expérience usager.

Mesures à long terme	Mesures à court terme	Estimations budgétaires (€)
Centre de compétences régional en matière d'expérience usager & entretien de la plateforme d'échange d'informations	La réalisation d'un programme de trois projets pilote d'accompagnement en expérience usager	189.000
Contact center régional	La réalisation d'une étude préliminaire et le lancement d'un contact center test	457.200
Réseau de points de contact physiques	La réalisation d'une analyse de l'existant et le déploiement de points de contact physique tests	183.000
	<b>TOTAL</b>	<b>829.200</b>

Tableau 3 : Synthèse des mesures et des postes budgétaires

## Des changements culturels et opérationnels attendus au sein des organisations

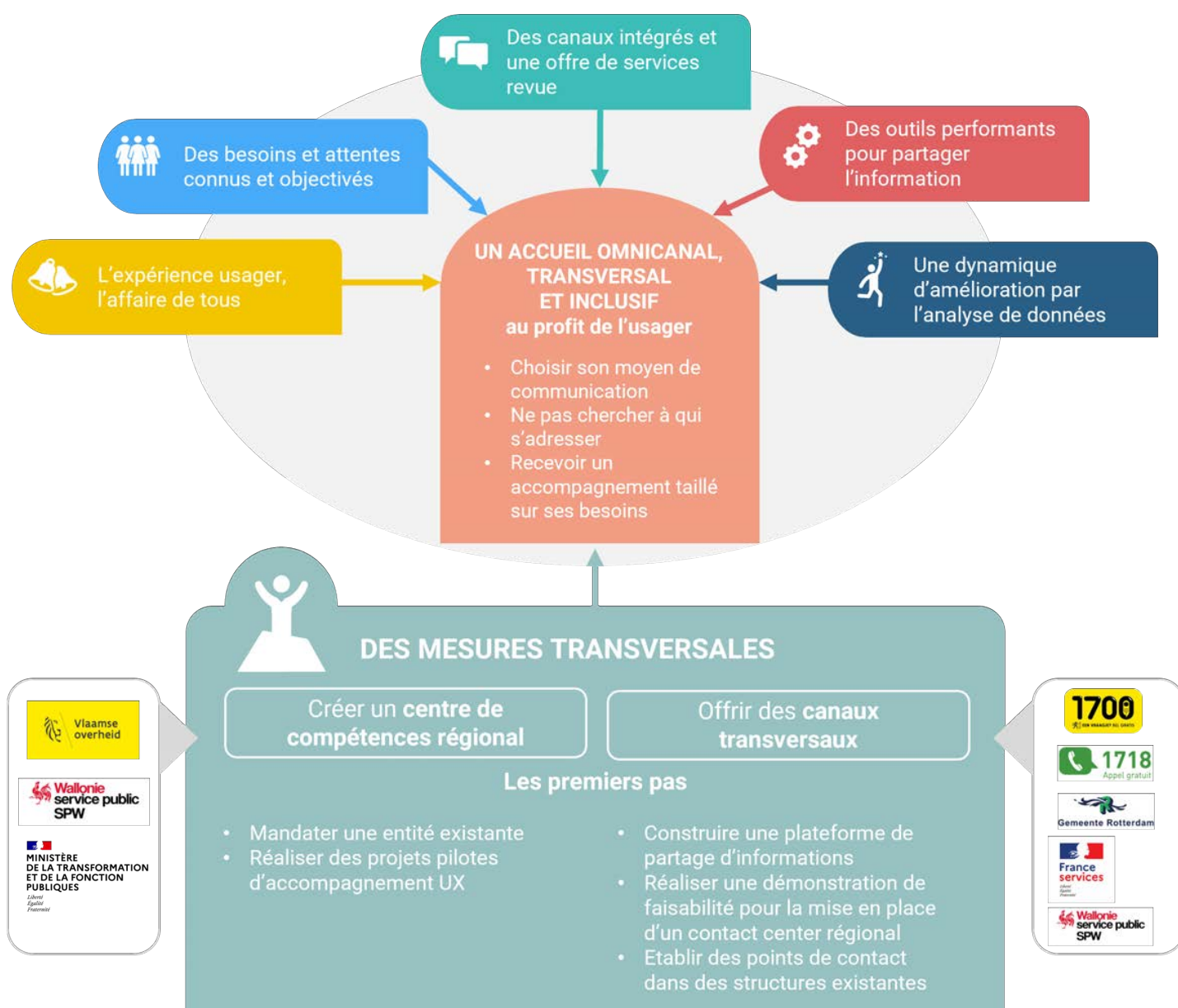


Figure 29 : Synthèse des recommandations stratégiques et opérationnelles

# 7. RÉFÉRENCES

- Australian Public Service Academy. (s.d.). Delivering for Australians: A world-class Australian Public Service. Consulté en juin 2023. <https://www.apsacademy.gov.au/delivering-australians-world-class-australian-public-service> [22]
- Baredes, B. (2022). Serving citizens. Measuring the performance of services for a better user experience. OCDE. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/serving-citizens\\_65223af7-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/serving-citizens_65223af7-en) [20]
- Bruxelles La Ville. (s.d.). Maisons de Quartier. Consulté en juin 2023. <https://www.bruxelles.be/maisons-de-quartier> [40]
- Cité des métiers. (s.d.). Bienvenue à la Cité des métiers. Consulté en juin 2023. <https://www.citedesmetiers.brussels/fr/en-recherche-d-emploi/> [42]
- Cornut-Gentille, F. (2010). Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs. Rapport parlementaire. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30704-modernisation-etat-qualite-des-services-publics-et-indicateurs> [6]
- de Saint Pulgent, N. (2019). L'usager face aux services public. Le Débat, 206, 167-176. [11]
- DesignGouv. (s.d.). Concevons des services publics numériques accessibles, inclusifs et humains. Consulté en juin 2023. <https://design.numerique.gouv.fr/> [29]
- Direction Interministérielle de la transformation publique. (s.d.). Services Publics +. Consulté en juin 2023. <https://www.modernisation.gouv.fr/ameliorer-l'experience-usagers/services-publics> [21]
- Digitaal Vlaanderen. (2022). Jaarrapport 2021. [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1644313567/20220131\\_OP2022\\_DigitaalVlaanderen\\_Bijlage2\\_Jaarrapport\\_2021\\_npmn7r.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1644313567/20220131_OP2022_DigitaalVlaanderen_Bijlage2_Jaarrapport_2021_npmn7r.pdf) [32]
- Di Rupo, E. (2019, December 12). Question écrite n° 18 de Caroline Cassart-Mailleux. Question parlementaire. [http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives\\_ARQE/1771.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives_ARQE/1771.pdf) [32]
- Faure, L. et al. (2022). Baromètre de l'inclusion numérique 2022. Fondation Roi Baudoin. <https://kbs-frb.be/fr/barometre-inclusion-numerique-2022> [13]
- Fijalkow, Y. (2006). Usagers ou consommateurs ? France Télécom ou la dérégulation du service public. Presses universitaires du Midi. <https://doi.org/10.4000/books.pumi.14401> [3]
- Gemeente Rotterdam. (s.d.). Wijkhub. Consulté en juin 2023. <https://www.rotterdam.nl/wijkhub> [34]
- homegrade.brussels. (s.d.). homegrade. Consulté en juin 2023. <https://homegrade.brussels/> [43]
- IBSA. (2022). Les Bruxellois et le numérique. Paradigm. <https://paradigm.brussels/fr/quoi-de-neuf/publications/cahiers/ndeg43-etude-ibsa-2022-les-bruxellois-et-les-numerique> [8]
- Insee. (2022). Un tiers des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6438420> [9]
- Jambon, J. (2022, April 26). Schriftelijke vraag n° 313 van Vera Jans. Question parlementaire. <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/schriftelijke-vragen/1628950> [47]
- L'évolution des comportements du consommateur : comment les entreprises peuvent s'adapter et prospérer. (2022, August 07). Trends Tendances. <https://trends.levif.be/a-la-une/levolution-des-comportements-du-consommateur-comment-les-entreprises-peuvent-sadapter-et-prosperer/> [4]
- Manifesto du Bruxellois International. (2022). <https://brusselsvoice.commissioner.brussels/the-manifesto/> [16]
- Medioni, S. & Benmoyal-Bouzaglo, S. (2018). Chapitre 2. L'évolution des besoins des consommateurs et de leurs facteurs d'activation. Dans : S. Medioni & S. Benmoyal-Bouzaglo (Dir), Marketing digital (pp. 49-88). Paris: Dunod. [5]
- Meyssonier, F. & Tahar, C. (2014). Gérer et contrôler le temps de l'interface prestataire-usager dans les services publics. Comptabilité Contrôle Audit, 20, 39-66. [12]

- Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. (s.d.). Direction Interministérielle de la transformation publique. Consulté en juin 2023. <https://www.modernisation.gouv.fr/> [28]
- Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. (s.d.). Tout savoir sur France services. Consulté en juin 2023. <https://www.transformation.gouv.fr/france-services/tout-savoir-sur-france-services> [30]
- OCDE. (2021). OCDE Trust Survey. Consulté en juin 2023. <https://www.oecd.org/governance/trust-in-government/> [10]
- ONU. (s.d.). Objectifs de développement durable. Consulté en juin 2023. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/> [18]
- O' Reilly, C. A., & Tushman, M. L.. (2004). The ambidextrous organization. Harvard business review, 82(4), 74-83. [35]
- [performance.org](https://www.performance.gov/pma/). (s.d.). The President's management agenda. Consulté en juin 2023. <https://www.performance.gov/pma/> [23]
- Perspective. (2022). Diagnostique socio-économique, territorial et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale suite à la pandémie de Covid-19. <https://www.ccc-ggc.brussels/fr/observatbru/publications/diagnostic-socio-economique-territorial-et-environnement-de-la-region-de> [7]
- SPW. (2022). Rapport annuel 2021. <https://spw.wallonie.be/sites/default/files/2200066%20SPW%20RA%202021%20MEP-201022.pdf> [32]
- St Gilles. (s.d.). Conciergeries. Consulté en juin 2023. <https://stgilles.brussels/services/conciergeries/> [41]
- Stabel. (2022). Structure de la population. Consulté en juin 2023. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population> [1]
- talent.brussels. (s.d.). Le salaire du personnel des administrations bruxelloises. Consulté en juin 2023. <https://www.talent.brussels/fr/candidats/le-salaire-8547> [38, 46, 49, 53]
- UserCentrCities. (s.d.). Connecting user-centric cities and regions for better public services. Consulté en juin 2023. <https://www.usercentricities.eu/> [24]
- Vlaanderen. (s.d.). Digitaal Vlaanderen. Consulté en juin 2023. <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen> [25]
- Vlaanderen. (s.d.). Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC). Consulté en juin 2023. <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/interbestuurlijke-producten-en-dienstencatalogus-ipdc> [31]
- Wallonie. (s.d.). Direction de l'Optimisation et des Relations usagers. Consulté en juin 2023. <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/pole-strategique/direction-de-loptimisation-et-des-relations-usagers> [27]
- Wallonie. (s.d.). Direction des Services de proximité. Consulté en juin 2023. <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/departement-de-la-communication/direction-des-services-de-proximite> [26]

## 8. LEXIQUE

Dans le cadre de ce rapport d'étude, les concepts suivants sont à comprendre de la manière suivante.

<b>Accueil usager</b>	Un processus qui s'enclenche suite à un contact proactif d'un usager (personne physique ou morale) avec une organisation et qui vise à donner à l'utilisateur un premier niveau d'informations à sa requête.
<b>Accueil usager inclusif</b>	Un processus d'accueil qui est conçu de sorte à satisfaire les besoins et attentes de toutes les catégories d'utilisateurs, y compris des profils plus vulnérables.
<b>Accueil usager transversal</b>	Un processus d'accueil qui est conçu de sorte à réduire/éliminer les difficultés d'orientation administrative de l'utilisateur.
<b>Canaux de communication / d'accueil</b>	Les différentes portes d'entrée d'une organisation pour communiquer avec/accueillir ses utilisateurs.
<b>Centre de compétences régional en matière d'expérience usager</b>	Une entité régionale regroupant des experts spécialisés dans le domaine de l'expérience utilisateur, chargée de différentes missions de coordination, de sensibilisation et d'accompagnement.
<b>Contact center régional</b>	Une plateforme centralisée qui regroupe les canaux de communication en distanciel (appels, e-mails, chats et réseaux sociaux) de plusieurs organisations/services à l'échelle d'une région.
<b>CRM (Customer Relation Management)</b>	Un outil informatique permettant de gérer la relation client. Les fonctionnalités d'un logiciel CRM incluent généralement la gestion des contacts et des données utilisateurs, ainsi que l'automatisation des processus d'interaction avec les utilisateurs.
<b>Deuxième ligne</b>	Un niveau de support ou de service à l'utilisateur qui intervient après la première ligne pour traiter des problèmes plus complexes ou spécialisés.
<b>Expérience usager</b>	La qualité globale des interactions entre un utilisateur et une organisation. Parmi ces interactions, nous noterons l'accueil, sujet clé du présent rapport.

<b>Multicanal</b>	La diversification des canaux de communication offerts aux usagers (téléphonie, mail, chatbot, etc.).
<b>Omnicanal</b>	La coordination des canaux d'accueil d'une organisation de sorte à offrir une expérience cohérente et fluide à travers différents moyens de communication.
<b>Opti-canal</b>	La capacité d'une organisation à identifier et adapter pour chaque usager le canal de communication à utiliser au moment T (stratégie de segmentation).
<b>Opt-in</b>	Une autorisation explicite donnée par une entité pour participer à une activité.
<b>Parcours usager</b>	La séquence d'activités (des premières recherches, à la réception du service en passant par des étapes intermédiaires d'interaction) à laquelle un usager est confronté pour obtenir un service/une information de la part d'une organisation.
<b>Plateforme de partage d'informations</b>	Une application qui facilite la création et le partage de ressources entre plusieurs services/organisations.
<b>Point de contact physique</b>	Un lieu où les usagers peuvent interagir avec des agents polyvalents pour recevoir de l'information générique, initier des démarches administratives et obtenir de l'aide pour l'utilisation de services numériques.
<b>Première ligne</b>	Du personnel en contact direct avec l'utilisateur, qui réceptionne ses requêtes et qui apporte un premier niveau d'informations.
<b>Services intégrés</b>	Des services qui sont combinés et offerts ensemble de manière harmonieuse, souvent par le biais d'une plateforme ou d'un système unique, pour répondre aux besoins ou aux demandes des utilisateurs de manière complète.
<b>Stratégie Bottom Up</b>	Une approche de prise de décision selon laquelle les idées, les suggestions et les contributions des parties prenantes sont utilisées pour définir les objectifs et les actions à suivre.
<b>Stratégie Top Down</b>	Une approche de prise de décision selon laquelle les décisions et les directives sont établies par les niveaux hiérarchiques supérieurs.
<b>Usagers</b>	Des personnes physiques ou morales bénéficiant des services d'une organisation.

# 9. ANNEXES

# profoundly different

**contact**

Möbius Ghent  
Kortrijksesteenweg 152  
9830 Sint-Martens-Latem (Belgium)  
+32 9 280 74 20

[mobius.eu](https://mobius.eu)**Möbius Business Redesign NV**

Möbius Ghent | Kortrijksesteenweg 152, 9830 Sint-Martens-Latem (Belgium) | +32 9 280 74 20  
Möbius Brussels | Rue Archimède 61 1000 Brussels Belgium | +32 2 710 19 39  
[info@mobius.eu](mailto:info@mobius.eu) | [www.mobius.eu](http://www.mobius.eu)