



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Secrétariat Général

Paris, le **04 DEC. 2012**

*Secrétariat général
à l'immigration et à l'intégration*

Le Ministre

N° 12-028975-D

à

Messieurs les Préfets de région,
Mesdames et Messieurs les Préfets de
département,
Monsieur le Préfet de police

Objet : Améliorer l'accueil des étrangers en préfecture

PJ : Liste des annexes et 4 annexes

Améliorer l'accueil des étrangers en préfecture est une priorité du ministre à double titre: il y va de l'image du service public et de la volonté, affirmée par le Président de la République, de contribuer à la sécurisation du parcours des migrants.

L'inspection générale de l'administration a réalisé, sur la base d'un questionnaire aux préfectures, un diagnostic général de l'accueil des étrangers en préfecture et identifié des difficultés susceptibles d'apparaître à court et moyen terme.

Malgré les progrès réalisés, l'état des lieux laisse apparaître des situations très hétérogènes et la persistance de difficultés importantes. En effet, plusieurs indicateurs de difficultés récurrentes ont été mis en évidence, en particulier l'existence de files d'attente nocturnes, au moins 2 heures avant l'ouverture dans 21 sites (10%), un temps d'attente à l'extérieur des locaux au moins égal à une heure dans 25 sites (12 %), la présence d'au moins 100 personnes à l'extérieur des locaux à l'heure de l'ouverture dans 21 sites (10 %), ou encore l'impossibilité de recevoir au moins 10 personnes en moyenne par jour du fait de l'insuffisance des capacités d'accueil dans 11 sites (5 %).

A ces difficultés constatées s'ajouteront notamment les conséquences de l'internalisation totale des procédures de titres de séjour des étrangers du fait du déploiement d'AGDREF 1 bio ainsi que de la mise en œuvre de la circulaire du 28 novembre 2012 fixant les conditions d'examen des demandes d'admission exceptionnelle au séjour, lesquelles induiront des flux supplémentaires d'utilisateurs aux guichets des préfectures.

Afin de faire face, dans les meilleures conditions possibles, aux difficultés présentes et aux perspectives susmentionnées, il vous est demandé de vérifier et, le cas échéant d'aménager les conditions de l'accueil des étrangers en préfecture (I). Vous serez aidé dans cette démarche par l'administration centrale au travers notamment de la mission d'appui nationale créée spécialement à cet effet (II) Des mesures de simplification sont prises immédiatement pour diminuer le nombre de passages au guichet des préfectures (III). Des moyens sont identifiés pour contribuer à l'amélioration physique des conditions d'accueil (IV).



I. Les mesures d'amélioration de l'accueil des étrangers en préfecture

Il vous est d'abord demandé d'établir un diagnostic des conditions d'accueil des étrangers dans votre préfecture. De nombreuses préfectures ont d'ores et déjà entrepris des réflexions et arrêté des dispositifs en ce sens, notamment en ce qui concerne les aménagements immobiliers liés à l'application AGDREF.

En fonction de ses résultats, les préfectures qui présenteraient des éléments de fragilité significatifs sont invitées à élaborer un plan d'action visant à optimiser les conditions d'accueil des étrangers, notamment en termes d'homogénéité procédurale et logistique.

I.1. Etablissement du diagnostic

En raison de la grande disparité des situations, les plans d'action ne sauraient décliner un schéma global et doivent être adaptés selon les sites et les contextes locaux.

Il revient ainsi à chaque préfecture d'établir un auto-diagnostic du cadre et des modalités de l'accueil des étrangers, sur la base du questionnaire figurant en annexe 1 ci-jointe et prenant en compte les initiatives d'ores et déjà prises au cours des derniers mois.

Les sites présentant des difficultés avérées en termes de conditions d'accueil des étrangers ou susceptibles d'en connaître devront transmettre leur diagnostic à la mission d'appui (cf. infra) ainsi qu'aux directions concernées du ministère d'ici le **30 janvier prochain**.

I.2. Etablissement du plan d'action

Pour les sites qui jugeront nécessaire de s'engager dans un plan d'action, ce document devra présenter de manière opérationnelle (actions identifiées, personne en charge de la mise en œuvre, système de pilotage, etc...), les pistes que vous entendez suivre afin d'améliorer de façon durable et perceptible les conditions d'accueil des étrangers à la préfecture ou, le cas échéant, des sous-préfectures.

Son élaboration sera réalisée en faisant appel aux agents des services d'accueil et d'instruction. Ces derniers sont en effet en contact quotidien avec les usagers et il convient de les associer pleinement tant sur le diagnostic que sur l'identification des pistes d'amélioration.

Dans ce cadre, vous examinerez la possibilité d'activer les leviers d'amélioration figurant dans l'annexe 3, fondés sur des expériences déjà mises en œuvre dans des préfectures dûment identifiées. Vous êtes bien entendu invités à échanger directement et à proposer au besoin au responsable de la mission d'appui tous les ajustements, correctifs et précisions que vous aurez identifiés dans le contenu de ces fiches. Ces dernières seront mises en ligne sur l'intranet du SG/DMAT et sur celui du SGII et feront l'objet de mises à jour régulières.

Votre plan d'action devra être adressé d'ici le **15 mars prochain**, à la mission d'appui et aux directions concernées du ministère.

Nous vous invitons à assurer une information régulière des représentants des personnels sur le contenu et la mise en œuvre du plan.

II. L'accompagnement des préfectures par l'administration centrale

L'administration centrale est mobilisée pour soutenir vos initiatives. A la demande du cabinet du ministre, un dispositif d'appui spécifique a été mis en place.

II.1. La mission d'appui aux préfectures.

Une mission d'appui aux préfectures a été mise en place, confiée à un directeur de projet placé auprès du secrétaire général du ministère et du secrétaire général à l'immigration et l'intégration.

Son rôle consistera, en lien avec les directions concernées du ministère (direction de la modernisation et de l'action territoriale, direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières, direction des systèmes d'information et de communication, direction de l'immigration, direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté, et service de l'asile), à :

- aider les préfectures dans l'établissement de leur auto-diagnostic et, pour celles qui sont concernées, de leur plan d'action;
- veiller au déploiement des leviers d'amélioration existants et des bonnes pratiques identifiées ;
- examiner et relayer auprès des directions concernées les éventuelles demandes formulées par les préfectures pour améliorer les conditions d'accueil des ressortissants étrangers ;
- assurer l'interface entre les directions du ministère en charge des différents aspects du plan d'action national.

La mission d'appui sera le correspondant des préfectures pour veiller au bon déploiement des orientations de la présente circulaire. Elle mettra en place les outils de suivi permettant de rendre compte des avancées obtenues en matière d'amélioration de l'accueil des étrangers des préfectures.

II.2. Le dispositif local d'accompagnement

Dans le cadre de l'établissement des plans d'action, il est proposé aux départements confrontés aux difficultés les plus sérieuses, de bénéficier d'une offre d'accompagnement local.

A l'issue de l'examen de vos diagnostics, la mission d'appui, conjointement avec la DMAT, pourra ainsi vous proposer, de mettre un prestataire à votre disposition.

Le nombre de jours d'intervention sera gradué selon les situations locales. L'accompagnement pourra intervenir à différents stades du processus (aide à la finalisation du diagnostic, aide à l'animation des groupes de travail participatifs, aide à la mise en œuvre des leviers d'amélioration et pérennisation de la démarche).

Une aide particulière sera accordée à la question de l'utilisation des nouvelles technologies, dans le cadre des plans d'action. Les nouveaux modes de communication avec les usagers (envoi de SMS, prise de rendez vous en ligne...) sont utilisés dans certains départements très sollicités en matière d'accueil des étrangers. Le dispositif local d'accompagnement permettra de disposer d'un bilan global de ces pratiques, et d'envisager, avec l'appui de la DSIC, les conditions dans lesquelles leur diffusion et leur généralisation pourra être accélérée.

III. Des mesures de simplification immédiates visant à diminuer le nombre de passages aux guichets des préfectures.

Conformément aux préconisations de l'IGA, des mesures de simplification sont mises en œuvre, afin de diminuer le nombre de passages au guichet des préfectures.

Dans cette perspective, vous êtes invités :

- s'agissant des récépissés "Asile", à délivrer un premier récépissé d'une durée de 6 mois, renouvelable pour une durée de 3 mois¹. Cette mesure est liée au constat fait d'une durée moyenne d'instruction de près de deux ans (y compris les délais de recours). L'Inspection générale a estimé à 120 000 le nombre de passages en préfecture qui pourraient être économisés par cette mesure ;
- s'agissant des récépissés "titres de séjour", à généraliser la délivrance de premiers récépissés d'une durée de 4 mois, renouvelables pour une durée de 3 mois, conformément à la circulaire IOCL1200311C du 5 janvier 2012 relative aux conditions de délivrance et à la durée de validité des récépissés et des titres de séjour.

IV. L'aide au financement des projets d'amélioration de l'accueil

Au plan immobilier, le dispositif de travaux financés sur le programme 307 (PNE) dans le cadre du déploiement d'AGDREF 1bio va continuer à se déployer en 2013. Les questions de capacité pour les sites à accueillir de nouveaux flux ont été examinées à l'occasion de l'élaboration de la programmation de ce dispositif.

Si des besoins complémentaires à la programmation existante apparaissaient, vous adresserez vos demandes de financement de projets, afin qu'elles soient examinées conjointement par la DEPAPI, la DMAT, en lien avec la mission d'appui.

Au plan mobilier des projets relatifs à l'amélioration de l'accueil pourront être financés ou cofinancés dans la limite des crédits disponibles sur l'enveloppe des crédits mutualisés du programme 307 (gestionnaires de files d'attente, signalétique, mobilier d'accueil...). Les demandes devront être adressées à la DMAT et la mission d'appui.

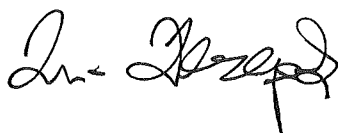
V. Pilotage ministériel du projet

Afin de pouvoir rendre compte de l'amélioration effective des conditions d'accueil, un tableau de bord national sera tenu par la mission d'appui. Il sera alimenté par les tableaux de bord départementaux, dont le modèle figure en annexe n°4, que vous renseignerez sur une base mensuelle. Ce tableau permettra de faire le point des difficultés rencontrées et des réponses apportées.

Un point de situation sera réalisé avec les sites concernés au mois de juin 2013 afin de s'assurer des résultats effectifs et des difficultés éventuellement rencontrées sur le terrain.

Nous vous remercions de votre engagement pour ce chantier prioritaire.

Pour le ministre et par délégation,
Le secrétaire général
à l'immigration et à l'intégration



Luc Derepas

Pour le ministre et par délégation,
Le préfet, secrétaire général



Didier Lallement

¹ Pour des raisons techniques, la modification d'AGDREF permettant la délivrance de ce récépissé de 6 mois ne sera effective que dans quelques semaines. Vous en serez informé en temps utile.



ANNEXE 1

Aide à l'établissement du diagnostic en matière d'accueil des étrangers - Points de contrôle à évaluer

Diagnostic des conditions d'accueil

Durée d'attente : mesure du risque

Des queues se forment-elles, rassemblant au moins 10 personnes, devant les portes du site d'accueil, plus de deux heures avant l'ouverture de celui-ci ?

Après l'ouverture du site, existe-t-il toujours une file d'attente à l'extérieur de la préfecture, qui ne peut être résorbée en moins d'une heure ?

La durée d'attente moyenne complète (temps passé dans les locaux à un ou plusieurs guichets) est-elle supérieure à une heure ou deux heures pour la procédure la plus longue ?

Le service est-il dans l'impossibilité de recevoir toutes les personnes qui se présentent à l'ouverture des portes ?

Moyens à envisager pour diminuer la durée d'attente

Les heures d'ouverture des guichets et le nombre de guichets ouverts permettent-ils de répondre aux demandes de façon satisfaisante ?

Un pré-accueil spécifique existe-t-il ?

S'il existe une spécialisation des guichets d'accueil en fonction de l'urgence, de la nature de la demande ou de sa complexité, cette spécialisation permet-elle de mieux lisser l'activité ?

Le service peut-il adapter ses capacités d'accueil en fonction de l'affluence ?

Un dispositif est-il prévu pour une remise rapide des pièces complémentaires ?

Lorsqu'un dispositif de rendez-vous existe, est-il correctement dimensionné pour limiter les files d'attente ?

Les délais de convocation sont-ils contenus (inférieurs à trois mois) ?

Une procédure spécifique est-elle utilisée pour les renouvellements de titres afin de limiter le nombre de passages ?

Qualité de l'accueil

L'espace réservé à l'accueil est-il suffisant pour éviter l'entassement ?

Les locaux garantissent-ils la confidentialité lors de la réception aux guichets ?

Une signalétique appropriée permet-elle une bonne orientation des demandeurs ?

Des fiches d'information par type de demandes sont-elles mises à la disposition des usagers ? Sont-elles clairement rédigées et régulièrement mises à jour ?

Un gestionnaire de files d'attente est-il utilisé lorsque le volume d'activité le justifie ?

Un accueil téléphonique est-il organisé et fonctionne-t-il de façon efficace ?

Les usagers peuvent-ils être informés sur l'état d'avancement de leur dossier sans avoir à se déplacer ?

Le demandeur est-il informé que son titre est disponible par courriel, SMS ou par l'intermédiaire du site Internet ?

Diagnostic de la situation du service instructeur

Qualité de l'instruction et le respect des procédures

Le guide national de l'agent d'accueil est-il utilisé ?

Si nécessaire, des procédures différenciées sont-elles mises en œuvre (selon les modalités de réception des dossiers, la nature des demandes ou leur urgence) de façon à rendre plus efficace le processus d'instruction ?

La polyvalence des agents reste-elle possible malgré la différenciation des procédures ?

Tenue des dossiers

Une fiche de suivi par dossier est-elle utilisée ?

La traçabilité des interventions sur un dossier est-elle assurée grâce à AGDREF et à la fiche de suivi ?

Délais – Evaluation des risques

La durée moyenne d'instruction des premières demandes est-elle supérieure à 90 jours ?

La durée moyenne d'instruction des renouvellements est-elle supérieure à 35 jours ?

Le stock de titres en attente d'instruction est-il supérieur à 50 jours ?

Délais - Mesures prises

Le cas échéant, les raisons de délais et de stocks en cours d'instruction élevés ont-elles été recherchées ?

Des mesures ont-elles été prises ?

Ont-elles donné des résultats probants ?

Coordination des services intervenant dans la délivrance des titres - Points de contrôle

Coordination avec les établissements d'enseignement

Si des établissements d'enseignement interviennent dans la procédure de délivrance, leurs missions ont-elles été précisément définies ?

Coordination avec les services sollicités pour avis ou enquêtes

Les visites médicales organisées par l'OFII ont lieu dans des délais raisonnables ?

Les services de l'Etat sollicités par la préfecture pour formuler un avis sur certains dossiers répondent-elles dans des délais raisonnables ? les forces de sécurité ? La DIRECCTE ? L'ARS ? Les autres services ?

Prévention de la fraude

Deux agents au moins interviennent-ils sur une même demande ?

L'envoi des cerfa et l'établissement des bordereaux sont-ils effectués par un cadre ?

Les règles de procédure internes sont-elles écrites ?

Contrôles internes

Le référent fraude effectue-t-il les contrôles a posteriori ?

ANNEXE 2

Tableau de concordance des leviers d'amélioration avec les guide de procédure LEAN et les engagements qualité

Description des recommandations de l'IGA	Lean	Qualipref	Leviers du guide de procédures LEAN et des engagements Qualipref
N°1 Mettre en place un pré-accueil efficace	✓		<u>Levier N°1</u> : Mettre en place un pré-accueil pour l'information au usagers et la vérification de la complétude des dossiers
N°2 Etendre les plages horaires de réception du public			<u>Action</u> : Nous recommandons de mettre en place un dispositif de prise de rendez-vous
N°3 Rationaliser la composition et le traitement des files d'attente	✓		<u>Levier N°1</u> : Mettre en place un pré-accueil et identifier les flux selon les typologies de demandes
N°4 Choisir la procédure la mieux adaptée pour la réception des dossiers de renouvellement			<u>Action</u> : Déterminer la ou les procédures les plus adaptées à la réception des dossiers de renouvellement selon l'organisation locale (biométrisation)
N°5 Développer la procédure de rendez-vous	✓		<u>Levier N°2</u> : Mettre en place un système de prise de rendez-vous
N°6 Développer l'information des usagers sur les conditions d'accueil		✓	<u>Engagement 1 de QUALIPREF et 1 de Marianne</u> : Qualité de l'accueil
N°7 Mettre en place un Service d'accueil et de renseignement téléphonique (SART) dédié à l'accueil des étrangers	(✓)	(✓)	<u>Levier N°16 et engagement 10 de QUALIPREF</u> : Nous recommandons une permanence téléphonique au sein du service
N°8 Utiliser pleinement le site Internet de la préfecture	(✓)	✓	<u>Engagement 1 de QUALIPREF</u> : Accueil général
N°9 Mettre à la disposition du public une adresse courriel dédiée	(✓)	✓	
N°10 Etablir une note de procédure précisant les responsabilités de chacun des intervenants dans le dispositif	(✓)		<u>Levier N°6</u> : Nous recommandons une harmonisation des pratiques avec l'instauration de règles d'instruction, de classement et de traitement des dossiers
N°11 Elaborer un tableau de bord de suivi de l'activité du service des « étrangers »	✓		<u>Levier N°13</u> : Mettre en place une gestion visuelle de la performance
N°12 Différencier les procédures d'instruction selon la nature et la complexité des dossiers	✓		<u>Levier N°15</u> : Mettre en place l'armoire commune pour gérer les dossiers en commun selon la nature et la complexité des dossiers
N°13 Etablir une fiche de suivi pour chaque dossier	✓		<u>Levier N°7</u> : Mettre en place le contrôle interne
N°14 Coordonner l'action de la préfecture avec celle des établissements d'enseignement supérieur et des organismes intervenant dans le processus de délivrance	✓		<u>Levier N°5</u> : Optimiser les délais de retour des enquêtes complémentaires
N°15 Mettre en œuvre un contrôle interne	✓		<u>Levier N°7</u> : Mettre en place le contrôle interne

Annexe 3 : Guide des leviers d'amélioration de l'accueil des étrangers en préfecture

Cette annexe constitue le guide d'appui au plan d'action. Ce recueil de leviers d'amélioration est fortement basé sur les observations faites par l'IGA lors de son récent rapport ainsi que sur les leviers inclus dans les guides d'amélioration des processus LEAN. Ce document n'est pas un nouveau guide de procédure mais le recueil synthétique d'exemples concrets permettant selon les situations, d'améliorer l'accueil des étrangers en préfecture.

Ce recueil s'inscrit dans la continuité des démarches qualité QUALIPREF 2 et MARIANNE et certains leviers sont l'explicitation détaillée des mesures d'application des leviers des guides de procédures LEAN déjà en place.

Il convient de noter que ce guide ne saurait être exhaustif et pourra être enrichi des initiatives locales issues des groupes de travail participatifs. Les observations sur les fiches ainsi que les fiches nouvelles présentées pourront être transmises à la mission d'appui ainsi qu'aux directions métiers concernées. Vous pouvez retrouver ces fiches sur les sites intranet de la DMAT ainsi que sur celui du SGII .

I. ACCUEIL DES USAGERS

A. LEVIERS D'AMELIORATION

1. La recherche d'un meilleur équilibre entre « front » et « back office » :

- a. *En installant d'un pré-accueil → Fiche n°1*
- b. *En étendant les plages horaires de réception du public. → Fiche n°2*
- c. *En segmentant les files d'attente – aussi bien à l'extérieur pour les sites les plus importants qu'à l'intérieur des locaux – et en constituant des guichets spécifiques en fonction de la durée de traitement des demandes ou de la nature des opérations à effectuer. → Fiche n° 3*
- d. *En utilisant une procédure de « dépôt-flash » pour l'examen des dossiers de renouvellement. → Fiche n° 4*
- e. *En promouvant la procédure de prise de rendez-vous → Fiche n° 5*

2. Le développement de l'information des usagers et l'accueil dématérialisé.

- a. *En diffusant les informations relatives aux conditions d'accueil → Fiche n° 6*
- b. *En mettant en place un Service d'accueil et de renseignement téléphonique adapté → Fiche n° 7*
- c. *En utilisant pleinement les possibilités offertes par Internet → Fiche n° 8*
- d. *En mettant à disposition du public d'une adresse courriel dédiée → Fiche n° 9*

B. LES RISQUES ET LES POINTS DE VIGILANCE

La plupart des mesures ci-dessus permettent de réduire voire de supprimer les files d'attente, en isolant les entretiens chronophages sur des plages horaires spécifiques ou en réduisant les déplacements des demandeurs. En contrepartie, chacune d'elles peut comporter un risque : le développement des rendez-vous augmente la durée d'attente du titre par les usagers ; le pré-accueil ou la mise en place d'un service téléphonique dédié mobilisent des effectifs...

De plus, si le renforcement du « front office » ne s'accompagne que d'une fragilisation du « back office » et donc d'une augmentation de la durée de traitement des dossiers, avec pour corollaire la multiplication des récépissés, le service a simplement déplacé ses problèmes sans les résoudre.

Un équilibre devra donc être trouvé entre les deux secteurs selon les moyens disponibles et les caractéristiques de la demande. C'est pourquoi le diagnostic initial sera très important dans la démarche. En outre, l'accompagnement permettra de s'assurer que la procédure en aval de l'accueil pourra absorber les flux sans générer de stocks importants, ni d'allongement des délais.

II. L'INSTRUCTION DES DEMANDES

A. LEVIERS D'AMELIORATION

- a. Etablir une note de procédure qui fixe les règles d'instruction et de traitement des dossiers pour chaque type de dossier → Fiche n° 10*
- b. Etablir un tableau de bord de suivi de l'activité → Fiche n° 11*
- c. Favoriser une certaine différenciation des procédures en fonction de la nature et de la complexité des dossiers → Fiche n° 12*
- d. Etablir une fiche de suivi pour chaque dossier → Fiche n° 13*
- e. Mieux suivre les procédures qui nécessitent l'intervention d'autres administrations*
 - Fiche n° 14a : Coordonner l'action de la préfecture avec celle des sous-préfectures et des préfectures de départements avec celle de région**
 - Fiche n° 14b: Coordonner l'action du service avec celle des établissements d'enseignement supérieur**
 - Fiche n° 14c: Coordonner l'action du service avec celle des personnes et organismes sollicités pour avis ou enquêtes**
- f. S'assurer de la qualité et de la fiabilité du travail d'instruction des demandes*
→ Fiche n° 15

B. LES RISQUES ET LES POINTS DE VIGILANCE

Les tâches d'instruction des demandes sont tout aussi difficiles à assumer que celles qui concernent l'accueil. Certains agents affichent leur préférence pour le « front office » en raison d'une appétence pour le contact avec le public ; d'autres, au contraire, marquent davantage d'intérêt pour le caractère très technique et juridique des fonctions de back office.

Les leviers en termes de pilotage de l'activité devront être appliqués dans les services de manière pérenne afin que les bénéfices ne retombent pas après quelques mois. Le rôle de l'encadrement est essentiel dans ce pilotage quotidien.

Fiche n°1 : Mettre en place un pré-accueil efficace

Levier •1 du guide de procédure LEAN

Le pré-accueil est un maillon essentiel du dispositif d'admission au séjour : il est le premier lieu de contact avec les usagers du service public et joue un rôle essentiel dans l'orientation du public et la mise à disposition de l'information, des formulaires et de la documentation administrative. Il a aussi une fonction d'aiguillage entre les différents guichets de traitement. C'est donc un élément capital de la chaîne de traitement des demandes. Il nécessite la présence d'agents aguerris, ayant une bonne connaissance du service et des procédures.

Les missions accomplies par le pré-accueil physique (à l'exception de sa fonction d'aiguillage entre guichets et de distribution éventuelle de tickets à la place de bornes automatiques) peuvent être judicieusement complétées par des dispositifs alternatifs de pré-accueil téléphonique ou internet ou par un service de courriel

Objectif	<ul style="list-style-type: none">➤ Assurer un premier accueil le plus rapidement possible après l'arrivée sur site des usagers.➤ Evacuer de la chaîne de traitement, tout aussi rapidement, les dossiers incomplets ou irrecevables.➤ Garantir la bonne orientation des usagers au sein des locaux d'accueil.➤ Distinguer les publics prioritaires devant bénéficier d'un accueil spécifique.
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">➤ Le pré-accueil peut être « fixe » ou « mobile » (il est alors temporaire : par exemple, à l'ouverture de la préfecture, les demandeurs sont orientés vers les guichets par un agent du service). Les deux dispositifs peuvent être couplés dans les grandes préfectures à certaines heures (premier filtrage puis pré-accueil/accueil).➤ Dans les services accueillant quotidiennement un nombre important de ressortissants étrangers, le pré-accueil doit se consacrer à l'accueil de ce public de façon exclusive.➤ L'utilisateur doit être pris en charge rapidement (moins de 5 minutes par usager). <p>Les agents affectés au pré-accueil doivent suffisamment maîtriser le droit des étrangers et les procédures afférentes pour fournir des renseignements exacts.</p>
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ La mise en place du pré-accueil ne doit être envisagée que si la charge le justifie. Le pré-accueil peut ainsi être interrompu en dehors des heures de pointe, en cas de diminution marquée des flux.➤ Il est impératif d'éviter que le pré-accueil soit lui-même engorgé, ce qui ne conduirait qu'à déplacer les difficultés. Aussi, certains usagers peuvent-ils être dispensés de passer par le pré-accueil (usagers ayant un rendez-vous ou venant retirer un titre en particulier).
Site référent et contacts	Seine-Saint-Denis, Hérault, Essonne.

Fiche n°2 : Etendre les plages horaires de réception du public
En accord avec la circulaire SG relative à l'harmonisation des horaires d'ouverture de site

La première variable d'ajustement dont disposent les préfetures pour réguler l'affluence est l'étendue des plages de réception des usagers.

L'augmentation du volume horaire est un objectif qui reste à moduler en fonction des possibilités de chacun mais la moyenne nationale étant de 25 heures et du fait des difficultés à traiter le volume de demandes des titres étrangers pour les sites concernés, l'augmentation du temps d'ouverture au public est une mesure nécessaire.

Le nombre de guichets ouverts et leur durée d'ouverture doivent être suffisants pour diminuer l'attente des usagers à l'extérieur et à l'intérieur des locaux.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire le temps d'attente des demandeurs, en particulier à l'extérieur des locaux. ➤ Permettre une meilleure répartition de la demande. ➤ Permettre, le cas échéant, une spécialisation des guichets (voir fiche n° 3).
Conseils de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mesure peut prendre deux formes : étendre les plages horaires des guichets existants (actuellement ouverts de 7 h à 32 h selon les départements et les types de guichets) ; ouvrir un guichet supplémentaire, généraliste ou spécialisé. ➤ Lorsque les flux par type de demandeurs sont connus, il est également souhaitable de différencier les plages horaires d'ouverture en fonction du type de demande (DCEM-TIR pour mineurs le mercredi, remise de titres l'après-midi, AES et asile certains jours dans la semaine...). ➤ Une solution parfois adoptée consiste à renforcer la présence aux guichets en fonction de l'affluence (équipes volantes prélevées sur le back office). ➤ Recours à des renforts internes en utilisant les heures supplémentaires ou des vacataires ➤ Dès que les préfetures sont ouvertes, il serait souhaitable de pouvoir accueillir les personnes qui font la queue à l'extérieur, quitte à créer des salles d'attente temporaires
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A effectifs constants, cette mesure conduit à redéployer le personnel des autres secteurs d'activité du service (instruction au sein du séjour, éloignement, contentieux). ➤ Surveiller les indicateurs de délais de traitement des dossiers et de stocks de dossiers en attente de traitement.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oise, Doubs, Sarthe

Exemples de bonnes pratiques

La moyenne d'ouverture nationale semble être à 25h.

L'amplitude horaire de **Paris** et **Bobigny** de 40h est à noter.

Les préfetures de **Bordeaux**, **Grenoble**, **Le Havre** et **Paris** font une différenciation horaire pour certaines tâches :

- les opérations longues, en particulier la prise en charge des demandes d'asile et de l'admission exceptionnelle au séjour, pour lesquels des plages horaires d'examen de complétude de dossiers sont réservées (avant le traitement du dossier sur le fond, réservé à un entretien sur rendez-vous) ;
- les opérations moins complexes, relatives par exemple à l'examen des demandes de renouvellement de titres (avec remise éventuelle d'un récépissé) ;

enfin, les opérations simples, comme les changements d'adresse ou les duplicatas.

Fiche n° 3 : Rationaliser la composition et le traitement des files d'attente

Levier n°1 du guide de procédure LEAN

Les files d'attente devant les préfectures peuvent être sensiblement réduites en « ventilant » les usagers selon la nature de leur demande (dossier simple ou complexe) ou de l'opération à effectuer (dépôt de dossier, remise de titre, établissement de duplicata, présentation pour un entretien...). Cette segmentation des files d'attente ne doit, cependant, être recommandée que si le volume d'activité du service le justifie.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Réduire le temps d'attente des demandeurs.➤ Permettre une meilleure répartition de la demande.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ L'organisation recommandée consiste à distinguer les usagers en fonction de la durée de traitement de leur demande en constituant des files distinctes mais homogènes et en ouvrant des guichets différents pour :<ul style="list-style-type: none">▪ les demandes d'information ou de formulaires ;▪ les opérations simples qui peuvent être effectuées rapidement (pour délivrance de titre, enregistrement de changement d'adresse, dépôt d'un dossier de renouvellement ou d'une pièce complémentaire, délivrance de récépissé...);▪ les premières demandes d'autorisation de séjour, au sein desquelles il peut être utile de constituer des files ou guichets différents pour les demandeurs d'asile, d'admission exceptionnelle et pour soin – dossiers dont le traitement est plus long ou la procédure d'instruction plus fortement encadrée par les textes.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ La multiplication des guichets spécialisés rigidifie le fonctionnement, mobilise souvent de façon excessive les personnels et peut nuire à la polyvalence. Un suivi est donc nécessaire pour éviter les déséquilibres (certains guichets sont engorgés alors que d'autres sont désertés), par exemple en modulant les horaires d'ouverture ou en adaptant les tâches selon l'affluence.➤ A effectifs constants, cette mesure conduit à redéployer le personnel des autres secteurs d'activité du service (instruction au sein du séjour, éloignement, contentieux). Il est donc nécessaire de surveiller les indicateurs de délais de traitement des dossiers et de stocks de dossiers en attente de traitement.➤ Espace disponible suffisant pour organiser des files d'attente à l'extérieur du site.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Seine-Saint-Denis, Essonne

Fiche N°3 : Exemples de bonnes pratiques

Les exemples de l'**Hérault** et de l'**Essonne** sont à distinguer parmi les préfectures qui ont déjà optimisé leur flux. L'organisation ici recommandée consiste à distinguer les usagers en fonction de la durée de traitement de leur demande en constituant des files et en ouvrant des guichets différents pour :

- les demandes d'information ou de formulaires ;
- les opérations simples qui peuvent être effectuées rapidement (pour délivrance de titre, enregistrement de changement d'adresse, dépôt d'un dossier de renouvellement ou d'une pièce complémentaire, délivrance de récépissé...);
- les premières demandes d'autorisation de séjour, au sein desquelles il peut être utile de constituer des files ou guichets différents pour les demandeurs d'asile, d'admission exceptionnelle et pour soin – dossiers dont le traitement est plus long ou la procédure d'instruction plus fortement encadrée par les textes.

Il revient à chaque site, en fonction des effectifs disponibles, du nombre de demandes et de passages d'usagers dans chacune de ces catégories, de les regrouper ou non

Il convient de prévoir un coupe file pour les populations prioritaires et les personnes munies d'une convocation pour RDV.

Quelles que soient les situations, il faut veiller à articuler les files d'attente avec les guichets d'accueil. Dans cette perspective, la mise en place d'un pré-accueil est d'importance majeure puisqu'il permet :

- en premier lieu, de traiter les demandes de renseignement, les remises de formulaires, de listes de documents ou de livrets d'information, de vérifier la complétude des dossiers ;
- le cas échéant, de donner une date de rendez-vous et de remettre une convocation ;
- d'orienter les demandeurs vers les différents guichets.

Aucun passage au pré-accueil ne devrait excéder 3 minutes

Un autre exemple de bonne pratique concerne **Rennes**, où pour éviter la pression du public, en « front office », sont mis en place :

- une fonction rapide d'aiguillage du public à l'entrée du hall (2 agents) en amont du pré-accueil (2 guichets) chargé d'enregistrer la demande, d'éditer une fiche de dossier (liste des pièces à produire) et de fixer un rendez-vous pour le dépôt du dossier et l'examen de sa complétude (édition d'une fiche de suivi et regard avant décision) lors d'une seconde visite, un second rendez-vous (3ème visite) étant prévu pour la remise du récépissé préalablement à la carte ;
- après l'aiguillage de la file d'attente à l'entrée, 2 guichets sont affectés au pré-accueil, 2 guichets aux rendez-vous (l'après-midi de 13h30 à 15h30) et un guichet à la remise des titres (le matin de 9h00 à 12h30), soit un effectif de 5 à 6 agents nécessaire aux guichets chaque demi-journée, sur un effectif global de 8 agents disponibles pour le guichet (+ 1 chef d'équipe).

En « back office », il est prévu de remettre à plat les processus de travail (par un recentrage sur l'examen du dossier et sur la lutte contre la fraude documentaire).

Fiche n° 4 : Choisir la procédure rapide la mieux adaptée pour la réception des dossiers de renouvellement

La prise d’empreintes rendue obligatoire pour tous les usagers rend nécessaire le déplacement des ressortissants en préfecture pour toute demande de titre, y compris les simples renouvellements de titres pour ceux, déjà enregistrés en préfecture sur AGDREF, dont la situation n’a pas évolué pendant l’année en cours (CST) ou sur les dix dernières années (CR), ce qui est le cas de la grande majorité des demandeurs.

Ces dossiers jusqu’alors être traités par « dépôt groupé » ou par « procédure postale », hors la présence des bénéficiaires, doivent dorénavant être enregistrés selon une procédure nouvelle en guichet, pour pouvoir procéder à l’enrôlement biométrique des empreintes des requérants.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limiter les passages au guichet. ➤ Répondre aux nécessités de la biométrisation pour les sites ayant jusqu’alors recours à la procédure postale groupée.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans tous les cas, il est procédé à la prise d’empreintes et à la réception du dossier de renouvellement préparé par l’intéressé. ➤ Pour procéder à la biométrisation sans perdre un temps excessif, les catégories d’usagers définies ci-dessus peuvent être accueillies aux guichets réservés aux opérations rapides (moins de cinq minutes) afin de procéder à un « dépôt-flash » ➤ <u>Option 1 (à privilégier pour les dossiers simples) : Biométrisation+ envoi postal.</u> L’usager se présente à un guichet dédié aux opérations « simples » de renouvellement de titres , ses empreintes sont prises à cette occasion et une enveloppe pré-remplie lui est remise, correspondant à sa situation, qu’il devra compléter puis renvoyer au service par courrier. Le traitement est ultérieur en « back-office ». La réception est très rapide mais le traitement du dossier est repoussé. ➤ <u>Option 2 (convient mieux aux dossiers complexes) : Biométrisation + examen de la complétude du dossier lors du dépôt du dossier.</u> Le cas échéant, une fiche recensant les pièces manquantes est remise à l’usager. Cette option accroît la durée d’attente au guichet mais allège le « back office ». La préfecture des Yvelines s’apprête à mettre cette procédure en œuvre.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aucun contrôle de la signature ni de la photographie n’est effectué par le service lors de la présentation de l’usager (le CERFA est rempli hors la présence d’un fonctionnaire). Il y a donc lieu d’opérer systématiquement ce contrôle lors de la remise du titre. ➤ Pour peu que le dossier soit déposé deux mois avant la date d’expiration du titre précédent, comme le prévoient les textes, il est fait l’économie de la délivrance d’un récépissé, l’usager ne vient donc qu’une fois à la préfecture outre le dépôt de son dossier, pour se voir remettre le titre. Il est donc recommandé de rappeler à l’usager, lors de la remise d’un titre définitif, les conditions de renouvellement de ce titre, voire de lui fixer un rendez-vous, comme le font certaines préfectures, pour déposer son dossier de renouvellement (cf. fiche n° 6).
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seine-Saint-Denis (option 1) et Yvelines (option 1 et 2)

Fiche n° 5 : Développer la procédure de rendez-vous

Levier *2 du guide de procédure LEAN

La réception des usagers sur rendez-vous assure un certain lissage de l'activité, en réservant des plages horaires spécifiques à certains types de demandes, notamment celles pour lesquelles l'examen de complétude du dossier est le plus long et l'examen des conditions d'obtention du titre le plus complexe.

Toutefois, elle n'est pas exempte de faiblesses, notamment parce qu'elle augmente les délais de délivrance du titre. Sa mise en œuvre dépend donc de plusieurs conditions. La première consiste à bien circonscrire les types de dossiers pour lesquels le rendez-vous est pertinent ; la seconde est de ne pas voir s'accumuler des stocks de dossiers incomplets nécessitant un nouveau rendez-vous. La troisième est de donner une certaine flexibilité à l'organisation des rendez-vous.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire voire supprimer les files d'attente. ➤ Assurer un lissage de l'activité en réservant des plages horaires spécifiques à certains types de demandes.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rendez-vous sont généralement donnés au pré-accueil et un document appelé « convocation » est remis à l'étranger pour attester qu'il a effectué une démarche de demande de titre. ➤ <u>Les facteurs clés de succès</u> : Définir le besoin : la mise en place de la prise de rendez-vous en ligne doit être structurée autour d'un besoin clairement défini. Équation entre nb d'usagers accueilli/mois, nb de dossiers instruits, nombre de stocks restant Définir les créneaux d'accueil des rendez-vous pris en ligne Définir l'étendue des plages de prise de rendez-vous en ligne ouvertes Former les agents aux nouvelles modalités de fonctionnement Organiser la polyvalence des agents ➤ <u>Périmètre</u> : les rendez-vous sont particulièrement indiqués pour les entretiens avec les primo-demandeurs de cartes de 10 ans et de cartes d'un an complexes. Lors de la réception du dossier, une appréciation de la situation du demandeur et l'examen de pièces nombreuses sont requis. Cette procédure peut être étendue à d'autres catégories de demandes sous conditions cumulatives : un agenda bien tenu, une maîtrise suffisante des délais entre dépôt de dossier et entretien et un planning quotidien évitant une trop longue attente des usagers le jour de leur rendez-vous. ➤ <u>Tenue de l'agenda</u> : la saisie des rendez-vous sur une application dédiée est fortement recommandée, notamment pour les sites qui ont recours de façon significative à cette procédure. ➤ <u>Planning journalier</u> : les rendez-vous sont fixés par chaque préfecture pour une durée fixe (entre 15 minutes et 30 minutes selon les sites). Pour éviter toute perte de temps lorsqu'un demandeur ne se présente pas, il convient de prévoir des plages horaires larges mais en évitant que l'attente soit trop longue pour les derniers reçus. La meilleure solution semble être des rendez-vous rassemblés à quatre heures différentes dans une même journée (par exemple, 9h – 11h – 14h – 16h). ➤ <u>Maîtrise des délais</u> : Les convocations n'ouvrant aucun droit, les demandeurs sont impatients d'obtenir un récépissé puis un titre ; dès lors, les délais entre la remise de la convocation et la date de rendez-vous doivent rester raisonnables (inférieurs à deux mois), et la décision doit être prise à l'issue du rendez-vous ou à une date très rapprochée.
Risques et points de vigilance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi des délais : cette procédure augmente inévitablement les délais de délivrance des titres (entre la première présentation de la demande et la remise du titre). Des délais excédant trois mois ne sont pas acceptables. 2. Absences de présentation à un rendez-vous : à suivre de façon à éviter qu'un étranger se maintienne indûment sur le territoire en renouvelant ses rendez-vous.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seine-Maritime, Haute-Garonne, Tarn.

Fiche N°5 : Exemples de bonnes pratiques

Par exemple, dans l'Hérault, à Montpellier, pour absorber le flux supplémentaire (+70 %) issu de la reprise du pré-accueil en mairie, sans augmentation considérable du temps d'attente en préfecture, l'ensemble des dossiers des demandeurs en situation régulière est désormais traité sur rendez-vous, ce qui a permis, selon la préfecture, d'améliorer les conditions d'accueil et de maîtriser les délais d'instruction. Ceux-ci sont actuellement de 3 semaines (2 semaines pour les demandeurs d'asile). Les difficultés sont actuellement limitées à l'accueil des étrangers en situation irrégulière qui ne sont précisément pas concernés par cette procédure (cf. I^{ère} partie).

A Béziers, la sous-préfecture indique que, depuis la mise en place d'un système de rendez-vous, en septembre 2011, il n'y a plus de file d'attente extérieure. La sous-préfecture accueille également les étrangers en situation irrégulière sur rendez-vous. Les délais de rendez-vous sont corrects : 4 semaines pour les étrangers en situation irrégulière ; 2 semaines pour les autres demandes. Pour l'ensemble du département, il est actuellement possible de prendre rendez-vous par internet ou par téléphone.

Fiche n° 6 : Développer l'information des usagers sur les conditions d'accueil

Engagement N°1 de Qualipref et Marianne

Engagement N° 9 du module délivrance de titres et engagement N°14 du module délivrance de titres étrangers

Même lorsque les services ont une capacité théorique d'accueil suffisante, des queues peuvent se créer par le simple afflux d'usagers craignant de ne pouvoir être reçus dans un temps limité. Il est donc indispensable de faire connaître aux usagers les plages horaires d'ouverture des guichets selon la nature de la demande ainsi que les temps d'attente moyens selon le jour et l'heure.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Permet de lisser la charge sur la journée et la semaine. Limite le nombre de dossiers à traiter en urgence.➤ Limite la constitution de files d'attente très en deçà des horaires d'ouverture des locaux➤ Permet d'identifier les axes d'amélioration prioritaires.➤ Apaise d'éventuelles tensions.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ Mise en ligne des heures d'ouverture de tous les sites départementaux et des fermetures exceptionnelles.➤ Affichage des délais moyens d'attente, par plage horaire et jour de la semaine : dans le hall d'accueil et, si possible sur le site Internet.➤ Note d'information lors de la remise d'un titre définitif sur les conditions de son renouvellement voire remise d'une convocation pour dépôt de dossier (cf. fiche n° 4).➤ Avertissement par SMS ou par courriel de la disponibilité du titre et fixation d'un rendez-vous pour remise (cf. fiches 7 à 9).➤ Processus pouvant être élargi à l'intérieur des locaux par l'affichage (en temps réel) de la durée d'attente moyenne devant chaque type de guichet (si gestionnaire électronique de file d'attente)
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ Mobilise des ressources. Les délais affichés doivent nécessairement être fiables, ce qui nécessite un important travail de suivi après l'élaboration du dispositif.➤ Pour cette raison, la totalité ou certaines phases du dispositif peuvent être externalisées (information sur les heures d'ouverture ; mise en ligne ; échanges SMS).
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Isère, Seine-Saint-Denis

Fiche n° 7: Mettre en place un Service d'accueil et de renseignement téléphonique prenant en compte les besoins de l'accueil des étrangers

Levier N°16 du guide de procédure LEAN

Engagement N° 10 Qualipref du module délivrance de titres et engagement N°15 du module délivrance de titres étrangers

Un nombre important d'usagers se déplacent dans les préfectures uniquement dans l'objectif d'obtenir des informations à caractère général ou de s'enquérir de l'état d'avancement de leur dossier.

Dés lors il convient de disposer d'outils permettant de leur apporter des réponses précises aux questions les plus habituelles, de façon à soulager les sites d'accueil. Dans cette perspective, il est recommandé de constituer un accueil téléphonique au sein du bureau des étrangers.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limiter les déplacements sur site, et donc l'engorgement des guichets.
Conseils de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation : a) il est recommandé de confier l'accueil téléphonique aux agents par roulement. b) des mutualisations régionales pouvant être envisagées pour la délivrance d'informations générales. ➤ Certaines préfectures ne souhaitent pas délivrer d'informations individuelles par téléphone sans s'être assurées au préalable de l'identité du demandeur. Il est cependant possible de garantir la confidentialité en limitant ces informations à trois items : « carte prête, « carte non prête », « prenez rendez-vous » et de vérifier l'identité du demandeur en lui attribuant un numéro confidentiel lors du dépôt de dossier. L'effet positif est maximal quand le service prend en charge ces demandes individuelles (voir Préfecture du Val d'Oise). ➤ Le service peut se charger de prévenir les usagers que leur titre est disponible et de fixer une date pour la remise en leur envoyant un SMS. Cette pratique est efficace (voir préfecture de l'Essonne). ➤ La prise de rendez-vous par téléphone est également pratiquée, généralement pour certaines catégories d'usagers (ex : Etudiants) ou pour les opérations simples (renouvellements).
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un service dédié ne se justifie que pour les sites les plus importants. ➤ Ce dispositif est lourd en terme d'effectifs à mobiliser, examiner les possibilités complémentaires avec les numéros dédiés moins contraignant en terme de personnel à mobiliser (plage horaires de 2 h par jour comme dans Qualipréf 2) ➤ La fiabilité du dispositif doit être testée : suivi du taux d'appels perdus ; suivi du taux de présentation aux rendez-vous ; suivi du taux de présentation pour remise de titre après envoi d'un SMS.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Val d'Oise, Essonne, Haute-Vienne,

Précautions :

Il ne s'agit pas de recréer une permanence téléphonique dédiée remplaçant le 3939 ou le standard téléphonique mais de s'assurer que des plages horaires (et donc des agents) sont identifiées et connus du public afin de répondre aux questions spécifiques liés aux demandes des étrangers et éviter les déplacements physiques.

Fiche n° 8 : Utiliser pleinement le site Internet de la préfecture

Engagement N° 1 Qualipref sur l'accueil général, N°11 du module délivrance de titres et engagement N°1 du module délivrance de titres étrangers

Les missions accomplies par le pré-accueil physique (à l'exception de sa fonction d'aiguillage en direction des guichets et de distribution éventuelle de tickets à la place de bornes automatiques) peuvent être judicieusement complétées voire remplacées par des dispositifs alternatifs dématérialisés.

Rien n'est aussi efficace que la constitution d'un espace spécifique sur le site internet donnant, à partir d'une trame générale, des informations propres à chaque département.

Sur un maillon particulier de la chaîne de traitement des demandes, celui de la remise des titres, est fortement recommandé l'envoi de « SMS » pour indiquer aux demandeurs que le titre est disponible et qu'il peut en disposer dans une plage horaire pré-définie.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Utiliser, au profit des usagers, les potentialités qu'offre internet pour indiquer, selon la nature de la demande, la liste des pièces justificatives à fournir et permettre le téléchargement des formulaires en ligne.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ Mettre en ligne, au minimum, les heures d'ouverture par type de demande, les informations générales sur le déroulement de la procédure.➤ Mettre en ligne les formulaires et la liste des pièces attendues lors d'un premier déplacement.➤ Donner des informations sur les pics d'activité quotidiens ou hebdomadaires peuvent être affichées dans les halls d'accueil et reproduites sur le site Internet, afin d'inciter les usagers à réguler par eux-mêmes le flux d'accueil (cf. fiche n° 6).➤ Donner la possibilité à certaines catégories d'usagers de prendre rendez-vous par internet.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ S'assurer que les usagers puissent systématiquement télécharger le formulaire correspondant à leur situation, afin d'éviter les pertes de temps et l'engorgement du pré-accueil.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Isère, Essonne, Préfecture de Police, Indre-et-Loire.

Fiche n° 9 : Mettre à la disposition du public une adresse courriel dédiée

Le courriel peut être utilisé en lieu et place d'un rendez-vous intermédiaire pour faire connaître à l'utilisateur que son dossier est incomplet et lui demander d'adresser au service des pièces complémentaires. Il peut permettre également d'avertir l'utilisateur que son titre est disponible.

A la condition que le demandeur fasse connaître une adresse de messagerie électronique, un échange d'informations dématérialisées peut ainsi se substituer à un courrier qu'il faut préparer, envoyer, trier au retour et traiter.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Limite les déplacements sur site, et donc l'engorgement des guichets.➤ Ouvre un dialogue avec l'utilisateur, moins lourd à gérer qu'un courrier postal et plus efficace en termes de délais.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ L'utilisateur donne, dans son dossier de demande, une adresse électronique.➤ Cette adresse peut être utilisée pour la transmission d'informations générales, les demandes de pièces complémentaires, les convocations éventuelles.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ Nécessité de garantir une réponse dans des délais raisonnables - moins de 5 jours (engagement qualité) - ce qui implique de dégager le temps-agent nécessaire et de mettre en place un dispositif de suivi.➤ Bien évidemment, tous les demandeurs ne disposent pas d'une adresse-courriel. En outre, les explications et demandes doivent être comprises par l'utilisateur : la procédure doit donc absolument être réservée aux opérations simples.➤ Adresse mail unique pour la préfecture disponible sur le site internet et afficher en préfecture, plus simple pour suivre les courriels entrants
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Haute-Garonne, Seine-et-Marne (Torcy)

Précautions :

Les engagements de service imposent de répondre en moins de 15 jours aux courriers et 5 jours aux courriels. Toute boîte aux lettres fonctionnelle doit être affectée à un agent et veillée en son absence.

Fiche n° 10 : Etablir une note de procédure précisant les responsabilités de chacun des intervenants dans le dispositif

Levier N°6 du guide de procédure LEAN

Chacune des phases du traitement d'un dossier doit pouvoir être formalisée dans une note de procédure fixant les consignes à respecter, les instructions à appliquer et les documents écrits sur lesquels s'appuyer.

L'absence d'une telle note a pour conséquence de grever à la fois l'efficacité des services et la fiabilité des processus. D'une manière générale, le manque de formalisation est préjudiciable s'agissant de l'accueil des nouveaux arrivants, qui mettent plus de temps à se former et à prendre leurs marques.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Faire en sorte que les responsabilités de chacun des intervenants soient clairement explicitées, du corps préfectoral à l'agent de guichet en passant par la hiérarchie intermédiaire du service.➤ Bien identifier chacun des maillons de la chaîne de traitement, du pré-accueil à la remise du titre ou à la mise en œuvre des mesures d'éloignement.➤ S'inscrire dans la DNO en fixant les règles d'organisation des missions, de fonctionnement du service, de contrôle de l'activité.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ Nécessité d'édicter des règles de procédures claires et complètes, si possibles rassemblées dans un registre ad hoc et mises à jour.➤ Préciser toutes les étapes du traitement d'un dossier selon la nature de la demande.➤ Rappeler les exigences du contrôle et imposer le double regard systématique sur chaque dossier.➤ Préciser le niveau de responsabilité hiérarchique auquel est confié le pouvoir de décision selon la nature du titre.➤ Faire référence à une charte de déontologie.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ Bien articuler la note de procédure, la fiche de suivi des dossiers et l'organisation des contrôles.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Hauts-de-Seine (Boulogne-Billancourt), Préfecture de Police

Fiche n° 11: Elaborer un tableau de bord de suivi de l'activité du service des « étrangers »

Levier N°13 du guide de procédure LEAN

Une analyse détaillée est attendue de chaque site pour identifier les points de blocage et les difficultés spécifiques. Pour favoriser cette analyse, il est recommandé de rassembler les indicateurs dans un véritable tableau de bord de suivi de l'activité

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">➤ Suivre l'activité du service par comparaison avec les années précédentes et en référence aux objectifs qui lui sont assignés.➤ Identifier d'éventuels facteurs de blocage et rechercher des solutions.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">➤ Prendre en compte nécessairement les indicateurs INDIGO référencés au plan national, y compris l'indicateur relatif aux fraudes détectées.➤ Etablir un état détaillé de la délivrance et du refus de titres par famille de motifs (familial, professionnel, étudiants, familial, divers, humanitaire et selon la nature de la demande (mineurs 1^{er} titre, CST, CR...).➤ Suivre, mois après mois, le stock des dossiers en cours de traitement. Un plan de traitement des dossiers en stock (en attente de traitement comme en attente de décision) est défini au-delà d'un certain niveau.➤ Examiner, le cas échéant, si un suivi détaillé des dossiers partagés avec d'autres administrations (DIRRECTE, ARS, avis des maires...) est nécessaire.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">➤ Ne pas surcharger le tableau de bord en y faisant figurer des informations surabondantes.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none">➤ Hérault, Préfecture de Police, Essonne

Précautions :

Les indicateurs INDIGO existent déjà. Chaque préfecture est libre de créer des indicateurs locaux pour ses besoins managériaux propres.

Fiche n° 12 : Différencier les procédures d'instruction selon la nature et la complexité des dossiers

Levier N°15 du guide des procédures LEAN

La différenciation des procédures offre l'avantage de rationaliser le dispositif et de spécialiser les agents et donc d'augmenter la performance des services.

Mais elle présente aussi des inconvénients en limitant la polyvalence et en induisant une structuration fragmentée du service.

Il est donc recommandé de bien contrôler ce type d'organisation en évitant la multiplication des petites cellules qui rigidifient la gestion du service et ne permettent pas d'ajuster les effectifs en fonction des besoins.

Objectifs	➤ Spécialiser les tâches tout en respectant la polyvalence
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divers modes d'organisation peuvent exister. Il est fréquent que des procédures spécifiques soient mises en place dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> - les dossiers les plus complexes. Sur de nombreux sites, même lorsque les agents sont en principe polyvalents, on constate une spécialisation informelle sur certains titres spécifiques (commerçants étrangers par exemple, cadres de haut niveau...) au motif de la technicité qu'exige leur traitement ; - les procédures dites de régularisation. Les dossiers de première demande pour lesquels la condition de visa long séjour fait défaut font généralement l'objet d'une attention particulière ; - les procédures simplifiées. Des procédures peuvent être prévues pour faciliter la délivrance des titres aux cadres sportifs de haut niveau, médecins, militaires, les demandes étant traitées par des agents spécialisés ou par des cadres du service ; - dans les préfectures de taille importante, des agents peuvent être spécialisés sur certains types de titre (CRA, CEE/EEE, CST, CR, TIR-DCEM, visas) ou certains types de demande (étudiants, salariés...).
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessité d'édicter des règles de procédures claires et complètes, si possibles rassemblées dans un registre ad hoc et mises à jour. ➤ La différenciation des procédures peut limiter la polyvalence et induire une structuration fragmentée du service. Il est donc recommandé de bien contrôler ce type d'organisation en évitant la multiplication des petites cellules qui rigidifient la gestion du service et ne permettent pas d'ajuster les effectifs en fonction des besoins.
Site référent et contacts	➤ Préfecture de Police, Hauts-de-Seine (Boulogne-Billancourt)

Fiche n° 13 : Etablir une fiche de suivi pour chaque dossier

Levier N°7 du guide de procédure LEAN

Dans la perspective d'un contrôle interne efficace, mais aussi dans celle d'un suivi plus performant de l'activité, il est suggéré de renseigner, pour tout dossier à l'instruction – hors titres pour mineurs, duplicata et changements d'adresse - une fiche de suivi où sont recensées les informations sur l'identité du demandeur, les pièces justificatives produites, l'analyse du dossier en référence aux dispositions prévues par le CESEDA, la proposition (délivrance du titre ou refus) de l'agent instructeur et enfin la décision de l'agent valideur.

Lorsque ces informations sont disponibles dans AGDREF (par exemple, dans sa partie « observations »), il n'est pas requis de les reproduire sur la fiche. En revanche, tout traitement « dérogatoire » par rapport aux procédures définies au sein du service doit être précisément et systématiquement documenté.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la qualité du travail d'instruction et permettre un contrôle de conformité.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un dossier bien tenu ne doit pas être seulement exploitable par l'agent ou les agents qui sont intervenus sur ce dossier. Il doit permettre à toute personne qui a à connaître d'une décision de délivrance ou de refus de titre d'identifier rapidement, sans aide extérieure : <ul style="list-style-type: none"> - la nature de la demande ; - l'historique AGDREF ; - les pièces justificatives fournies ; - l'identité et l'avis de l'agent instructeur ; - la décision prise (type de titre attribué et identité du décideur). ➤ Il est souhaitable qu'une fiche de suivi soit utilisée pour consigner ces informations. Lorsque ces informations sont disponibles dans AGDREF (par exemple, dans sa partie « observations »), il n'est pas requis de les reproduire sur la fiche. En revanche, tout traitement « dérogatoire » par rapport aux procédures définies au sein du service doit être précisément et systématiquement documenté. ➤ Le guide de l'agent d'accueil des ressortissants étrangers en préfecture par les services doit être la référence des instructeurs. Lorsque des pièces complémentaires non prévues sont demandées, cette demande doit être soumise à la hiérarchie et sa nécessité être avérée. Des notes internes sont recommandées lorsque ces pièces sont systématiquement demandées pour certains types de demandes.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La différenciation des procédures peut limiter la polyvalence et induire une structuration fragmentée du service. Il est donc recommandé de bien contrôler ce type d'organisation en évitant la multiplication des petites cellules qui rigidifient la gestion du service et ne permettent pas d'ajuster les effectifs en fonction des besoins.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préfecture de Police

Fiche n° 14 a: Coordonner l'action de la préfecture avec celle des sous-préfectures et l'action de la préfecture de département avec celle de région

Levier N°5 du guide de procédure LEAN

La fin de la contribution des mairies au dispositif global met fin aux difficultés rencontrées, lorsqu'elles étaient chargées de la détermination du motif de la demande et des vérifications de complétude (renvois de dossiers pour détermination inexacte ou manque de la totalité des pièces requises). Le même constat peut être fait à propos des établissements d'enseignement supérieur, les dossiers des étudiants étrangers étant désormais toujours remis à un agent de la préfecture.

Les éventuelles difficultés se concentrent donc sur la coordination :

- entre la préfecture et les sous-préfectures, lorsque celles-ci apportent leur contribution à la délivrance des titres

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accroître l'efficacité du dispositif. ➤ Assurer l'équité de traitement des demandes au sein du département.
Modalités	<p>1. Cas de segmentation des procédures</p> <p>Le découpage d'une même procédure entre plusieurs sites (segmentation des tâches d'accueil, d'instruction, de décision et de remise du titre entre préfecture et sous-préfecture(s)) peut entraîner un retard de traitement des dossiers, une multiplication des déplacements et incompréhension des étrangers, une déresponsabilisation des agents. Toutefois, il permet de concentrer la décision à la préfecture et donc de garantir une unité de doctrine dans l'instruction des demandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessité d'une coordination renforcée du dispositif d'accueil et mise en œuvre de pratiques efficaces de vérification de la complétude des dossiers par les sous-préfectures. <p>2. Cas de partage des tâches par « bloc de compétences » (c'est-à-dire par type de carte ou motifs de demande).</p> <p>Une sous-préfecture est alors chargée de la totalité d'une procédure, du dépôt de la demande à la remise du titre.</p> <p>Cette option renforce l'intérêt du travail des agents des sous-préfectures et diminue généralement les délais d'instruction. Toutefois, la délivrance de titres sur plusieurs sites crée le risque d'une application non uniforme du droit dans le département.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessité d'une coordination pour assurer la cohérence des pratiques et l'harmonisation des procédures.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Cas de segmentation des procédures</u> : on suivra tout particulièrement le taux de renvoi des dossiers incomplets. Au-dessus de 10 %, les attentes de la préfecture doivent être précisées et la pré-instruction par les sous-préfectures améliorée (réunions de suivi ; formation complémentaire des agents de la sous-préfecture ; accueil de ces agents en préfecture pour transmission d'informations...). ➤ <u>Cas de sous-préfectures responsables de la totalité d'une ou de plusieurs procédures</u> : il est nécessaire de s'assurer que ces sous-préfectures disposent d'un niveau d'activité et d'un effectif suffisant pour effectuer ces tâches d'instruction (5 ETP au moins). ➤ Cette coordination ne doit pas se limiter à des échanges informels (échanges téléphoniques au cas par cas) ou être assurée dans l'urgence (dossiers sensibles ou posant une question particulière transmis et traités en préfecture). Sont recommandées notamment des réunions ou des notes d'information assurant une bonne communication ainsi qu'une harmonisation des documents types.
Site référent et contact	Essonne, Marne

Fiche n° 14 b: Coordonner l'action du service avec celle des établissements d'enseignement supérieur

Levier N°5 du guide de procédure LEAN

Les éventuelles difficultés se concentrent aussi donc sur la coordination entre :

- d'une part, les préfectures et les sous-préfectures et, d'autre part, les établissements d'enseignement supérieurs qui ont à évaluer le parcours universitaire des étudiants étrangers

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donner aux usagers une information complète et adaptée. ➤ Réduire les temps d'attente et le nombre de déplacements. ➤ Réduire les délais d'instruction.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deux modes principaux d'organisation existent désormais : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les agents de la préfecture peuvent assurer l'accueil des étudiants étrangers dans les locaux mêmes des établissements d'enseignement supérieur ; un poste AGDREF peut être implanté dans ces locaux afin de procéder à l'enrôlement biométrique ; ➤ dans les autres cas, les étudiants étrangers doivent se rendre en préfecture ou en sous-préfecture pour déposer leur dossier ; le nombre de passages augmentera de façon significative si les dossiers étaient précédemment vérifiés et reçus par l'établissement d'enseignement et transmis par courrier aux préfectures ou sous-préfectures pour instruction. ➤ Ces deux formules n'excluent pas, bien au contraire, que des agents de l'administration universitaire ayant reçu une formation sommaire au droit de séjour des étrangers ou que des « tuteurs » étudiants déjà titulaires d'un titre de séjour, reçoivent les postulants et les aident à constituer leurs dossiers.
Risques et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La justesse de la formule retenue ne va pas de soi. Lorsqu'un poste AGDREF est installé dans les locaux des établissements d'enseignement, ceux-ci doivent être sécurisés et l'activité doit être suffisante pour justifier la mobilisation d'un ou de plusieurs agents sur ces tâches spécifiques. A l'inverse, une telle option peut avoir été écartée alors que le nombre d'étudiants la justifie et que l'accueil en préfecture est engorgé. ➤ Une convention signée avec l'établissement d'accueil est prévue par la réglementation. Elle doit permettre de préciser les tâches qui lui sont confiées. Dans tous les cas, l'existence d'un appui offert pour la première réception des étudiants étrangers et la constitution de leur dossier est évidemment un atout.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Isère, Sarthe

Fiche n° 14c: Coordonner l'action du service avec celle des organismes intervenant dans le processus de délivrance

Levier N°5 du guide de procédure LEAN

Les éventuelles difficultés se concentrent aussi donc sur la coordination entre :

- entre, d'une part, les préfectures et les sous-préfectures et, d'autre part, les administrations chargées de procéder à une enquête administrative lors de la phase d'instruction du dossier.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduire les temps d'attente et le nombre de déplacements. ➤ Réduire les délais d'instruction.
Modalités	<p>Certains sites ont organisé un suivi régulier avec les administrations sollicitées pour avis ou enquêtes : médecin de l'ARS, DIRECCTE ou intervenant dans l'une des phases du processus, par exemple l'OFII.</p> <p>Certaines initiatives intéressantes, concernant les <u>relations avec la DIRECCTE</u>, doivent être signalées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En Haute-Garonne, les délais de traitement des dossiers « salariés » ont été très sensiblement réduits en dématérialisant les procédures de saisine pour avis de la main d'œuvre étrangère : le service de la MOE est saisi par un courriel comportant les pièces du dossier numérisées en copie et répond directement, en retour, par le même canal. Une convention conclue avec la DIRECCTE en avril 2011 (à laquelle l'OFII est également associé) fixe les modalités du dispositif et enserme le retour des avis de la DIRECCTE dans des délais contraints. ➤ A Paris (PP), par convention, la DIRECCTE délègue à la direction de la police générale (DPG) la charge du traitement de la demande d'autorisation de travail, à la triple condition que la DPG respecte intégralement la liste des métiers sous tension qui a été établie par la MOE, qu'elle rende compte à cette dernière de toutes les décisions qu'elle a prises en son nom et qu'elle accepte d'éventuels contrôles de cette dernière. Cette pratique ne concerne que quelques catégories spécifiques d'autorisations de travail dont les caractéristiques permettent une telle délégation.
Site référent et contacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haute-Garonne, Préfecture de Police

Fiche n° 15 : Mettre en œuvre un contrôle interne

Levier N°7 du guide de procédure LEAN

La complexité du droit des étrangers, son caractère jurisprudentiel, un CESEDA toujours plus volumineux (le guide de l'agent d'accueil recense 217 cas distincts de délivrance d'un titre), le rôle essentiel des circulaires, les pouvoirs reconnus aux préfets, la doctrine du traitement des dossiers au cas par cas, laissent un fort pouvoir d'appréciation au niveau local.

Pour des raisons d'équité, ce pouvoir doit être encadré par des règles explicites. Dès lors, le contrôle « qualité » des décisions prises constitue un enjeu majeur.

Objectifs	➤ Prévenir la fraude en améliorant la qualité de l'instruction.
Modalités	<p>➤ Prévoir un « double regard » sur chaque dossier. Il est absolument nécessaire d'éviter qu'un même agent traite intégralement un même dossier : la décision d'admission au séjour ne peut être prise par les agents instructeurs au terme de l'étude du dossier, sans validation hiérarchique préalable ni double examen ou avis d'un autre agent du bureau, quelle que soit la nature de la demande examinée. Un double point de vue renforce également l'impartialité de la décision.</p> <p>➤ Assurer un contrôle a priori lors de la commande des titres : les talons des cerfa ne doivent jamais être présignés (signatures en blanc ou à la chaîne) et l'envoi des cerfa et la constitution des bordereaux d'envoi doivent être confiés, si possible, confié à un cadre qui n'assure pas l'instruction des dossiers. Celui-ci s'assurera de l'existence du « double regard » ou si, celui-ci n'a pas préalablement été assuré, vérifiera que les pièces du dossier permettent la délivrance du titre ;</p> <p>➤ Désigner d'un référent-fraude placé auprès du secrétaire général, chargé notamment de perfectionner les actions de contrôle interne. Il est recommandé qu'il réalise, sur échantillon, des contrôles-qualité a posteriori, comportant des vérifications de cohérence (entre les indications portées sur le CERFA, AGDREF et les pièces du dossier) et de conformité (fiche de suivi correctement renseignée, circuit de décision respecté).</p>
Risques et points de vigilance	La proportion de dossiers à contrôler a posteriori dépend des facteurs de risques identifiés et des résultats des premiers contrôles effectués.
Site référent et contacts	➤ Essonne, Préfecture de Police

ANNEXE 4

Préfecture de ...

Tableau de bord du plan d'action relatif à l'amélioration de l'accueil des étrangers

	MOIS	MOIS	MOIS	MOIS
indicateurs de performance				
Présence de file d'attente nocturnes				
Temps d'attente à l'ouverture				
Temps moyen d'attente au guichet				
Délai d'obtention d'un RDV				
Délais de délivrance des premières demandes de séjour (IM 346)				
Stock de dossier en cours de traitement				
Stock de demandes d'admission au séjour à instruire (IM 350)				
Ratio d'efficacité des services d'admission au séjour (LM 338)				
Nombre d'appels téléphoniques sur la thématique étrangers				
Indicateurs de satisfaction de l'utilisateur				
Indicateurs de satisfaction des agents				

	MOIS
Indicateurs de processus (collecté une seule fois en amont du diagnostic)	
Nombre d'utilisateurs par heure	
Répartition des flux par activité (typologie de demandes)	
Nombre de visites du site internet (pages étrangers)	
Nombre de courriels reçus / traités par le service	

Commentaires :

- 1/ Observations générales
- 2/ Avancées du plan d'action
- 3/ Résultats
- 4/ Difficultés rencontrées
- 5/ Satisfaction des usagers
- 6/ Satisfaction des agents

Précisions méthodologique sur les indicateurs de performance

- Présence de file d'attente nocturne : réponse par oui ou non
- Temps d'attente à l'ouverture : la mesure de cet indicateur sera évaluée sur la base du temps d'attente de la personne de la file d'attente à l'ouverture jusqu'à l'accueil ou le pré-accueil.
- Temps moyen d'attente au guichet : ce temps sera déterminé par les gestionnaires de file d'attente (pour les préfectures qui en sont dotées) ou par sondage selon des périodicités régulières afin d'obtenir une vision des délais.
- Délai d'obtention d'un RDV : examen du planning des RDV et détermination de la première date disponible pour un RDV.
- les indicateurs Indigo (délais, stocks et efficacité) disposent de fiches indicateurs.
- nombre d'appels téléphoniques sur la thématique étrangers : comptage manuel sur une semaine effectué au standard et dans les services
- indicateur de satisfaction de l'utilisateur : enquête de satisfaction réalisée aux guichets tous les deux mois sur la base des points de vigilance de la préfecture
- indicateur de satisfaction des agents : questionnaire simple de ressenti des agents (Cf. modèle joint, utilisé dans certaines préfectures)

Les indicateurs de processus ne seront renseignés qu'une seule fois. Ils permettront d'évaluer les flux entrants au sein de la préfecture. Ils seront renseignés sur la base d'une semaine de collecte de données et réalisés par sondage.


Ressenti des équipes

Conditions de travail actuelles et le stress liés à des thématiques transversales au service

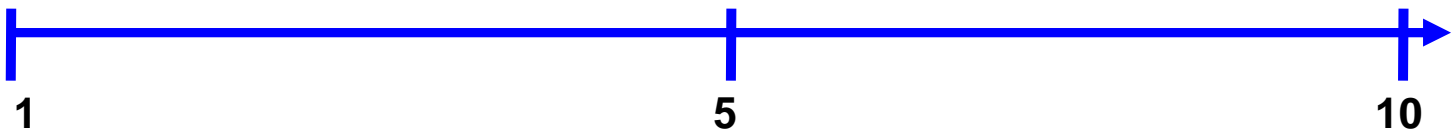
Les résultats de cette enquête sont anonymes et seront exploités dans le cadre des plans d'amélioration qui seront mis en place avec vous (amélioration de l'accueil des étrangers)

* échelle : 1 = très insatisfait ; 10 = très satisfait

ACCUEIL DU PUBLIC ETRANGER DANS LE HALL

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 

Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



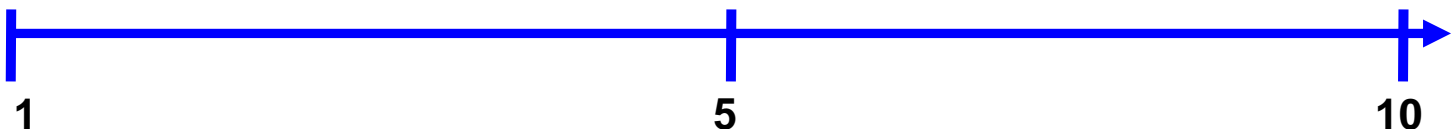
Commentaires éventuels :

.....

ZONE DE GUICHET

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 


Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



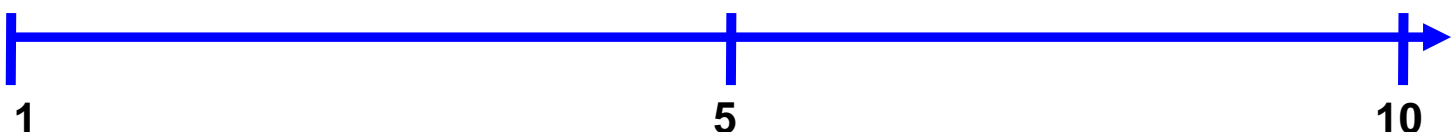
Commentaires éventuels :

.....

ORGANISATION DU TRAVAIL EN BACK OFFICE - DERRIERE LES GUICHETS

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 



Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



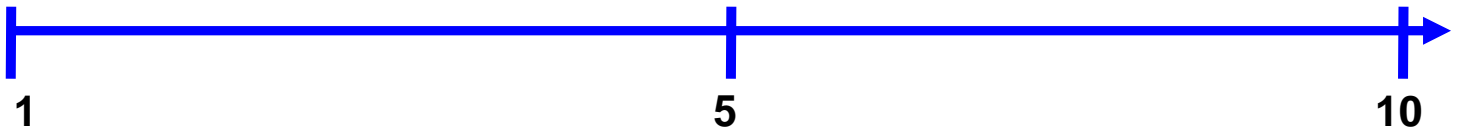
Commentaires éventuels :

.....

GESTION DU COURRIER

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 

Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



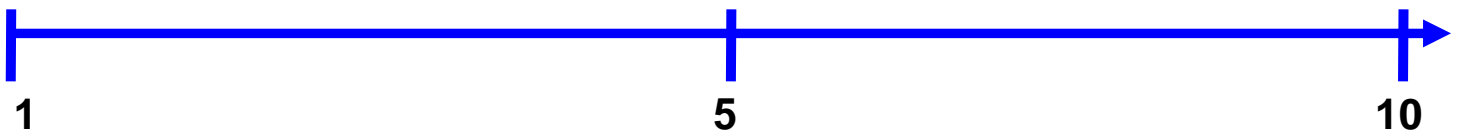
Commentaires éventuels :

.....

CIRCUIT DES PARAPHEURS

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 

Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



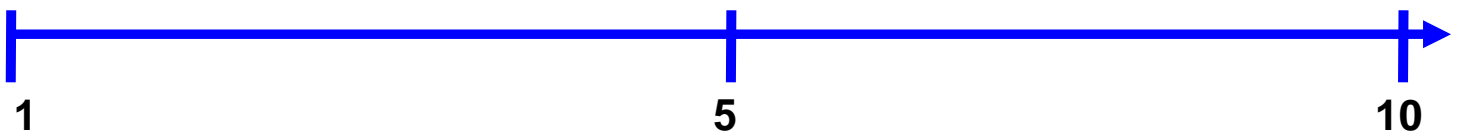
Commentaires éventuels :

.....

DIFFUSION DE L'INFORMATION EN INTERNE

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 

Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



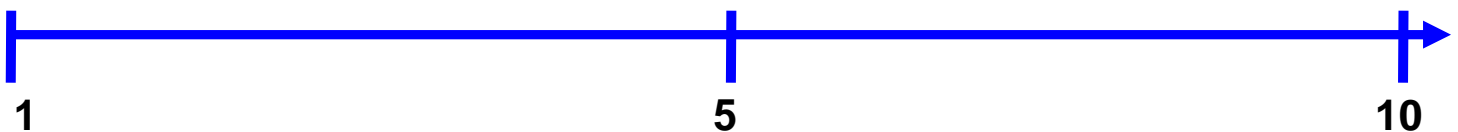
Commentaires éventuels :

.....

GESTION DU TELEPHONE / PERMANENCE TELEPHONIQUE

Vous êtes : Satisfait  Moyennement satisfait  Pas satisfait 

Grille de quantification : Comment jugeriez-vous cette thématique sur une échelle* de 1 à 10 ?



Commentaires éventuels :

.....

Merci de votre participation à cette enquête !