

ZONE À INVENTER : RECETTES PUBLIQUES D'UN ACCUEIL QUI DÉPASSE LES BORNES

Cuisine expérimentale pour papilles
dématérialisées, dans une Maison
labellisée « France Services »



Merci !

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont rendu ce projet faisable, qui ont compris la démarche coopérative, de recherche et d'expérimentation. Et en particulier :

- ♦ La communauté de commune de Saint-Méen- Montauban, et l'équipe de l'Espace France Services ;
- ♦ Le Département d'Ille-et-Vilaine, l'Équipe de l'Agence Départementale du Pays de Brocéliande ainsi que le CDAS de Montfort ;
- ♦ les agent.e.s, les habitant.e.s et les élu.e.s des territoires qui nous ont aidé à faire progresser nos expériences coopératives ;
- ♦ La Volumerie, les faiseurs de prototypes.

La licence Creative Commons



Ce document est publié sous **licence Créative Commons « CC BY-SA » / « Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions »**

Cette licence vous permet **remixer, arranger, et adapter cette œuvre**, même à des fins commerciales, **tant que vous en accordez le mérite aux auteurs**, en citant leurs noms et celui du projet LabAccès accompagné du logo ci-dessous, **et que vous diffusez les nouvelles créations issues de cette œuvre selon des conditions identiques**. Cette licence est souvent comparée aux licences de logiciels libres, *open source* ou *copyleft*.

Toutes les nouvelles œuvres basées sur cette œuvre auront la même licence, et toute œuvre dérivée pourra être utilisée même à des fins commerciales. C'est la licence utilisée par Wikipédia ; elle est recommandée pour des œuvres qui pourraient bénéficier de l'incorporation de contenu depuis Wikipédia et d'autres projets sous licence similaire.

Sommaire

p 5 ♦ Édito

1

Avant de se mettre à table...

p 8 ♦ Le projet LabAccès

p 11 ♦ Aide aux démarches administratives en ligne et poursuite de l'autonomie dans un contexte de dématérialisation : résumé du rapport de recherche LabAccès

2

Le Projet AccNum : un ingrédient de taille

p 18 ♦ AccNum, quezaco ?

p 19 ♦ Ce que l'on voulait faire

p 22 ♦ Ce que l'on a fait

p 25 ♦ « Cela n'est qu'un test » : premiers éléments d'évaluation de l'expérimentation AccNum

3

Nos secrets de cuisine

p 33 ♦ Le design : quels apports pour la cuisine des services publics ?

p 38 ♦ Nos idées

p 41 ♦ Nos prototypes

p 50 ♦ Du technique, à l'usage et au sensible

4

La recette idéale d'un accueil attentionné et d'une expérimentation réussie "pour une cuisson à point"

p 56 ♦ L'accueil aujourd'hui

p 60 ♦ La symétrie des attentions : une démarche pour la qualité de délivrance du service public dématérialisé

p 62 ♦ L'accueil, un outil au service de l'intention/attention ?

p 64 ♦ Les étapes de préparation

5

Pour les plus gourmands...

p 82 ♦ Les ustensiles mis à disposition

p 98 ♦ Grille de 100 astuces pour un accueil physique attentionné

p 107 ♦ Documents annexes

p 109 ♦ Ressources externes/Crédits

p 110 ♦ Les rédacteurs

p 111 ♦ Lexique



**Il n'y a pas de bonne cuisine si, au départ,
elle n'est pas faite par amitié pour celui
ou celle à qui elle est destinée.**

Paul Bocuse, extrait d'un entretien avec Bernard Pivot, janvier 1976.



Édito

Cet ouvrage représente la documentation d'une expérimentation menée par le Ti Lab au sein du projet de Recherche-Action **LabAccès*** - « **Accès aux droits et lutte contre le non recours dans un contexte de dématérialisation** ». Dans ce cadre, nous avons pu bénéficier de terrains d'expérimentation, en particulier en accompagnant la mise en place complète d'une MSAP – depuis labellisée **Espace France Services** – sur le territoire rural de Saint-Méen Montauban, en Bretagne. Nous avons intitulé cette action du LabAccès « **AccNum** » : accueil en contexte d'accompagnement aux démarches et outils numériques. Ce livre constitue à la fois le récit de cette expérience et une proposition de recettes et outils pour améliorer le service, l'accueil et l'accès aux droits. Et cela, quels que soient le lieu et le dispositif « d'humanisation » de l'accès aux services.

Vous y trouverez ainsi :

- ◆ Des récits de nos expériences ;
- ◆ Des propositions de recettes pour vous permettre de reproduire notre cuisine à votre façon ;
- ◆ Des outils pratiques pour diagnostiquer et apprendre ;
- ◆ Des analyses menées par des chercheur·euse·s.

Ce document est un livre de recettes qui décrit les résultats d'une expérience singulière, dans un contexte territorial défini. Il ne prétend donc pas détenir la vérité, mais présente un point de vue. Nous avons inséré dans cet ouvrage des éclairages et positions de chercheurs, dans le but de questionner nos pratiques, nos regards et les outils que nous nous proposons de partager avec vous.

L'appellation « livre de cuisine » est volontaire.

Un livre de recettes décrit en effet une manière particulière de procéder et d'associer des éléments pour réussir un plat. Mais lorsque nous l'utilisons, nous adaptons bien souvent la recette choisie au regard de nos habitudes et de ce que nous avons sous la main : instru-

ments, ingrédients, etc. C'est ce qui fait le tour de main de chacun et la diversité de la cuisine.

Notre conseil ? Faites votre propre cuisine !

Nous avons commis des erreurs avant d'atteindre les objectifs du projet et de faire de cette collaboration une réussite. Nous assumons qu'elles soient inévitables, car nous ne croyons ni aux dispositifs reproductibles partout à l'identique, ni aux méthodologies miracles. À votre tour, n'ayez pas peur d'en faire : posez comme règle l'expérimentation et l'adaptation permanente.

Si nous assumons les partis pris que vous découvrirez dans ce livre, nous sommes ouverts à la critique. Vous pouvez à loisir questionner nos pratiques et nos visions, cela sera très enrichissant pour tous. Nous sommes attentifs à vos expériences et à la façon dont vous pourrez vous approprier les outils proposés dans cette documentation. De notre côté, nous privilégions un principe : pas de critiques sans contre-propositions.

C'est le secret des recettes en commun.

Nous avons choisi de créer une documentation ouverte, sous licence Créative Commons By-SA, afin de faciliter sa diffusion, sa reproduction, mais également sa co-alimentation à partir de vos propres expériences et retours. Si vous adaptez les recettes de ce livre, merci de nous en faire retour autant que possible : cette documentation se veut collaborative, adaptative et enrichie régulièrement par les apports externes et internes au projet LabAccès. Nous envisageons d'autres *sprint* d'écriture afin de faire évoluer cet ouvrage au fur et à mesure de nos travaux et de vos retours. Si vous souhaitez participer à un prochain *sprint* d'écriture, vous pouvez nous contacter à l'adresse tilab@bretagne.bzh

Bonne lecture et bonnes recettes !

Les rédacteurs**

Sabine, Benoît, Manon, François, Pierre

* Toutes les ressources du LabAccès sont disponibles sur le site officiel, URL : <http://labaccès.fr>

** Voir « Les rédacteurs », p. 106





Avant de se mettre à table...

Le projet LabAccès

Le LabAccès est un projet piloté par la Région Bretagne et la DRJSCS* de Bretagne au sein du Ti Lab, Laboratoire régional d'innovation publique. Le LabAccès travaille et mène des expérimentations autour des questions de l'accès aux droits sociaux et de la lutte contre le non recours dans un contexte de dématérialisation.

Initié début 2018, le projet a évolué : il est passé de la mise en place d'un « observatoire de l'accès aux droits en contexte de dématérialisation » à un projet de recherche-action. En effet, nous avons constaté l'existence de nombreuses données et d'observatoires de l'accès aux droits - comme l'Observatoire des non-recours aux droits et services (ODENORE) - mais il existe très peu de recherche-action menée sur le sujet dans une approche territoriale et coopérative.

Nous avons donc orienté notre projet dans cette direction, optant pour la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire associant chercheur-euse-s et designers. Cette équipe vise un haut niveau de coopération : permettre la recherche et l'objectivation de problématiques à résoudre grâce à des préconisations ou des expérimentations pensées dans une démarche territoriale de design « sur-mesure ».

Les acteurs du projet

- ♦ **Animation au sein du Ti Lab**
Benoît Vallauri
- ♦ **Démarche design de service**
Sabine Zadrozynski
- ♦ **Accompagnement scientifique**
Askoria - François Sorin, [coordination],
Pierre Mazet, Pascal Plantard, Eugénie Terrier
et Jordy Stephan.

Le pari initial du LabAccès

Il repose sur l'instauration d'un cadre de travail commun et coopératif entre :

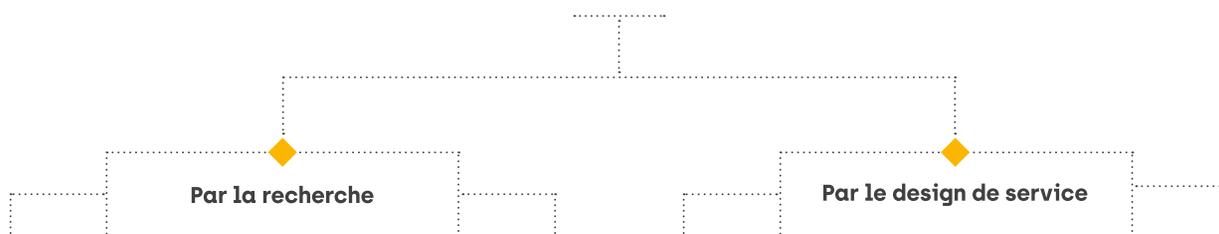
- ♦ Les organismes sociaux assurant l'instruction et la délivrance de droits sociaux et de prestations (Pôle Emploi, CAF, CARSAT, CPAM, MSA, ...);
- ♦ Les organismes présents au quotidien sur les territoires et assurant un accueil de proximité plus ou moins généraliste (Espace France Services, MSAP, CDAS ou CMS, mairies, centres sociaux, PIMMS, EPN, ...).

Un programme de recherche-action pluridisciplinaire

- ♦ **La recherche**
 - ♦ Synthétise l'état de l'art sur le sujet
 - ♦ Propose des éclairages
 - ♦ Propose des pistes d'actions
 - ♦ Analyse les expérimentations de l'action et propose des pistes d'amélioration
 - ♦ Analyse les positionnements des acteurs
- ♦ **L'action**
 - ♦ Rassemble des partenaires locaux qui agissent sur les territoires
 - ♦ Définit les conditions de la coopération
 - ♦ Crée des solutions avec des usagers et des habitants afin de les tester en conditions réelles
 - ♦ Concrétise des pistes de solutions à des problèmes posés par la recherche au moyen de prototypes expérimentaux

* Voir « Lexique », p. 111

Les réalisations du LabAccès en 2017-2019



Quatre thématiques [2017-2018]

- ◆ L'accès aux droits et les territoires;
- ◆ L'accueil numérique comme dimension de l'accueil social inconditionnel;
- ◆ Le numérique et l'accès aux droits pour les personnes incarcérées;
- ◆ La précarité des personnes et des démarches engagées sur les missions de médiation numérique, dont les volontaires en service civique sont le révélateur.

Quatre séminaires « PHARE »**

- ** Voir « Ressources externes », p. 105
- *** Voir « AccNum, quezaco ? », p. 18

À partir des accueils et démarches de médiation vers les droits observés sur des territoires, participation à des analyses et à des expérimentations sur l'accueil en situation de relation e-administrative

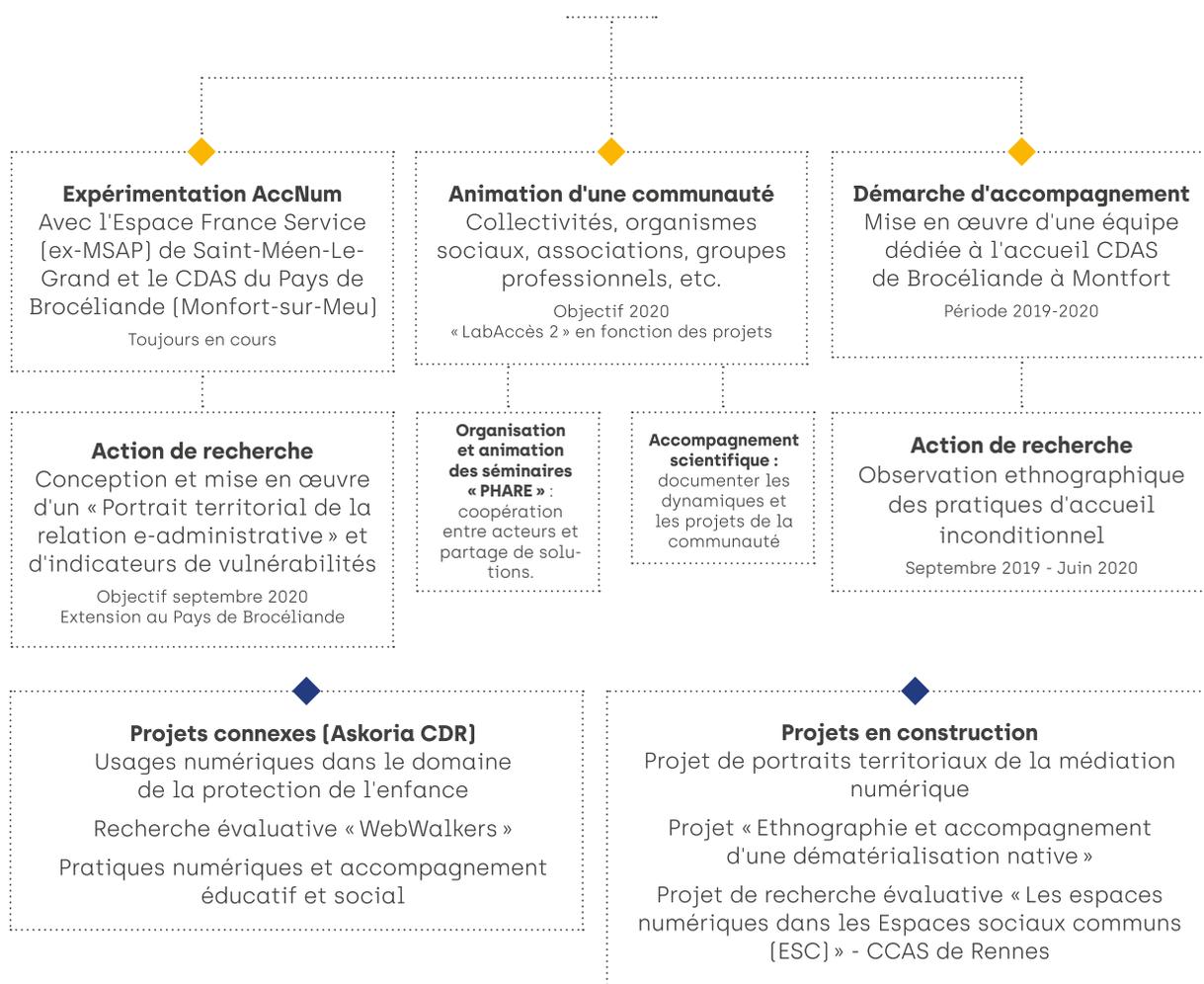
Expérimentation AccNum***

(à partir de janvier 2019)

Participation à la mise en place et à l'aménagement d'une MSAP en projet, comme terrain d'actions et d'expérimentations : **à Saint-Méen-le-Grand**, avec la communauté de communes de Saint-Méen Montauban, et en lien avec l'Agence départementale et le Centre départemental d'action sociale (CDAS) du Pays de Brocéliande [Ille-et-Vilaine]

Ce livre de recette en est la restitution.

Le point sur le projet LabAccès (Mars 2020)



Expérimentation AccNum

Avec l'Espace France Service [ex-MSAP] de Saint-Méen-Le-Grand et le CDAS du Pays de Brocéliande [Monfort-sur-Meu]
Toujours en cours

Animation d'une communauté

Collectivités, organismes sociaux, associations, groupes professionnels, etc.
Objectif 2020
« LabAccès 2 » en fonction des projets

Démarche d'accompagnement

Mise en œuvre d'une équipe dédiée à l'accueil CDAS de Brocéliande à Montfort
Période 2019-2020

Action de recherche

Conception et mise en œuvre d'un « Portrait territorial de la relation e-administrative » et d'indicateurs de vulnérabilités
Objectif septembre 2020
Extension au Pays de Brocéliande

Organisation et animation des séminaires « PHARE » :
coopération entre acteurs et partage de solutions.

Accompagnement scientifique :

documenter les dynamiques et les projets de la communauté

Action de recherche

Observation ethnographique des pratiques d'accueil inconditionnel
Septembre 2019 - Juin 2020

Projets connexes (Askoria CDR)

Usages numériques dans le domaine de la protection de l'enfance
Recherche évaluative « WebWalkers »
Pratiques numériques et accompagnement éducatif et social

Projets en construction

Projet de portraits territoriaux de la médiation numérique
Projet « Ethnographie et accompagnement d'une dématérialisation native »
Projet de recherche évaluative « Les espaces numériques dans les Espaces sociaux communs [ESC] » - CCAS de Rennes



**Toute science empirique ne saurait enseigner
à qui que ce soit ce qu'il doit faire,
mais ce qu'il peut - et le cas échéant -
ce qu'il veut faire.**

*Max Weber, L'objectivité de la connaissance
dans les sciences et la politique sociales, 1904.*



Aide aux démarches administratives en ligne et recherche de l'autonomie numérique dans un contexte de dématérialisation

une nécessaire coopération à l'échelle des écosystèmes locaux

Pierre Mazet et François Sorin

Le développement massif et souvent exclusif des procédures dématérialisées constitue **une évolution majeure des conditions de l'accès aux droits, et plus largement de la relation administrative**. Permise par les évolutions techniques et largement motivée par des considérations gestionnaires, la dématérialisation s'est révélée véritablement facilitante pour une grande partie de la population. En revanche, de nombreuses études [CAPACITY, 2017, CREDOC, 2018, COPEIA, 2019, CAPUNI, 2019] et deux rapports du Défenseur des droits [2017, 2019] ont montré que **la dématérialisation produit des difficultés et provoque des ruptures de droits** pour les personnes les « moins à l'aise » dans leurs pratiques numériques, et les plus isolées socialement.

Ces enquêtes sont venues objectiver à un niveau national les constats remontant des territoires par l'intermédiaire des professionnel·le·s de l'accueil et de l'accompagnement social. Car les difficultés liées à la dématérialisation ont notamment été rendues visibles par **un accroissement sensible des demandes d'aide et d'accompagnement à la réalisation des démarches administratives**, adressées à une partie des acteur·rice·s du champ de l'action sociale, et particulièrement ceux·celles qui proposent un accueil de proximité sur les territoires.

Ce court texte – issu du rapport de recherche LabAccès* – propose de faire état d'un certain nombre de résultats mis en évidence à l'occasion de la démarche engagée. Il rappelle ce à quoi il faudrait – selon nous – penser lorsqu'on entend agir en faveur de l'accès aux droits et de la lutte contre le non-recours dans un contexte de dématérialisation.

Penser l'autonomie administrative au regard des exigences numériques imposées aux usager·ère·s

L'imposition du format numérique dans une part croissante de toutes les dimensions de la relation administrative a associé au processus d'activation ou de demande d'un droit **une immédiate « contre demande » [Mazet, 2018] imposant des exigences numériques à l'endroit de l'usager·ère**. Engager une démarche – de recherche d'informations, de demande de droit, de suivi de dossier, de prise de rendez-vous, etc. – suppose préalablement de maîtriser le médium numérique, c'est-à-dire d'être équipé et d'avoir des compétences ou habilités numériques. L'annonce de simplification administrative élude généralement ces exigences, qui sont multiples : financières, matérielles, cognitives, mais aussi culturelles.**

* Sorin F., Mazet, P., Plantard, P. et Vallauri, B., *Accès aux droits et lutte contre le non-recours dans un contexte de dématérialisation*, 2019 [En ligne], URL : <http://labaccès.fr> ; Rapport d'accompagnement scientifique du projet LabAccès. Il comprend, outre la présentation des enseignements de la recherche action, un état de l'art fourni, un glossaire et des contributions spécialisées sous forme d'articles.

** L'examen des compétences numériques a fait l'objet de nombreux travaux, en lien avec les notions de littératie et de culture numérique ; ils distinguent généralement les compétences instrumentales/matérielles [capacité à savoir utiliser les équipements], des compétences substantielles [navigation, repérage, maîtrise des logiciels, tri de l'information, etc.], et des compétences stratégiques/productives [utilisation active des potentialités techniques]. Voir aussi la typologie opérée par Nicolas Deporte et Laurent Mell, Marsouin, dans « Quelles compétences numériques des français ? », 6 décembre 2017.

Les exigences numériques de l'e-administration

L'utilisation des sites administratifs suppose d'autres compétences que la seule habilité à savoir se connecter à Internet. Dans leur déroulement, la majorité des interfaces proposées suppose des procédures d'identification et de validation, des capacités de navigation et de repérage dans la succession des pages et l'architecture globale des sites. Par ailleurs, l'utilisation des sites administratifs implique le plus souvent d'ouvrir un compte, donc de créer un mot de passe, d'avoir une adresse électronique, de savoir l'utiliser et de l'utiliser effectivement. Une démarche peut nécessiter la production

et le transfert de pièces jointes, la réalisation d'un scan, d'une capture d'écran ou d'une photographie. Autant d'exigences numériques qui rendent la validation de la procédure aléatoire, le suivi numérique de son dossier complexe, l'aboutissement de la démarche incertaine. Une utilisation autonome suppose donc des compétences diverses et graduelles selon les tâches à réaliser, l'ergonomie des sites et la complexité des droits concernés. Les exigences numériques s'éprouvent ainsi tout au long des parcours de navigation et d'utilisation des sites.

Le numérique administratif suppose des exigences spécifiques : il est rédigé dans une langue qui peut poser des problèmes de compréhension; il est borné et structuré par la complexité de la réglementation sur les droits ; la possibilité d'une erreur de manipulation – aux conséquences dramatiques en termes de suspension de droits indispensables à l'équilibre financier des ménages – génère un besoin de réassurance et de mise en confiance que l'on ne retrouve pas dans les autres usages numériques [Pasquier, 2018].

De ce point de vue, il y a un enjeu à renverser la perspective et à penser l'incapacitation produite par les dispositifs plutôt que, seulement, les incapacités des individus.

- ♦ **L'identification des exigences numériques produites par les « interfaces publiques » permettrait de questionner et d'adapter les démarches d'aide et d'accompagnement** (voire de formation) afin d'équiper les usager·ère·s pour qu'ils·elles soient en capacité de répondre à la contre-demande numérique.
- ♦ **Une plus grande intégration des usager·ère·s dans la conception des dispositifs numériques permettrait de garantir une plus grande utilisation et appropriation des interfaces par ces usager·ère·s.** La conception d'un outil ou d'un service numérique doit être basée sur l'analyse des besoins des utilisateur·rice·s. L'échec – le non-usage ou l'usage limité – d'un outil numérique est fréquemment lié au fait que les commanditaires d'un outil ou d'un logiciel n'en sont pas les utilisateur·rice·s.*

Penser le rôle et l'équipement des acteur·rice·s du champ social

Les difficultés liées à la dématérialisation ont conduit à un accroissement sensible des demandes d'aide et d'accompagnement à la réalisation des démarches administratives en ligne, auprès des professionnel·le·s de l'action sociale. Cet afflux massif de nouvelles demandes d'aide numérique est venu percuter les pratiques de travail, générant un certain nombre de

questionnements [Mazet et Sorin, 2020] :

- ♦ Un questionnaire sur **les limites** : jusqu'où aller dans l'accompagnement ?
- ♦ Un questionnaire sur **la posture** : faire à la place, à côté, avec ?
- ♦ Un questionnaire de **l'identité professionnelle** : « Devenir un·e accompagnant·e numérique, est-ce mon rôle ? » ; « Dois-je faire à la place des opérateurs de droit ? »
- ♦ Un questionnaire **déontologique** : confidentialité des données dans l'accompagnement et responsabilité lorsqu'on fait « à la place » des usager·ère·s.

Généralement peu équipé·e·s, sans consignes précises sur les limites de leur intervention, les agents agissent le plus souvent par auto-mandat : en l'absence de formation dédiée (sinon à des logiciels de bureautique), ils·elles font à partir de leurs connaissances/aptitudes numériques personnelles (acquises indépendamment de leur travail), et décident dans le cours de l'action – et sur un mode hétérogène – jusqu'où aller dans l'aide numérique qu'ils·elles apportent aux usager·ère·s.

Les professionnel·le·s pointent régulièrement des besoins d'outillage et de formation pour accompagner les publics en difficultés numériques.

On note une très fréquente inadéquation des lieux d'accueil et d'accompagnement à l'aide numérique : absence d'équipements et de connexion, manque de confidentialité des configurations d'accueil, impossibilité de « laisser la main » à l'utilisateur pour réaliser ses démarches... Les accompagnant·e·s à l'extérieur ou dans le cadre de visites à domicile sont rarement équipé·e·s de matériel mobile (smartphone, ordinateur portable, clé de connexion mobile, scanner portable, etc.). Par ailleurs, la transmission des savoirs numériques des agents vers les usager·ère·s ne va pas de soi et demande des compétences spécifiques.

* « Ce qui est codé est donc le fantasme que des prescripteurs distants ont des besoins des usagers au lieu de solutions aux problèmes du quotidien » [Schneider, 2016]



En écho aux difficultés rencontrées par les usager·ère·s dans leur relation aux administrations, le projet LabAccès a permis de mesurer que **la fermeture des guichets et la dématérialisation des procédures ont aussi transformé les relations partenariales entre les organismes sociaux et les acteur·rice·s sociaux·ales de proximité.**

Ces dernier·ère·s n'ont, souvent, plus les mêmes possibilités de joindre directement un·e interlocuteur·rice au sein des organismes sociaux, ni de bénéficier d'une intervention individualisée sur les dossiers des personnes accompagnées.

Le rôle d'interface et de facilitation assuré par les acteur·rice·s de proximité et les accompagnant·e·s sociaux·ales se modifie : les procédures standardisées et informatisées ne permettent plus de faire valoir les spécificités de la situation des personnes et d'obtenir une intervention adaptée. Du côté des organismes sociaux, les agents expliquent que la rigidité des interfaces numériques ne leur permet pas toujours d'intervenir de manière individualisée sur les situations complexes : les logiciels peuvent refuser une intervention sur un dossier, pour des raisons qu'ils ne comprennent pas toujours.

Enfin, dans un contexte de faible interconnaissance des champs de l'action sociale et des médiations, l'orientation des personnes en difficulté numérique vers les acteur·rice·s de la médiation sociale ou de la médiation numérique est rarement aisée. Penser l'articulation des missions communes et spécifiques des intervenant·e·s sociaux·ales, des médiateur·rice·s numériques et des médiateur·rice·s sociaux·ales est un enjeu de taille. Cette articulation doit être pensée à travers la structuration d'un réseau ou d'une coopération à l'échelle des territoires, qui tienne compte des dynamiques locales.

- ♦ Il apparaît nécessaire de **rétablir des formes de dialogue et de coopération entre acteur·rice·s de l'action sociale de proximité et les organismes sociaux** : sur un des territoires d'expérimentation du projet LabAccès, des conventions entre le département et les organismes sociaux visent notamment l'établissement d'interlocuteur·rice·s direct·e·s au sein des organismes sociaux pour les agents du département.
- ♦ L'enjeu est de définir précisément le rôle et la finalité de l'intervention des acteur·rice·s sociaux·ales au sein des institutions et des structures, mais aussi de les équiper en conséquence (en termes de matériel, d'espace et de temps de réception), afin de leur assurer les conditions requises pour la bonne réalisation des tâches qui leur sont confiées. Les efforts déployés en réponse aux besoins d'accompagnement numérique des usager·ère·s portent le plus souvent sur le renfort nécessaire de la formation des agents, et mésestiment les conditions matérielles pratiques indispensables à la bonne réalisation de leur intervention.

- ♦ La participation des professionnel·le·s de l'action sociale à un maillage territorial de l'inclusion numérique nécessite **un renforcement de leur capacité à évaluer les difficultés numériques et à mobiliser les compétences ad hoc d'un réseau d'aidant·e·s numériques sur le territoire.** Pour les différentes catégories de professionnel·le·s, cette perspective suppose le développement de la culture et des compétences numériques, mais aussi d'un travail en réseau et partenariat ouvert au champ des médiations numériques.

Penser l'accompagnement dans l'écosystème local

La plupart des organismes sociaux et des acteur·rice·s de l'action sociale de proximité cherchent à prendre en compte l'évolution des demandes qui remontent des terrains en établissant des fonctions et/ou en mobilisant des compétences tournées vers l'aide numérique.

- ♦ Soit par le repositionnement de certain·e·s professionnel·le·s au sein de leur institution, sous des appellations et statuts non stabilisés : chargé·e d'inclusion numérique, chargé·e de prévention et d'accès aux droits, aidant·e numérique, animateur·rice numérique;
- ♦ Soit par la mobilisation de volontaires en service civique pour accompagner les usager·ère·s à l'utilisation de leurs propres plateformes dématérialisées, ou plus largement pour développer, voire consolider, leurs pratiques numériques.

L'inscription de ces rôles professionnels émergents dans les réseaux de l'aide et de la médiation numérique déjà existants sur les territoires est peu développée. Les acteur·rice·s de la médiation numérique sont peu connu·e·s des professionnel·le·s de l'action sociale – et réciproquement. Pourtant, cette articulation paraît essentielle pour couvrir l'hétérogénéité des situations de difficultés numériques et répondre aux différents niveaux de besoins.

La dématérialisation nécessite l'établissement de **deux différents niveaux de réponse ou d'attention.** D'une part, les risques de rupture ou de non-recours aux droits constituent **des situations d'urgence administrative** qui nécessitent d'organiser, pour ou avec les personnes concernées, la réussite de la démarche administrative. Le second niveau d'attention correspond à **la recherche de l'autonomie numérique** des personnes concernées : renforcer *a minima* la capacité des personnes à faire face aux exigences numériques de la vie sociale dans ses différents aspects, notamment dans la relation aux administrations.

- ♦ Qu'elle soit pensée comme un réseau ou comme un commun, **la structuration de l'aide numérique sur les territoires nécessite de repérer, soutenir**

ou s'affilier aux initiatives et aux dynamiques locales, déterminantes pour décrire les conditions d'accès au numérique, les opportunités de formations et de médiations, les vecteurs d'acculturation, etc. Ces spécificités locales – qui s'inscrivent dans l'histoire du territoire – peuvent relever d'initiatives privées ou publiques, d'actions ou de manifestations culturelles et/ou sociales, de la présence et de l'activité innovante ou facilitante d'individus ou de collectifs, etc.

- ◆ Aurélie Turet (2019) a montré que l'histoire de l'accompagnement aux usages technologiques rejoint celle des dispositifs d'insertion et de la précarisation de la jeunesse. Faire reposer l'aide et la médiation numérique sur des acteur-rice-s précaires [CDD, services civiques] comporte un risque : celui de produire des formes d'amnésie institutionnelle et d'empêcher la capitalisation des expériences et des ressources.

- ◆ Un second risque est celui d'une **réduction de l'inclusion numérique à la réussite des démarches administratives**, et de faire de la médiation numérique la « voiture balai » de la société numérique. Les enjeux sociaux liés au numérique ne concernent pas seulement les difficultés de la relation e-administrative : protection de la vie privée et des données personnelles, éducation aux médias et à l'information, développement du pouvoir d'agir, etc.. Tout en distinguant « l'urgence administrative » de la poursuite de « l'autonomie numérique », il convient de construire, à l'échelle des territoires les "parcours de capacitation", qui mènent de l'obtention d'une aide numérique ponctuelle au développement des compétences et de la culture numérique.

Références

CAPACITY, *Premiers résultats de l'enquête ANR Capacity sur les usages numériques des Français*. M@rsouin-FING, 2017.

CAPUNI, *Accès au numérique des Français et couverture territoriale*. M@rsouin, 2019.

COEPIA, *Trente recommandations pour n'oublier personne dans la transformation numérique des services publics*, 2018.

CREDOC, *Baromètre du numérique*, 2018.

Défenseur des droits, *Dématérialisation et inégalités d'accès aux services public*, 2019.

Défenseur des droits, *Enquête sur l'accès aux droits, volume 2. Relations des usagères et usagers avec les services publics : le risque du non-recours*, 2017.

DEPORTE (Nicolas) et MELL (Laurent), *Quelles compétences numériques ont les français*, 2017.

MAZET (Pierre) et SORIN (François), *Répondre aux demandes d'aide numérique : troubles dans la professionnalité des travailleurs sociaux*, 2020. À paraître.

MAZET (Pierre), « Vers l'état plateforme ? », *La vie des idées*, 2018.

PASQUIER (Dominique). *L'Internet des familles modestes. Enquête dans la France rurale*, Paris, Presses des Mines, 2018, 222 p.

SCHNEIDER (Matti). *Les conditions d'adoption du numérique dans le service social. La Revue française de service social : Le travail social à l'épreuve du numérique*, 2017.

SORIN (François), MAZET (Pierre), PLANTARD (Pascal) et VALLAURI (Benoît), *Accès aux droits et lutte contre le non-recours dans un contexte de dématérialisation*, 2019. Rapport d'accompagnement scientifique du projet LabAccès.

TURET (Amélie), *L'impossible éducation critique et politique au numérique : territoires, dispositifs, métiers et acteurs*, Thèse de Doctorat en InfoCom, Université de Bordeaux Montaigne, 2019.





Le projet AccNum

Un ingrédient de taille



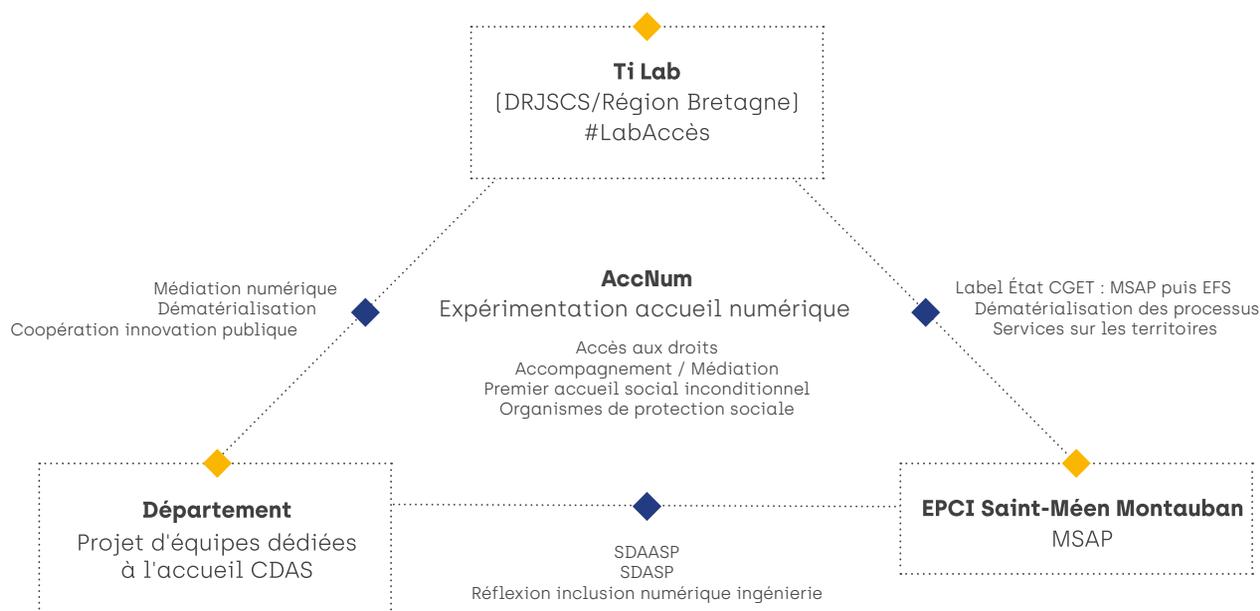
AccNum, quezaco ?

AccNum est une partie du projet LabAccès qui s'intéresse particulièrement à la question de l'accueil sur les territoires pour l'accès aux services publics et aux droits dans le contexte de dématérialisation. Dès les premières rencontres entre les différent·e·s acteur·rice·s au sein du LabAccès, l'ouverture d'une Maison des Services au Public (MSAP) – programmée en avril 2019 sur la commune de Saint-Méen-le-Grand par la communauté de communes de Saint-Méen Montauban – a été identifiée comme une opportunité pour le travail en commun. Cette action rencontrait notamment un intérêt fort de la part du département d'Ille-et-Vilaine (Agence du pays de Brocéliande), dans le cadre de la mise en place d'un processus d'accueil inconditionnel

pour l'accompagnement aux procédures d'accès aux droits et aux services publics dans le contexte de la dématérialisation. Cette action témoignait également de l'ambition portée par le président de la communauté de communes de Saint-Méen Montauban de faciliter grandement l'accès aux droits et aux services numériques sur ce territoire rural situé en périphérie de département.

Au-delà de la perspective pour le LabAccès de disposer d'un vrai terrain et de lieux pour l'expérimentation de solutions issues de la Recherche-Action, ce territoire permettait une convergence d'intérêts communs.

Ci-dessous le schéma des intérêts partagés par les acteur·rice·s



Retrouvez les acronymes cités dans le lexique situé dans la partie 5 « Pour les plus gourmands », page 111.

Ce que l'on voulait faire

Conçue au démarrage du projet, la démarche de co-construction de l'accueil de la future Maison de Service au Public de Saint-Méen repose sur la mobilisation de deux types d'équipes surnommées les « équipes cœur ».

Que sont les équipes cœur et quel est leur rôle ?

Ce sont deux équipes associées au pilotage opérationnel du projet de MSAP : l'une composée d'habitant·e-s, usager·ère-s actuel·le-s et futur·e-s de la MSAP ; l'autre de professionnel·le-s. Chaque équipe est constituée de cinq personnes qui collaborent avec la designer investie sur le projet. Ces équipes sont composées de personnes dites « ressources ». Afin de partager cette démarche avec d'autres structures du territoire qui souhaiteraient s'en inspirer, ces personnes pourraient par la suite en devenir les ambassadrices.

Pourquoi travailler séparément avec les deux équipes ?

Lors de notre immersion à la Maison du Développement – bâtiment converti en MSAP – nous avons pu échanger avec le public, profitant des temps d'attente. À cette occasion, nous avons perçu une certaine timidité, une insécurité : les personnes présentes ne semblaient pas se sentir légitimes à s'exprimer, à donner leur avis. Elles n'avaient pas la sensation de pouvoir aider.

La posture dans laquelle on met les personnes dans ce genre de démarche est parfois délicate. Avant de confronter les deux types de publics - usager·ère-s et professionnel·le-s - il nous a semblé préférable de les faire travailler séparément dans un premier temps, afin de favoriser la cohésion d'équipe et la prise de confiance de chacun·e. Cette technique pourrait également permettre une meilleure adhésion des habitant·e-s à la démarche. Certaines problématiques spécifiques nécessiteront par ailleurs d'être travaillées au sein de chaque équipe avant

d'être abordées collectivement. L'enjeu global est de permettre aux deux équipes de s'emparer du projet et de mettre en place un « Conseil de maison » : une gouvernance partagée entre habitant·e-s et professionnel·le-s.

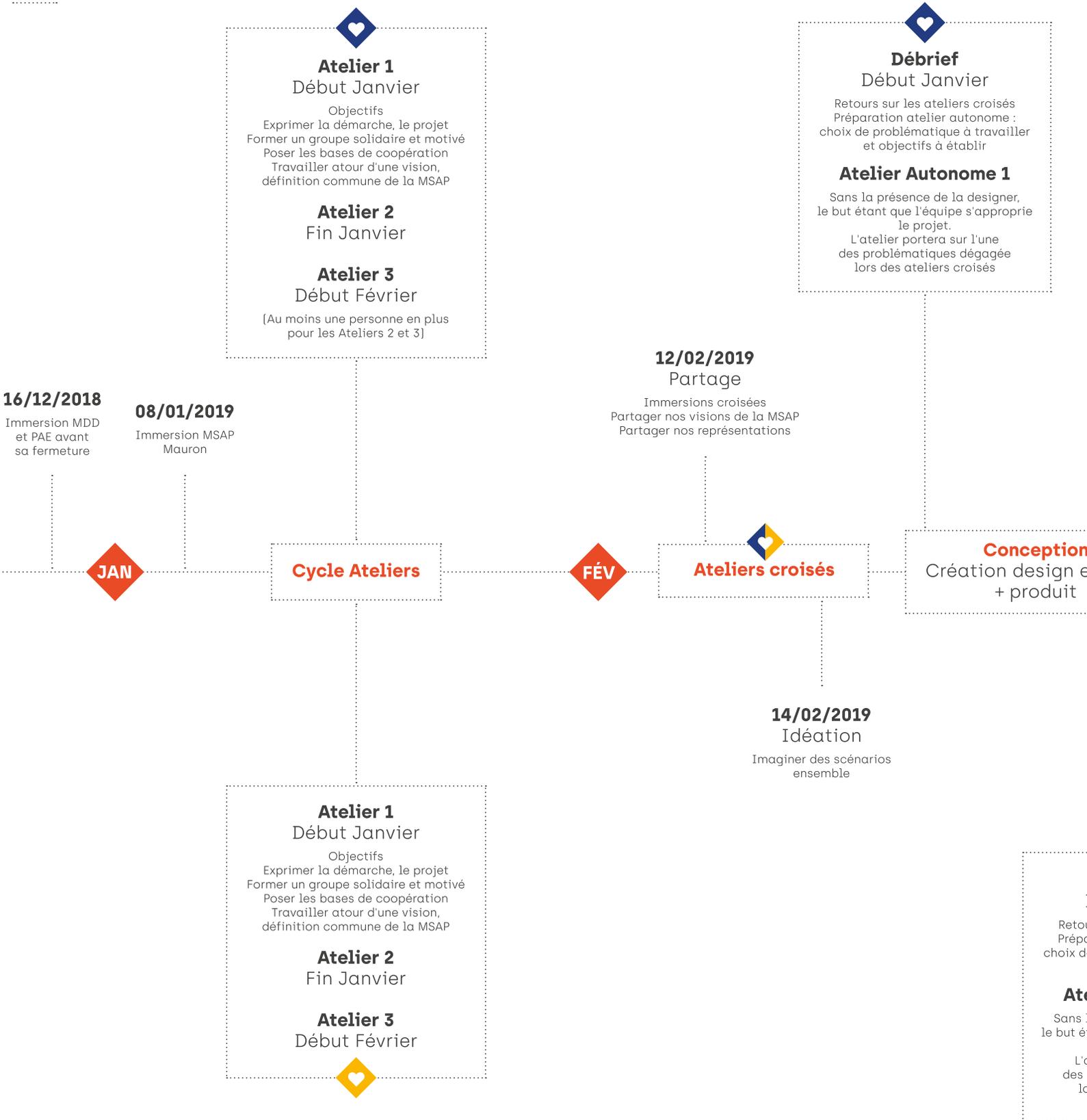
L'enjeu pour l'équipe cœur Habitant·e-s

Il s'agit de fédérer sur le long terme des personnes qui n'ont pas encore l'habitude de s'investir dans des démarches de co-conception, voire de cogérance. Il faut intégrer une dimension pédagogique pour que le niveau de « capacitation » du groupe augmente progressivement. Il faut aussi accepter que le groupe ne fonctionne pas aussi vite qu'on l'espérerait. L'étude des impacts de cette implication collective sur chaque personne est donc primordiale.

L'enjeu pour l'équipe cœur Professionnel·le-s

Il s'agit de sortir de sa posture de professionnel·le-sachant·e vis-à-vis des usager·ère-s, afin d'établir une relation plus horizontale ; d'accepter le fait que ses pratiques professionnelles puissent être remises en question ; de passer d'une position professionnelle individuelle à une position professionnelle plus collective.

Processus et planning prévisionnel de la future MSAP



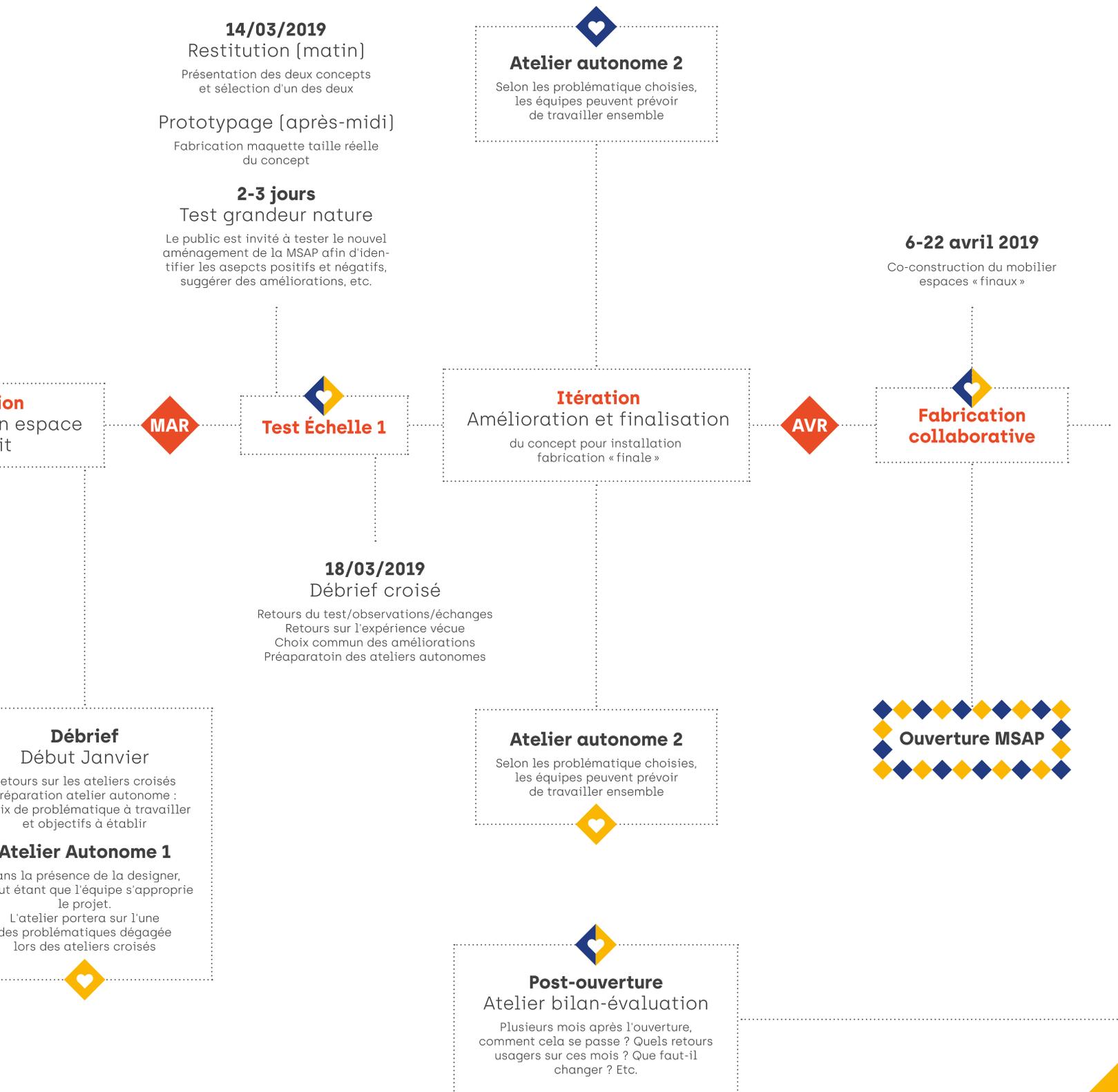
Les acronymes cités sont à retrouver dans le lexique situé dans la partie 5 « Pour les plus gourmands » dans la rubrique, page 111.



Équipe cœur Habitant·e·s



Équipe cœur Professionnel·le·s



Ce que l'on a fait

Que s'est-il passé dans l'arrière-cuisine ?

Les contraintes de ce projet nous ont conduit·e·s à développer une méthodologie spécifique.

Le point de bascule du projet LabAccès se situe entre le processus imaginé au départ et la façon dont les choses ont été effectivement réalisées. Il a en effet été complexe de mobiliser les professionnel·le·s de façon trop régulière. De plus, le calendrier des travaux et les contraintes liées au lieu se sont également imposés à nous. Enfin, nous avons été confronté·e·s aux difficultés des acteur·rice·s locaux·ales à mobiliser en amont des usager·ère·s sur le territoire.

Décider d'inclure les usager·ère·s dans une démarche de « conception centrée utilisateurs » ne signifie pas qu'ils·elles sont forcément disponibles et volontaires. Il faut savoir l'accepter. Nous avons donc pris la décision de mettre l'accent sur la co-construction lors de phase d'expérimentation. Cela nous a permis d'utiliser nos prototypes, des objets tangibles, pour observer les usages réels, dialoguer, et co-évaluer l'accueil avec les usager·ère·s.

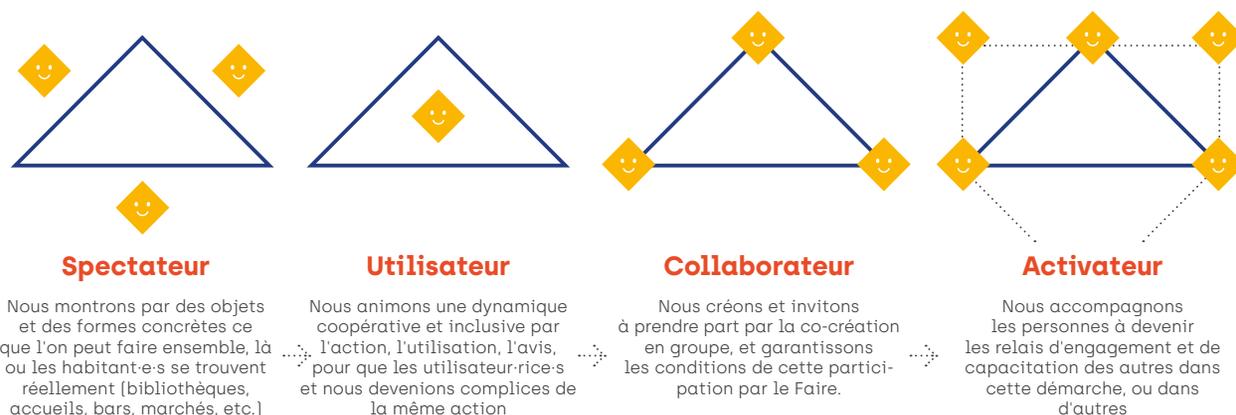
Accueillir les usager·ère·s dans un espace qui évolue en fonction d'eux·elles et dans lequel ils·elles se sentent bien, cela fait aussi partie de

la conception centrée sur l'usager·ère via l'observation, l'écoute et l'adaptabilité. Il s'agit d'une autre manière de provoquer la participation du public, de façon non-imposée.

Nous avons donc fait évoluer notre méthodologie et proposé d'ouvrir la MSAP en tant qu'espace expérimental : un endroit non figé – l'espace, le mobilier, les services proposés – évolutif en fonction des usages et des prototypes que nous souhaitons expérimenter. Nous avons bénéficié d'un accord bienveillant des élu·e·s du territoire malgré le « risque » d'ouvrir un lieu expérimental « avec des meubles en carton ».

Le nouveau processus est donc plus simple, plus léger. Il prend en compte les contraintes du territoire :

- ♦ Il permet la participation des professionnel·le·s de terrain en faisant évoluer le calendrier ;
- ♦ Il est plus lisible, plus léger et plus acceptable pour les parties prenantes du projet ;
- ♦ Il permet de bénéficier d'un espace-temps de mobilisation des habitant·e·s et des agents impliqué·e·s à travers l'ouverture de la MSAP expérimentale, tout en respectant le schéma de mobilisation* suivant :



* Extrait de « l'agentivité au service de la Participation », Museomix Ouest, 2016.

Phase 1

Définir les conditions de la coopération

2018

- ◆ Ateliers avec des professionnel·le·s de terrain et des cadres issus des partenaires impliqués sur le territoire
- ◆ Atelier d'identification des attentes en matière d'accès aux droits*
- ◆ Ateliers de convergence d'objectifs et de réciprocité des engagements

Phase 2

Immersion pour comprendre le terrain et le public

4 demi-journées réparties entre le 14/12/2018 et le 01/02/2019

D'après la Maison du Développement (ex MSAP), la Maison de service au public de Combourg et la Maison de service au public de Mauron pour immersion.

- ◆ Observation et analyse des lieux d'accueil existants pour comprendre le fonctionnement des lieux et les organisations de travail, repérer les conflits d'usages
- ◆ Entretien avec les agents d'accueil et/ou le·la responsable de la structure, l'élu·e actuel·le et les habitant·e·s/usager·ère·s présent·e·s
- ◆ Observation participante d'un atelier d'introduction au numérique

Phase 3

Cycle d'ateliers de co-conception

Du 24/01/2019 au 01/03/2019

Atelier 1

- ◆ Introduction au design de service
- ◆ Présenter la démarche globale
- ◆ Former une équipe cœur pro
- ◆ Se projeter dans la future MSAP

Atelier 2

- ◆ Positionner les valeurs de la MSAP et de l'accueil : ce que l'on souhaite ou pas
- ◆ Imaginer l'accueil, le parcours d'un habitant usager au sein de la MSAP

- ◆ Prototypage rapide de l'aménagement, des services de la future MSAP

Atelier 3

- ◆ Présentation de deux plans de synthèse réalisés au second atelier
- ◆ Remix des plans en groupe : redécoupage pour créer l'aménagement idéal
- ◆ Présentation des fiches idées/prototypes faites à partir de l'atelier précédent
- ◆ Priorisation des prototypes à tester mois par mois

Validation par le Copil du projet d'expérimentation
06/03/2019

Phase 4Ouverture de la MSAP et démarrage de la phase d'expérimentation *in-situ*

Avril 2019

- ◆ Conception des prototypes à installer
- ◆ Accompagnement à la mise en place de l'aménagement
- ◆ Résidences *in-situ* pour observer le fonctionnement du lieu et son appropriation
- ◆ Ateliers participatifs avec les habitant·e·s/usager·ère·s présent·e·s
- ◆ Itérations, amélioration du lieu en fonction des retours et observations
- ◆ Entretien avec les usager·ère·s sur les expérimentations : un·une agent en permanence



**La meilleure des improvisations est celle
qui se prépare.**

Raphaël Ayga



« Cela n'est qu'un test »

Premiers éléments d'évaluation de l'expérimentation AccNum

.....
François Sorin

Dès les premières rencontres au sein du projet LabAccès, l'ouverture programmée en avril 2019 d'une Maison des Services Au Public (MSAP) par la communauté de communes de Saint-Méen Montauban – en lieu et place de l'ancienne Maison du développement à Saint-Méen-Le-Grand (Ille-et-Vilaine) – a été identifiée comme une opportunité pour le travail commun et l'expérimentation. L'Agence départementale du Pays de Brocéliande et la communauté de communes de Saint-Méen Montauban se sont rapprochées pour définir ensemble un cadre expérimental. L'objectif initial de ce rapprochement est d'explorer la thématique de l'accueil social inconditionnel dans le contexte de la dématérialisation et, plus largement, les dimensions numériques de l'accueil. Le projet LabAccès représente l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement scientifique et d'une démarche de design assurée par Sabine Zadrozynski. L'expérimentation est baptisée AccNum (Accueil Numérique). Dans sa mise en œuvre, la démarche s'éloigne des dimensions strictement numériques. Elle rejoint néanmoins les thématiques du LabAccès à travers la coopération : l'accès aux droits, les différent-e-s acteur-rices de l'action sociale de proximité, les collectivités et les organismes sociaux à l'échelle d'un territoire.

Un travail de coopération entre institutions et professionnel-le-s à l'échelle d'un territoire

Si la communauté de communes de Saint-Méen Montauban inscrit sa participation au Projet AccNum dans le cadre des travaux préparatoires à l'ouverture de la MSAP à Saint-Méen, l'expérimentation se déploie également dans le cadre du schéma départemental de l'action sociale

de proximité (SDASP) du département d'Ille-et-Vilaine, en lien avec le cadre de référence de l'action sociale de proximité présenté par le département. L'expérimentation s'inscrit aussi dans le Schéma Départemental d'Amélioration de l'Accessibilité des Services au Public (SDAASP) porté par l'État et le département.

L'expérimentation constitue d'abord une forme spécifique de travail en commun du département et des collectivités sur leur territoire commun. Une MSAP réunit en un même lieu des professionnels venant d'organisations différentes*. C'est dans ce lieu que se situe l'intérêt du LabAccès à accompagner l'expérimentation : son pari initial repose sur l'instauration d'un cadre de travail commun entre les organismes sociaux assurant l'instruction et la délivrance de droits sociaux et de prestations (Pôle Emploi, CAF, CARSAT, CPAM, MSA, mutuelles...)**, et les organismes « du quotidien » présents sur les territoires et assurant un accueil de proximité plus ou moins généraliste (CDAS ou CMS, mairies, centres sociaux, PIMMS, médiathèques, EPN...)***. Si les premiers sont engagés dans un vaste programme de dématérialisation pour l'accès et la délivrance de droits – concomitamment à la diminution de leurs points d'accueil physiques et locaux – les seconds font face à une demande d'aide en augmentation, en partie liée à la fermeture des guichets et à la numérisation des procédures.

.....
* Voir le portail des Maisons des Services au Public : « Les Maisons de Services au Public délivrent une offre de proximité et de qualité à l'attention de tous les publics. En un lieu unique, les usagers sont accompagnés par des agents dans leurs démarches de la vie quotidienne. De l'information à l'accompagnement sur des démarches spécifiques, les Maisons de Services au Public articulent présence humaine et outils numériques » [En ligne], URL : <https://www.maisondeservicesaupublic.fr/>

** Voir « Lexique », p. 111

*** Ibid.

Les journées de travail, les journées d'étude et les séminaires programmés dans le cadre du LabAccès entre 2017 et 2019 ont permis de réunir des représentants de ces différentes organisations. Mais ce sont majoritairement des personnels de direction, de l'encadrement intermédiaire, des chargés de mission ou de projet qui s'associent aux séances du LabAccès. Les modalités de travail ne permettent que faiblement la participation des professionnel·le·s « du front » et des usager·ère·s. Il importe alors de se doter d'un terrain d'expérimentation pour prolonger la dynamique de travail partagé et inscrire les perspectives d'actions issues du projet LabAccès au niveau des pratiques et de l'interaction avec les publics. La démarche de design réalisée dans le cadre de l'expérimentation AccNum a donné un cadre de travail commun à l'échelle des professionnel·le·s qui interviennent dans la MSAP : les agents de la communauté de communes (MSAP, Service jeunesse, PAE), du département (polyvalence de secteur, RSA), et des organismes sociaux (CAF et MSA).

À un second niveau, le LabAccès travaille sur la dimension territoriale de l'accès aux droits dans un contexte de dématérialisation. Dans quelle mesure les territoires offrent-ils des ressources différenciées permettant de faire face aux exigences numériques de la relation administrative ? Dans quelle mesure les demandes d'aide numérique qui émergent sur les territoires appellent-elles des formes d'association et de coopération ? Et à quelles conditions émergent-elles ? L'expérimentation AccNum, portée par la ComCom en partenariat avec les services du département, constitue un point d'entrée pertinent pour documenter les jeux d'acteur·rice·s à l'échelle d'un territoire.

La démarche d'accompagnement a été initiée à partir d'une journée de lancement de l'expérimentation à Saint-Méen, en septembre 2018, à laquelle était conviés les acteur·rice·s de l'action sociale de proximité, des organismes sociaux de l'animation socioculturelle et des collectivités locales. Si elle visait à apporter de l'information aux personnes concernées, cette journée animée par l'équipe du LabAccès a en outre permis de rassembler des données relatives à l'appréciation des opportunités et des contraintes liées au déploiement de l'expérimentation.

La participation à la journée a été forte. L'implication des acteurs a permis de dégager les axes de travail qui vont structurer l'expérimentation* à la MSAP. Une communication s'établit avec des acteurs qui ne sont pas directement concernés par la mise en œuvre de l'action, mais intéressés par la thématique et les enseignements attendus de la démarche. Néanmoins, les temporalités du projet sont longues. Entre cette

journée et le lancement effectif de la démarche, trois mois s'écoulent. Il faut six mois de plus pour accéder à une présentation des modalités et des résultats de l'expérimentation lors de l'inauguration de la MSAP et la journée « portes ouvertes ». Si les intentions sont connues, si elles font écho et sont perceptibles à différents moments de la vie du territoire, la démarche n'est pas visible pour les acteur·rice·s extérieur·e·s qu'on entendait pourtant lui associer. Pour faire des expérimentations situées un véritable « commun » aux acteurs du territoire, pour garantir la transférabilité (et la vraisemblance) de ses résultats, il convient certainement de concevoir et d'installer pendant la durée de l'expérimentation une démarche complémentaire de communication et/ou d'animation du territoire autour des objets et des enjeux de l'expérimentation.

La mise en œuvre de l'accompagnement par le design

La démarche de design réalisée à la MSAP de Saint-Méen-le-Grand s'inscrit originellement dans une tension : entre l'ouverture programmée d'un lieu – qui a déjà fait l'objet de travaux avancés sur le plan de l'aménagement et du fonctionnement – et un accompagnement complémentaire qui se donne pour objet la configuration des espaces d'accueil et de travail. La Maison du développement qui se « transforme » en MSAP est en outre déjà un lieu de pratique, notamment pour le PAE**. La démarche d'accompagnement doit alors se faire « agile », et savoir se réajuster. Le soutien et l'engagement des niveaux politiques et techniques de la communauté de communes vont néanmoins permettre de négocier des espaces d'intervention pour la designer et les professionnel·le·s associé·e·s à la démarche, et de mettre en œuvre le plan d'usage de la MSAP réalisé dans le cadre des ateliers. Le remplacement de la massive banque d'accueil par une borne d'accueil modeste, mobile et en bois brut, devient l'élément emblématique de l'expérimentation. D'une part, elle est résolument ancrée dans les pratiques effectives de l'agent d'accueil ; d'autre part, elle témoigne de l'acceptation des logiques expérimentales dans le processus d'ouverture de la MSAP. Tout un symbole : c'est derrière cette borne d'accueil que le président de la communauté de communes prononcera son discours d'inauguration de la MSAP.

* Au regard de l'état de l'art sur la thématique de l'accès aux droits dans un contexte de dématérialisation, trois axes de travail ont été dégagés dans le cadre de l'expérimentation : la mobilisation de l'expertise d'usage ; l'identification des conditions d'interopérabilité des systèmes d'information ; la conception d'un cadre de référence commun aux différent·e·s acteur·rice·s coopérant sur le territoire. Voir le rapport d'accompagnement scientifique pour l'exposé plus précis des données issues de la phase exploratoire de l'expérimentation AccNum.

** Voir « Lexique », p. 111



Une grande diversité d'acteur·rice·s est concernée par la démarche expérimentale : les professionnel·le·s nouvellement embauché·e·s, les professionnel·le·s qui travaillent déjà sur le lieu, les professionnel·le·s des organisations associées à la MSAP – qui viendront tenir des permanences – l'encadrement intermédiaire qui pilote le projet, les services techniques et les prestataires qui réalisent les travaux, etc. Le Ti Lab et la designer en charge de l'expérimentation conduisent la démarche en revendiquant une symétrie des attentions. Cette approche s'appuie sur la conviction que le soin apporté aux professionnel·le·s dans le cadre de la démarche se reporte ensuite sur le soin accordé par ces professionnel·le·s aux usager·ère·s*. Il n'est bien sûr pas possible de contester l'importance de l'attention portée à l'autre et du travail réflexif que cette attention suppose sur sa propre manière d'être. Mais cette perspective ne doit pas faire abstraction des enjeux de pouvoir et des rapports de force qui traversent les organisations, et dont l'appréhension panoptique par des intervenant·e·s ponctuel·le·s au sein d'une organisation n'est pas possible. Si la symétrie des attentions constitue une perspective pratique et éthique qui peut servir de guide à l'action, la conduite de l'expérimentation nous semble nécessiter, plus modestement, une pratique prudentielle** acceptant la nature incertaine de l'action conduite et la compréhension parcellaire des enjeux institutionnels et interpersonnels. Il s'agit d'être attentif aux informations et aux demandes qui parviennent aux animateur·rice·s de la démarche et qu'ils·elles ont la possibilité [la responsabilité] de prendre en compte et de relayer. À ce titre, l'institution progressive d'un Conseil de maison dans le cadre de l'expérimentation a constitué une manière adaptée d'inscrire la gouvernance du projet au plus près des enjeux réels des personnes concernées, et d'instituer un espace de régulation idoine.

La faible association des usager·ère·s dans le cadre de la démarche AccNum s'explique par les temporalités de l'ouverture la MSAP et de l'expérimentation. À ce stade, elle constitue cependant un point aveugle de la démarche. Des modalités d'association pourront être recherchées en s'appuyant sur les professionnel·le·s présent·e·s à la MSAP, qui reçoivent et accompagnent des publics divers.

La promesse du test : un puissant moteur de changement

L'expérimentation nous semble s'être articulée sur le paradigme du test : les acteur·rice·s interrogé·e·s décrivent les aménagements de l'espace,

les prototypes installés ou les procédures mises en place dans le cadre de la démarche de design comme des essais permettant le retour en arrière. Cette promesse d'un changement révocable semble avoir été le levier permettant de dépasser les résistances ou les appréhensions exprimées aux différents niveaux - politique, direction, encadrement intermédiaire et professionnel·le·s du front : « On change les habitudes mais on peut dire que c'est temporaire. Ça désamorce. Ça rassure. Et ça légitime les gens qui étaient là avant. On dira ensemble si ça marche ou pas » ; « Le fait de changer sa manière de travailler ça peut crisper : le test met de la douceur, met de l'humanité. »***

La possibilité du test tranche avec les logiques de circuit, qui valident des décisions qu'il faut ensuite mettre en place. Le test permet de situer les capacités d'agir au plus près des pratiques quotidiennes, et de s'appropriier l'environnement de travail. La permanence des formes de gouvernance et de pilotage classiques (Copil et Cotech) en relativise toutefois la portée. Les tests élaborés collectivement sont en fait « validés » avant ou après leur mise en œuvre en fonction des cas portés à la connaissance des instances ou autorisés par elles.

L'affirmation selon laquelle « cela (n') est (qu') un test » comporte un risque bien identifié par l'encadrement : celui d'une promesse non tenue. En ce domaine comme dans d'autres expériences « participatives », le manquement à l'engagement moral contenu dans le paradigme du test est un fusil à un coup (on ne nous y reprendra plus). Il s'agit alors de garantir le retour en arrière. Mais

* La symétrie des attentions est en fait une démarche déposée et labellisée par l'entreprise « Académie du service ». Elle se définit selon les principes suivants : « la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. [...] La Symétrie des attentions confronte les managers à leur façon de se comporter, à l'attention qu'ils portent aux autres, et à l'obligation de prendre soin de leurs collaborateurs. » ; URL : <https://www.academieduservice.com/>

** « Le concept de prudence a été forgé par Aristote pour désigner un mode de connaissance et d'action pertinent quand l'application directe de savoirs scientifiques ou de routines est mise en défaut par la complexité et la singularité de la situation ou du problème à traiter. Cette complexité et cette singularité ont pour conséquence l'irréductible incertitude des résultats du travail professionnel [...] C'est pourquoi les professionnels doivent faire preuve de prudence. Cela veut dire principalement deux choses : pour pouvoir prendre des décisions sans en maîtriser tous les effets, ils effectuent des paris quant à ces derniers ; ils engagent des délibérations portant non seulement sur les moyens mis en œuvre dans leur travail, mais aussi sur les objectifs poursuivis. [...] La complexité des cas traités faisant qu'il est souvent impossible de satisfaire entièrement chacune des fins que le professionnel devrait idéalement viser, ce dernier doit opérer des choix pour lesquels il pondère le poids des différents objectifs de la pratique. ». Florent Champy, « Grand résumé », *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, et SociologieS [En ligne], « Grands résumés », *Nouvelle théorie sociologique des professions*, mis en ligne le 09 mai 2012.

*** Extraits d'entretiens réalisés auprès de professionnels de la communauté de communes.

si des procédures ou des formes de gouvernance peuvent être modifiées sans frais – outre le temps de travail nécessaire pour les réélaborer –, les prototypes physiques et les aménagements de l'espace nécessitent des moyens pour être de nouveau transformés ou pour être ramenés à l'état antérieur. Le paradigme du test supposerait donc de conserver des moyens permanents, permettant d'interrompre ou de réorienter les phases de test. À ce titre, l'expérimentation AccNum bénéficie d'un environnement sécurisant : la MSAP de Saint-Méen, devenu Espace France Services après avoir reçu sa labellisation de l'État, s'est instituée « espace d'expérimentation permanente ».

Des transformations des pratiques professionnelle visibles au niveau de l'encadrement

L'animatrice recrutée pour l'ouverture de la MSAP a occupé dès sa conception un rôle central dans l'expérimentation, à l'articulation du Ti Lab et de la communauté de communes. Elle a eu l'opportunité d'inscrire ses aspirations professionnelles dans le design du lieu et a bénéficié de conditions exceptionnelles d'appropriation de son environnement de travail. Outre ce cas particulier, et à ce stade de documentation de l'expérimentation, les principaux changements observables sur le plan des pratiques professionnelles portent sur les cadres des institutions partenaires de l'expérimentation. La démarche semble leur avoir permis de réaliser une action transversale qui correspond à leurs conceptions de l'action publique, et dans une certaine mesure à leurs aspirations professionnelles : « Moi, expérimentation, je dis super. Si on peut me sortir de mes murs, faire quelque chose d'exotique... Autant pour le territoire que pour moi, égoïstement. »****

Les approches et les méthodes qui circulent et

se mettent en œuvre dans le cadre du LabAccès et de l'expérimentation AccNum se sont révélées inspirantes et ont été source de changement dans les organisations de travail. L'association au Ti Lab est notamment mobilisée dans la relation aux élu·e·s : « Dans nos façons de penser ça [l'expérimentation] a changé beaucoup de choses. Venant de vous, les choses sont plus faciles à dire aux élus. Pourquoi ? Car laboratoire, car recherche, ça met de la valeur, de la légitimité. Ça sort la décision du « tête-à-tête » élu et technicien, ça fait tiers. »

L'implication dans le projet a des retombées positives sur les trajectoires professionnelles : « Ce projet nous a donné une image de marque à l'échelle départementale, régionale et nationale. Maintenant nous sommes souvent sollicités pour des visites [de la MSAP] par des maires, des comcom, des députés. ».

À travers l'expérimentation AccNum, une preuve de concept quant à l'utilité et la pertinence des projets partenariaux semble s'être forgée au sein de la communauté de communes : « Je pense que sur le prochain projet de territoire, on aura moins de mal à travailler sur les questions sociales. Pas que l'équipement mais tout ce qui passé autour, l'interconnaissance avec les « collègues » de la préfecture et du département. C'était très cloisonné. Aujourd'hui on anticipe beaucoup plus, on sort du travail en silo. »

À ce stade, il reste à mener l'évaluation de l'expérimentation en ce qui concerne les professionnel·le·s et les usager·ère·s du territoire et de la MSAP (devenue Espace France Services). Elle devra notamment déterminer dans quelle mesure la proximité spatiale et l'expérience du travail en commun agit sur les conditions de la pratique professionnelle, l'accueil, l'accompagnement et l'accès aux droits, au bénéfice des habitant·e·s du territoire.

**** Ibid.





Nos secrets de cuisine





Le design

Quels apports pour la cuisine des services publics ?

Sabine Zadrozynski

Vous êtes arrivé-e-s à ce stade du livre de recettes, et vous avez lu le mot « design » un bon nombre de fois en vous demandant peut-être ce qu'il venait faire ici. Sans prétendre en donner une définition absolue, ces lignes vous permettront de comprendre ce qu'est le design, quel est son apport et quel est le rôle d'un-e designer dans un tel projet.

Le design quésako ?

Le design est un processus de création qui consiste à identifier un problème partagé, à le comprendre et à y apporter une solution qui puisse être :

- ◆ Facile d'usage et pratique ;
- ◆ Ergonomique et agréable à utiliser ;
- ◆ Appropriable par les usager-ère-s ;
- ◆ Esthétique et désirable ;

et surtout...

...qui ait du sens par rapport à des situations de vie

Cette solution peut prendre la forme d'un projet de design d'objet, de design d'espace, de design graphique ou de design d'interactivité. Ce sont les quatre grandes disciplines du design. Bien évidemment, elles ne sont pas indépendantes les unes des autres : elles se complètent aujourd'hui dans la plupart des projets (dans un projet d'aménagement, on trouvera du graphisme à travers la signalétique et l'identité visuelle d'un lieu, par exemple).

Avec la mutation de l'économie de l'objet vers une économie des services, et avec le développement massif du numérique, le design a élargi le champ

de ses interventions pour traiter également de la question des services. On parle alors de design de services, qui consiste à créer de manière globale un service à travers son organisation générale, l'identification des usager-ère-s et des acteur-ric-e-s, son processus de mise en œuvre, ses scénarios d'usage. Cependant, la conception du service ne s'arrête pas là, car celui-ci doit bien souvent se matérialiser à travers des éléments tangibles.

L'exemple du service de vélo STAR en libre accès à Rennes :

Sans avoir travaillé sur le projet, on peut tout à fait imaginer que le besoin auquel répond ce service est lié à une volonté de diminution de l'usage de la voiture en ville. Il s'agit donc de faciliter et de démocratiser l'accès aux vélos pour les personnes qui n'en possèdent pas.

Le service de vélos en libre accès se matérialise donc par le biais :

- ◆ Du vélo : c'est le **design de produit** ;
- ◆ D'un lieu qui permet de se renseigner et de s'abonner au service : c'est le **design d'espace** ;
- ◆ D'un site internet qui permet de prendre connaissance de l'existence du service, de prendre ou renouveler son abonnement ; d'une application qui offre la possibilité de repérer les vélos disponibles et l'emplacement des stations ; d'une borne interactive à chaque station pour l'emprunt du vélo : c'est le **design d'interactivité** ;
- ◆ D'une identité visuelle déclinée sur les différents supports de communication et sur le vélo : c'est le **design graphique**.

C'est l'articulation de ces quatre disciplines du design qui permet d'assurer le fonctionnement du service et de le rendre facilement

utilisable par les habitants. Il y a donc quatre manières, quatre entrées pour prendre connaissance de l'existence de ce service. Cette logique fonctionne également avec l'ensemble des services publics de la santé, du transport, de l'enseignement, du logement, etc.

Un-e designer de service est le-la professionnel-le qui va donc travailler à la mise en forme et à la mise en œuvre d'un projet, en collaboration avec le-la client-e et les différentes parties prenantes, en particulier les futur-e-s utilisateur-ric-e-s d'un service. Cela ne signifie pas qu'un-e designer de service est à même de concevoir tous ces éléments seul-e : cela requiert des connaissances et des compétences spécifiques à chaque spécialité. Cela signifie qu'il-elle est en capacité de gérer leur mise en œuvre en travaillant avec des designers et des professionnel-les de différentes disciplines, de croiser différentes expertises et d'en comprendre les spécificités.

Une solution par le design associe donc créativité, ergonomie, technique et esthétique, et se conçoit en fonction des besoins et attentes réels des usagers. On parle alors de **démarche centrée-usager**. Pour concevoir une solution qui fonctionne, il faut impliquer l'usager-ère (présent-e ou futur-e) le plus tôt possible dans le projet. Il faut comprendre le réel problème et les besoins latents, afin de ne pas concevoir à partir de problèmes imaginés et de projections en décalage avec la réalité de l'usager-ère.

De qui parle-t-on lorsqu'on emploie le terme « usager » ? Il s'agit de l'ensemble des personnes qui sont concernées par un service ou un lieu - qu'elles y travaillent ou qu'elles soient amenées à y être reçues ou accompagnées*.

Les points sur une démarche centrée-usager

1. Une approche davantage en lien avec le terrain

Comment pourrait-on concevoir une solution pour des personnes si on ne comprend pas leur réalité ? C'est pour alimenter leur méthodologie et leur travail que les designers puisent dans les modes d'actions et collaborent avec les sciences humaines et sociales.

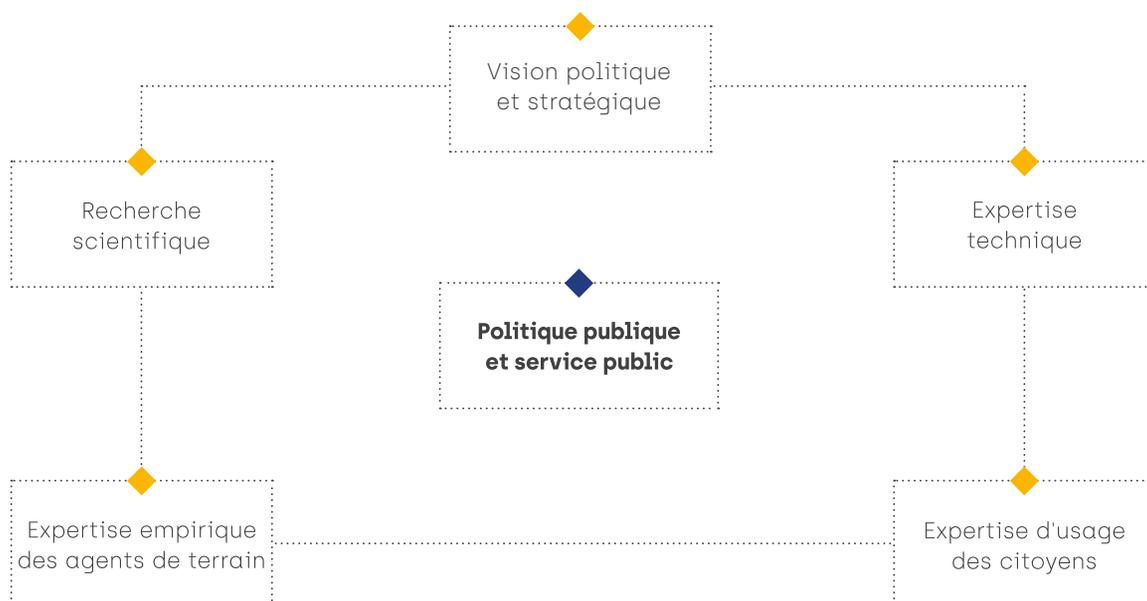
Immersion, rencontres avec les usager-ère-s, entretiens, observations sur le terrain sont des étapes exploratoires importantes. Elles permettent de comprendre le vécu des acteur-ric-e-s de terrain, de repérer des conflits d'usage et d'attention et d'appréhender la complexité d'une situation. Mais également, de connaître davantage l'usager-ère en « allant vers » afin de capter ses rituels et ses habitudes, ses comportements, ses craintes et ses envies.

C'est une démarche d'empathie essentielle de la part du-de la designer vers les personnes qui sollicitent ses services. Cette démarche, source de créativité, se renouvelle au fil du projet pour absorber les changements qui s'opèrent.

2. Une pratique pluridisciplinaire qui convoque collaboration et intelligence collective

Dans le travail de design, décroiser les individus qui vont intervenir dans un service est essentiel. Il s'agit de mettre en commun les compétences et connaissances entre les agents des services publics, les praticien-ne-s des sciences humaines, les expert-e-s des domaines concernés et les usager-ère-s du service.

Design de politiques publiques innovantes : cinq « expertises » à faire coopérer



* Voir à ce propos le texte relatif à la symétrie des attentions, p. 62

** Outil narratif permettant de rendre compte d'un point de vue subjectif des différentes séquences de l'usage d'un service par un individu.

Il s'agit également de favoriser la coopération entre ces parties prenantes et de permettre la rencontre de modes d'action et de pensée différents. Le·la designer est donc également dans ce cas un·e médiateur·rice, un·e facilitateur·rice de la rencontre des altérités. Puisque chacun·e est spécialiste de son domaine, l'enjeu réside dans la capacité à travailler ensemble et à développer une intelligence collective. Le·la designer va ainsi inciter les agents à oser faire ce qu'habituellement ils·elles n'osent pas faire.

C'est à travers le travail en commun, l'échange et la mutualisation des savoirs et des compétences que l'on trouve des solutions originales. Ces solutions permettent de penser et de repenser un lieu, un service, un processus, avec l'aide des personnes et des professionnel·le·s concerné·e·s. Les croisements de savoir-faire créent un terrain propice à la conception du meilleur service.

3. L'expérimentation pour faire émerger des solutions

Elle représente la volonté de tester rapidement des solutions - même inabouties - par le prototypage et le test en situation réelle pour les améliorer ces solutions, les peaufiner. On appelle cela **l'itération**.

Dans un projet, la posture d'un·e designer consiste à être à la fois la personne qui conduit le projet, celle qui conçoit et celle qui fabrique les prototypes de solutions sur le terrain, au contact des utilisateur·rice·s qui font l'expérience directe des solutions. Cette proximité avec le terrain et les personnes permet d'appréhender la manière dont les gens s'approprient ou non un prototype, quel qu'il soit.

4. « L'essai-erreur » : une logique itérative d'amélioration continue

Essayer, se tromper, recommencer font partie du travail de conception. Loin d'être un échec, chaque erreur est un panneau de direction qui permet peu à peu de saisir le chemin le plus adapté, de trouver comment améliorer une solution. Se donner le droit à l'erreur en procédant à des tests à petite échelle – à base de prototypes – et à des tests utilisateur permet de corriger les défauts et d'améliorer une solution rapidement, à moindre coût. Cela permet surtout le passage à une réalisation « finale » à plus grande échelle, de manière plus sereine et impactante.

Si ce mode de fonctionnement est acquis par les designers, il ne fait cependant pas forcément partie des modes de fonctionnement des organisations publiques, qui y voient parfois une certaine insécurité par rapport à leurs manières de mettre en œuvre les projets de services publics. Le·la designer est donc un·e professionnel·le capable de porter ce processus au sein d'une structure publique et de la guider pour sortir de sa zone de confort.

Les moyens en termes de compétences et d'outils (liste non exhaustive)

1. Médiation / dialogue / collaboration

Pour favoriser la collaboration entre des personnes d'horizons différents (professionnel·le·s et personnels) le·la designer est en capacité de concevoir et d'animer des temps de travail collaboratifs.

Il·elle en conçoit le déroulé et les outils qui permettront à chaque personne de s'exprimer, d'avoir la capacité de créer. Ces outils lui donnent en outre la possibilité d'entrer plus facilement dans une relation empathique vis-à-vis des différent·e·s usager·ère·s. Bien que l'on trouve parfois des ateliers préconçus « clés en main », un·e designer conçoit toujours un atelier et des outils adaptés aux besoins du projet, à ses objectifs et, surtout, à ses participant·e·s. Il·elle produit du « sur-mesure ».

L'objectif est d'amener les participant·e·s à exploiter leur expérience empirique pour imaginer des idées de solutions collectivement, et s'en servir comme fil conducteur du processus global de l'expérimentation.

Il est beaucoup plus riche d'aborder les personnes par le biais de ce qu'elles sont en tant qu'individus, plutôt qu'à travers leur situation sociale, financière ou professionnelle. Les individus ne sont pas uniquement des usagers d'un service, mais des personnes capables de posture critique, de force de propositions émanant d'un savoir d'action – l'expérience vécue – relativement à un service existant ou à un problème auquel elles sont confrontées. On peut, par exemple, s'inspirer de la manière dont elles trouvent elles-mêmes, avec astuce, des solutions de contournement à des services mal définis.

2. Scénarisation

Scénariser un espace ou un service consiste à se demander comment les usager·ère·s et les agents l'investissent une fois qu'ils·elles entrent dans cet espace ou utilisent ce service. De cette manière, on anticipe la réalisation du lieu ou du service en (re)pensant un scénario d'usage** en fonction du vécu. Ce scénario peut prendre différentes formes : plans d'usage, scénarios d'expérience, vidéos, dessins, photomontages, etc. L'idée est de raconter une idée et de mettre en scène ce qu'il va se passer. Si le concept paraît simpliste, l'exercice l'est bien moins. En effet, il implique de devoir penser à 360° la relation entre l'usager·ère et un service ou un lieu.

L'expérience au sein d'un Espace France Services ou d'un CDAS, par exemple, se pense également hors les murs, depuis le lieu de vie de la personne, à partir du moment où celle-ci émet le besoin de se rendre dans cet espace. C'est déjà le début de l'expérience : la personne se met en action

pour comprendre qui peut l'aider, où aller, qui contacter, comment s'y rendre, à quel moment, etc. Ce sont les premiers points de contact avec l'EFS ou le CDAS. De chez elle à la porte du service, à l'intérieur du lieu et une fois qu'elle le quitte, il s'agit d'imaginer le déroulé de son expérience et les différents dispositifs qui sont – ou seront – mis à sa disposition. Tout peut ainsi être [re] pensé.

3. Formalisation

Grâce à sa maîtrise des outils de représentation que sont le dessin, la maquette, la modélisation 3D et le prototype, le-la designer sait donner une forme tangible aux idées, aux scénarios d'usage et aux attentions d'un projet. Il-elle rend concret visuellement à quoi va ressembler le futur lieu d'accueil ou le prototype à tester. S'appuyer sur des supports visuels permet de mieux communiquer avec les acteur-ric-e-s du projet, mais aussi d'affiner les idées et de valider la finalité du projet. Le-la designer crée également des plans et des cahiers des charges, indispensables au « dessin du dessein ».

4. L'empathie

La qualité d'un service réside, d'une part, dans

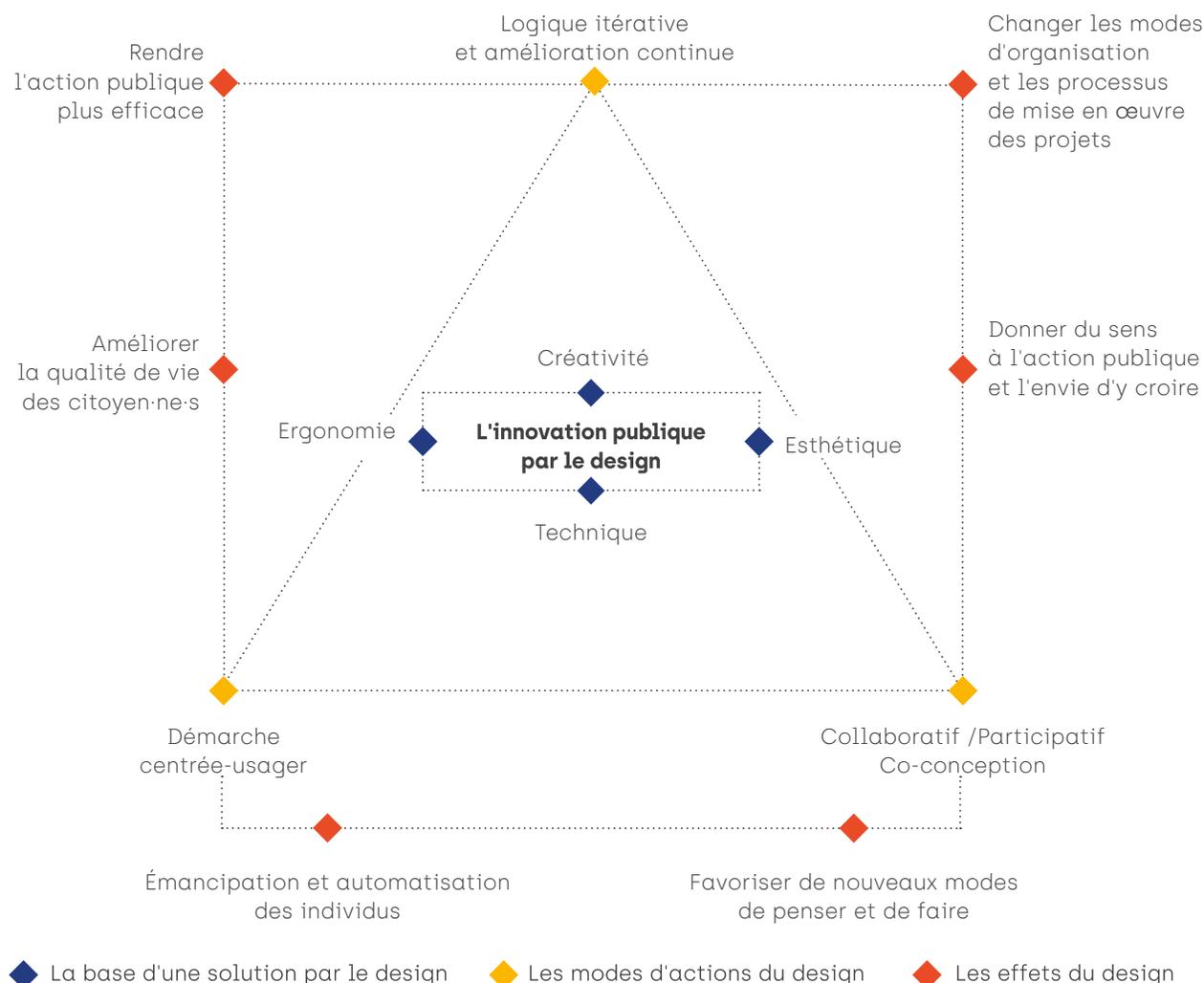
l'attention portée aux personnes pour comprendre leurs besoins, leur réalité et, d'autre part, dans les dispositifs et solutions mis en place pour y répondre. Les services publics faisant partie de l'expérience de vie de toutes et tous, il est aussi important de s'intéresser à l'expérience et aux émotions, en se demandant quel vécu l'on souhaite pour les personnes au sein du service. C'est pourquoi l'empathie est l'une des capacités essentielles du-de la designer : sans elle, il-elle ne peut se mettre à la place de l'autre, comprendre et anticiper ses besoins.

Pourquoi est-ce important ? Tout simplement parce qu'un-e designer ne crée pas pour soi, mais pour les autres. Concevoir pour les autres nécessite de faire preuve de curiosité pour l'humain ; de donner forme à des valeurs, des intentions ou attentions ; d'humaniser des services, des dispositifs et des lieux.

In fine, qu'est-ce que provoque l'innovation publique par le design?

Le design permet de :

- ◆ Penser le changement des modes d'organisation et les processus de mise en œuvre des projets ;



- ◆ Favoriser de nouveaux modes de penser et de faire ;
- ◆ Permettre l'émancipation et l'autonomisation des individus ;
- ◆ Améliorer la qualité de vie des habitant·e·s/citoyen·ne·s ;
- ◆ Donner du sens à l'action publique, et donc l'envie d'y croire et de restaurer la confiance ;
- ◆ Améliorer la relation entre le service public et les habitant·e·s/citoyen·ne·s.

En conclusion

Avec la dématérialisation des démarches administratives qui s'opère depuis plusieurs années « grâce » au numérique, on assiste à une multiplication des dispositifs d'accès aux services publics et aux droits. Les processus de conception de ces services dématérialisés ont longtemps été – et sont encore trop souvent – conçus entre experts, en « chambre », sans aucun retour du terrain ni véritable test usager. C'est une des raisons de l'échec relatif de la dématérialisation des services publics.

Parier sur le numérique en excluant l'humain – et la réalité qui l'entoure – dans le processus de conception et/ou de dématérialisation d'un service revient en effet à faire des projets sans valeur ni sens, voués à provoquer l'incompréhension, une prise en main compliquée et, *in fine*, des inégalités d'accès aux services publics, et donc aux droits. Ces inégalités ont des coûts sociaux et des coûts de compensation en médiation importants. Elles contreviennent aux valeurs du service public, en particulier vers les publics les plus fragiles.

Le but de la dématérialisation n'est pas de reproduire en numérique ce que l'on faisait en papier – et parfois en pire, compte tenu des gestes techniques demandés et des compétences requises pour accéder aux services. Il s'agit plutôt de partir des situations et besoins des usager·ère·s pour concevoir autrement – de manière créative, intelligente, systémique et humaine – la dématérialisation (design d'interactivité et design graphique) ET la (re)matérialisation (design d'objets, design d'espace) d'un service (design de service). Il faut garder le principe de la dématérialisation, mais en améliorer la méthode, la penser globalement, y compris en imaginant la manière dont seront accompagnés les usager·ère·s et les agents qui leur font face. Il s'agit donc bien de changer radicalement la manière dont les gens accèdent à leurs droits.

Comme le démontrent nos travaux de recherche LabAccès (voir le 1^{er} rapport de recherche LabAccès, 2019), l'accompagnement et la médiation numérique ne sont pas des actions transitoires, mais ont vocation à perdurer dans un monde de plus en plus numérique et dans lequel les technologies vont bien plus vite que leur intégration par les citoyen·ne·s. Les usager·ère·s auront toujours besoin de se rendre dans des lieux où ils peuvent rencontrer une personne qui saura les écouter, les conseiller et les accompagner. Si les gens ne choisissent pas leur situation, on peut faire le pari inverse de concevoir un service public et des lieux d'accueil qui soient capacitants, valorisants et émancipateurs. Autant pour les personnes qui y travaillent que pour les personnes qui y sont reçues.

Nos idées

La MSAP est un lieu d'accueil inconditionnel des citoyen-ne-s pour accéder à leurs droits.

Dans ce cadre, l'objectif des ateliers est de réfléchir collectivement à des solutions adaptées aux problèmes rencontrés et à l'accompagnement aux démarches d'accès aux droits, afin de rendre le lieu plus attractif et suffisamment convivial pour que les personnes s'y sentent à l'aise et puissent revenir sans honte ni gêne.

Nous avons donc établi une liste d'idées par thématiques en guise de premier accompagnement :

Le numérique

Un équipement varié permettant d'accroître et de diversifier les pratiques du numérique



Un ordinateur économique Raspberry Pi*

Programmer un ou plusieurs ordinateurs adaptés aux besoins et à la médiation



Un scanner/copieur

Pouvoir imprimer des documents grâce à une imprimante en libre accès et gratuite



Une tablette en accès libre

Encourager les gens à utiliser les tablettes sans mettre de conditions d'emprunt sur place



Une clé usb

À donner pour enregistrer et stocker leurs documents personnels et administratifs

* Raspberry Pi [Site web], consulté le 13 mai 2020, <https://www.raspberrypi.org/>

...et de faciliter l'appropriation, l'apprentissage du numérique et de la e-administration



Un mur de fiches pratiques participatives

Fiches pratiques en accès libre, modifiables et photocopiables



Un carnet d'apprentissage pour une autonomie numérique

Faciliter le diagnostic, l'accompagnement et l'apprentissage des outils numériques



Un « box » confidentiels amovibles

Pour un espace numérique ouvert mais adaptable en zones confidentielles (différents matériaux possibles)



Un affichage du temps d'utilisation d'un ordinateur

Supports à créer d'après une fiche tutorielle en accès libre



Un coffre-fort numérique

Un « cloud » sur lequel les gens peuvent sauvegarder des documents importants (administratifs, juridiques, etc.)



Un accompagnement sur-mesure

Selon la e-autonomie, être en mesure de proposer un accompagnement adéquat



Un protocole de médiation

Construction collective entre les personnes aidantes afin de créer une unité dans l'accompagnement

Communiquer, informer, orienter

Communiquer sur la MSAP à l'extérieur pour faire connaître ses services et son emplacement, afin de faciliter et d'encourager la venue des publics.



Une borne d'accueil mobile

Une borne d'accueil qui peut être utilisée pour faire connaître la MSAP « hors les murs »



Un remix de la plaquette MSAP

Refonte graphique de la plaquette pour une meilleure visibilité



Une signalétique

Dans la commune-même et ses alentours, jusqu'aux portes de la MSAP

Orienter efficacement les publics une fois dans les lieux par une information claire : en se demandant en quoi la MSAP peut les aider, quels sont ses missions, ses partenaires et ses permanences, où se trouve ce dont les publics ont besoin.



Un plan global de la MSAP à l'entrée



Une couleur par (porte de) bureau



Un panneau de présence du personnel accueillant

« Aujourd'hui, vous êtes accueillis par... »



Un foyer central pour signaler les services en mode expo



Une signalétique « dans les murs »

Arbre, marquage au sol, etc.

Maîtriser les sources et les types d'informations et d'affichages au sein du lieu, afin de ne pas perdre les usager-ère-s ou ne pas être dans une "sur-bienveillance" qui noierait les personnes dans un flot d'informations.



Un panneau d'affichage par thématiques



Des offres d'emploi qui défilent sur écran



Un panneau d'actualités

L'accueil

Un mobilier qui permet de tester une autre façon d'accueillir physiquement et collectivement les personnes arrivant dans la MSAP



Une borne d'accueil fixe et/ou mobile

Reprenant les codes des comptoirs de bar pouvant être couplée avec la borne d'accueil mobile



Un bureau de permanence accueillant

Une table ronde pour une relation d'égal à égal, accompagnée d'une décoration chaleureuse



Une charte d'accueil

Un sourire, un bonjour, de l'écoute... des règles communes à définir avec le personnel ou collectivement avec les habitant-e-s



Tous accueillants

Tous les professionnels présents à la MSAP ont la capacité d'accueillir le public



Des badges personnalisés

Identifier facilement l'agent d'accueil et les autres professionnel-le-s de la MSAP pour confirmer une proximité

La convivialité



Une boîte à livres et magazines actuels



Un espace « enfants »



Des jeux de société



Un mobilier adapté aux enfants



Un espace boissons

Boissons chaudes et froides mises à disposition des habitant·e·s et des professionnel·le·s



Un espace convivial extérieur

Pour attendre au soleil ou en jouant au Molky®



Diffusion de musique

En arrière-fond pour créer une ambiance conviviale

C'est pratique



Une horloge



Une/des cagette(s) aux lettres

Pouvoir déposer un document à l'organisme concerné sans avoir à patienter ou à attendre une permanence



Du papier et des crayons en libre accès

Pour que les gens puissent écrire les informations importantes transmises

Participation



Solidarité surprise

Intervention ponctuelle et gratuite de prestations diverses : coiffeur solidaire, sophrologue, cuisinier, jardinier, etc.



Un mur de partage

Inviter les habitant·e·s à s'exprimer et à participer à la vie de la MSAP ou à se rendre service mutuellement (covoiturage, garde d'enfant, etc.)



Évaluer sa visite à la sortie

Évaluation anonyme par les usager·ère·s sur l'ensemble des actions, permettant de pouvoir enclencher des améliorations du lieu et des pratiques

Nos prototypes



Raspberry Pi

◆ Ce que l'on teste

Démystifier l'ordinateur et le multiplier - solution économique

◆ Comment ? Quelle forme ?

Un ordinateur **Raspberry Pi** avec un boîtier transparent branché à un écran, un clavier et une souris

◆ L'intention

Souvent, les gens ont peur de « casser la machine », « faire une erreur irréversible ». Au-delà de l'usage, la méconnaissance de l'objet engendre des craintes. Le **Raspberry Pi** est un micro ordinateur de la taille d'une carte de crédit. À l'origine, il est conçu pour découvrir les bases de la programmation. En le branchant à un écran, une souris et un clavier, il est possible de s'en servir comme d'un ordinateur. Envoyer un mail, imprimer un document, faire sa déclaration trimestrielle... ces démarches rapides peu énergivores ne nécessitent pas forcément la mise en place d'un ordinateur fixe ou portable. Moins coûteux qu'un ordinateur, le **Raspberry Pi** représente une alternative financière intéressante, tant pour la collectivité que pour les usager·ère·s. On peut imaginer proposer des ateliers animés par un·e professionnel·le, au cours desquels les usager·ère·s fabriquent leur propre ordinateur s'ils-elles n'en possèdent pas à leur domicile.

◆ Quels sont les impacts souhaités ?

Mettre en place des ateliers d'auto-construction d'ordinateurs à l'aide d'une carte Raspberry Pi en fonction des besoins et difficultés permettrait un *empowerment* des personnes sur l'outil numérique. Jusqu'où peut-on aller dans la programmation pour lever les difficultés des personnes quand elles utilisent un ordinateur ?

◆ Les critères du test

- ◆ Visibilité
- ◆ Lisibilité
- ◆ Rapport à l'utilisateur
- ◆ Appropriation

◆ Points de vigilance

- ◆ Nécessite certainement un peu de médiation
- ◆ Demande à convaincre les techniciens informatiques



Fiches tutorielles

◆ Ce que l'on teste

L'apprentissage autonome

◆ L'intention

À l'image des tutoriels que l'on peut trouver sur Internet, ces fiches pratiques sont des modes d'emploi pour effectuer une démarche administrative, créer une boîte mail, faire une recherche sur le Web, etc. Elles sont en accès libre, modifiables et photocopiables et permettent de créer du contenu et de développer l'autonomie et l'entraide.

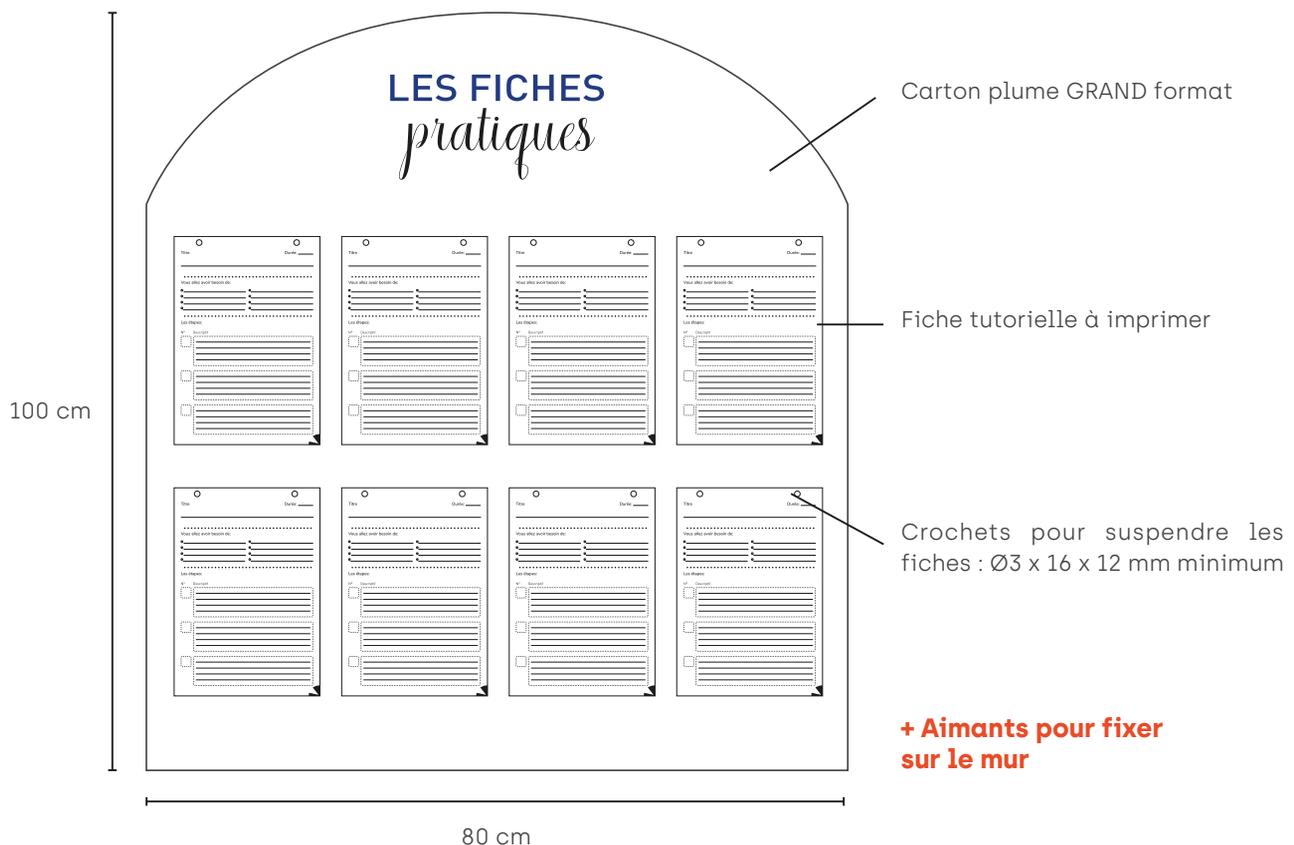
◆ Les critères du test

- ◆ Visibilité
- ◆ Lisibilité
- ◆ Rapport à l'utilisateur
- ◆ Appropriation

◆ Scénarios d'usages possibles

1. Une personne a besoin d'apprendre à faire une démarche sur Internet.
2. Si une fiche correspond au besoin, l'animateur-riche de la MSAP peut lui proposer de s'en servir avec ou sans accompagnement.
3. Si une fiche n'existe pas, la personne peut la créer seule ou être accompagnée d'un-e animateur-riche.
4. À la fin de l'accompagnement, on propose à la personne de photocopier la fiche pour qu'elle puisse l'emporter.
5. Le panneau est co-alimenté au fur et à mesure, car la contribution de chaque personne peut répondre au besoin de quelqu'un d'autre.

L'objectif n'est pas de remplacer l'accompagnement humain, mais de le seconder et de permettre à la personne de repartir avec un support qu'elle pourra reproduire en autonomie.





Repères géométriques et colorés des bureaux

♦ Ce que l'on teste

Déstigmatiser la présence des personnes

♦ L'intention

Selon le témoignage d'agents et les échanges avec les usager·ère·s lors des immersions, les personnes ressentent une gêne quand elles croisent quelqu'un qu'elles connaissent dans un lieu comme une MSAP. Elles craignent d'avoir à expliquer la raison de leur présence. Si l'on ne peut empêcher les gens de se croiser ou de se voir, il est néanmoins possible de garantir davantage de confidentialité.

♦ Comment ? Quelle forme ?

Plutôt que d'afficher les nom et logo des partenaires sur leur porte, les bureaux sont identifiés par un code de formes et de couleurs : un rond bleu, un triangle jaune, etc. Ce prototype est en lien avec le panneau « Vous êtes accueillis par » : les macarons numérotés pour l'ordre de passage correspondent au code couleur/forme affiché sur la porte des bureaux. Ces formes peuvent être réalisées simplement avec des papiers épais colorés et fixés sur les portes avec de la colle en bombe repositionnable.

♦ Les critères du test

- ♦ Ergonomie
- ♦ Visibilité
- ♦ Rapport à l'utilisateur
- ♦ Appropriation



Trop d'info, tue l'info

« Un espace dans lequel les individus peuvent puiser ou utiliser (ou non) des ressources en vue d'apprendre et de se développer » - Fernagus Ouded

♦ Ce que l'on teste

La sobriété de l'information mise à disposition du public

♦ Comment ? Quelle forme ? Quelles intentions ?

Classification des documents mis à disposition des habitant·e·s pour :

- ♦ Repérer facilement et seul·e·s l'information dont ils·elles auraient besoin ;
- ♦ Limiter l'affichage : les gens sont très souvent noyés dans le surplus de flyers, dépliants, affiches, si bien qu'ils ne s'en saisissent pas ;
- ♦ Privilégier des documents permettant aux gens de faire des démarches en autonomie ;
- ♦ Se questionner : cette information est-elle une ressource que les gens peuvent utiliser pour apprendre et se développer ? Faire la différence entre une information préventive et une information comme moyen de développer des compétences.

♦ Les critères du test

- ♦ Visibilité
- ♦ Lisibilité
- ♦ Rapport à l'utilisateur
- ♦ Appropriation



La borne d'accueil

◆ Ce que l'on teste

L'accueil mobile

◆ Comment ? Quelle forme ?

Une borne conçue pour un-e agent d'accueil, qui soit facilement déplaçable et sur laquelle on puisse poser au maximum un ordinateur portable et des papiers - notamment ceux des habitant-e-s. Il faut donc qu'elle soit mobile afin de :

- ◆ Tester différents emplacements au niveau de la zone d'accueil, voire à l'extérieur (dans les marchés ou autres événements) pour communiquer sur les actions de la MSAP auprès des habitant-e-s du territoire, répondre à leurs questions, etc.
- ◆ Tester différents types de situation, par exemple la présence ou non d'une borne : qu'est-ce que cela change, enlève ou apporte en termes d'accueil du public ?

◆ L'intention

- ◆ Éviter une borne d'accueil qui soit un rempart entre l'habitant-e/usager-ère et l'agent. La borne d'accueil fait souvent office d'espace de travail pour l'agent d'accueil. Cela est facilement intimidant et moins convivial pour l'utilisateur qui a « la sensation de déranger » ;
- ◆ Faire en sorte que l'agent d'accueil ne soit pas enfermé-e derrière une banque d'accueil. Les immersions ont permis de mettre en lumière qu'un-e agent assis-e derrière la banque d'accueil induisait un rapport physiquement dominant de l'utilisateur sur l'agent. L'agent aurait tendance à vouloir une borne plus haute qui accentuerait l'effet rempart et le « j'ai besoin de me protéger de toi car je pense que tu peux être un danger pour moi » ;

◆ Quels sont les impacts souhaités ?

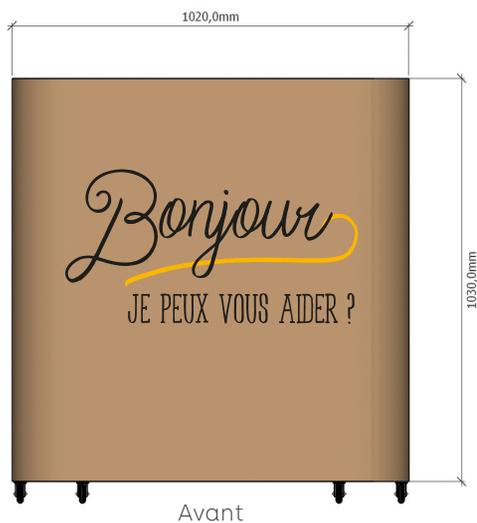
- ◆ Ergonomie
- ◆ Visibilité
- ◆ Rapport à l'utilisateur
- ◆ Appropriation

◆ Points de vigilance

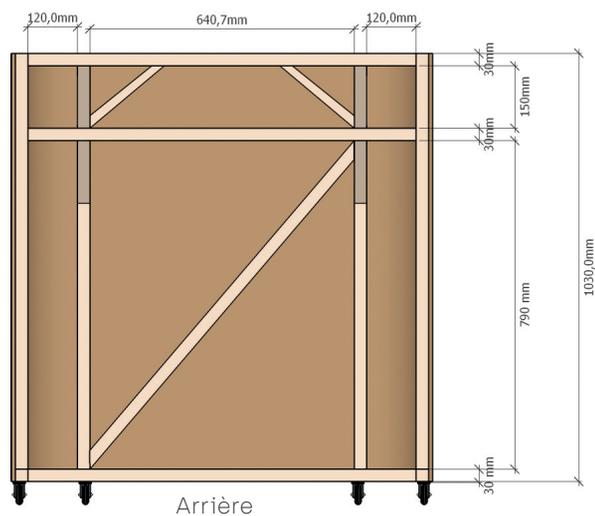
- ◆ Stabilité, solidité (pouvoir s'appuyer dessus sans risque)
- ◆ Imperméabilité
- ◆ Mobilité avec des roulettes à freins

Exemple de prototype

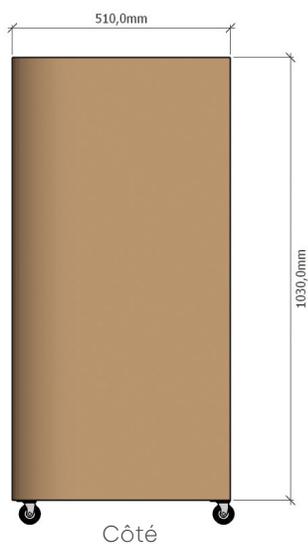




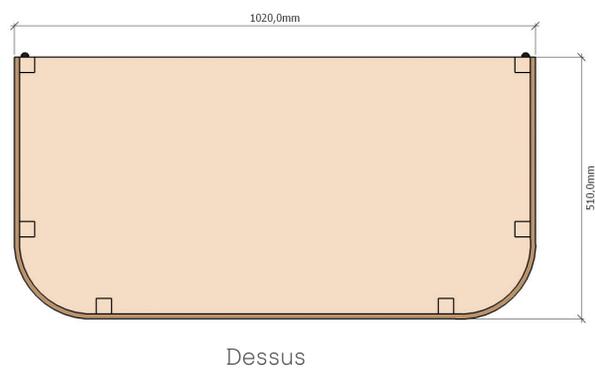
Avant



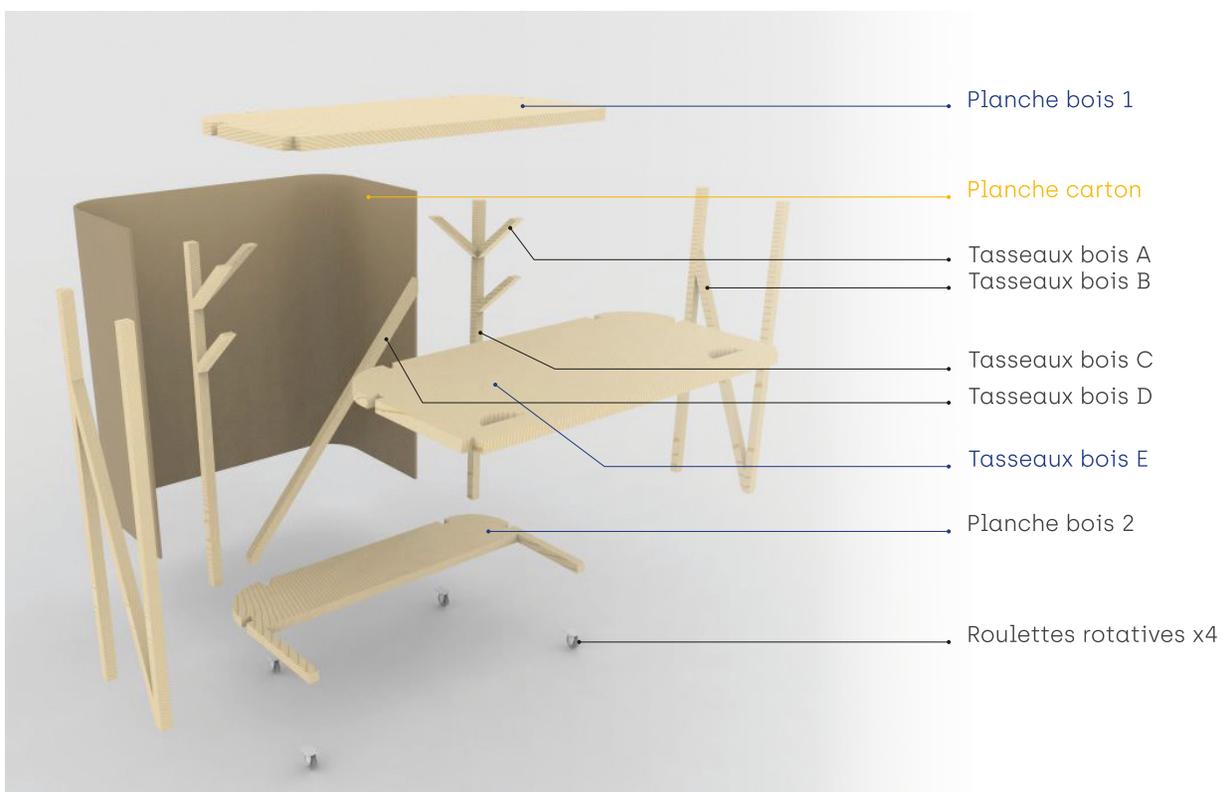
Arrière



Côté



Dessus



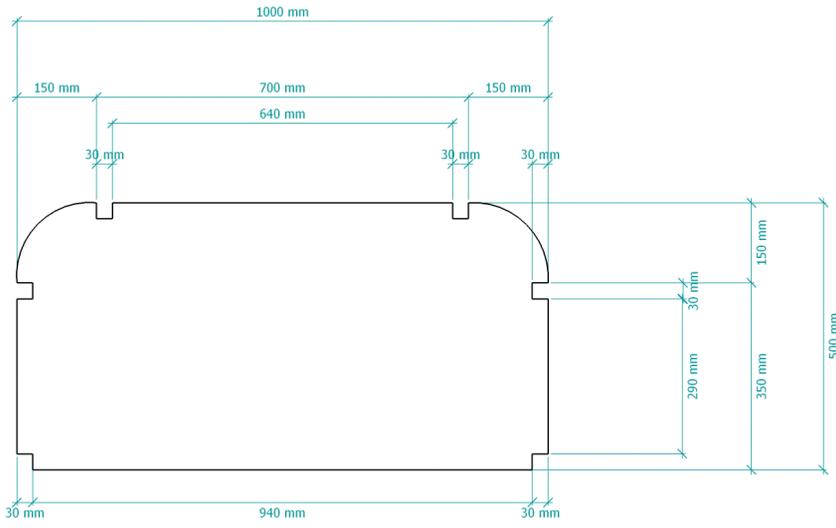
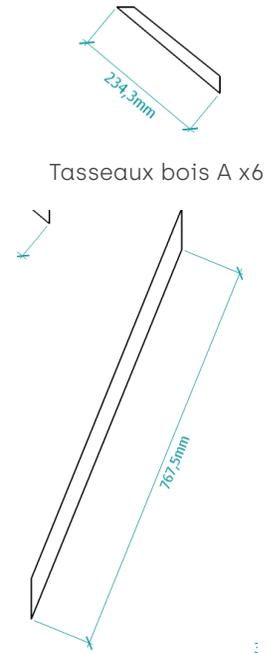


Planche 1



Tasseaux bois A x6

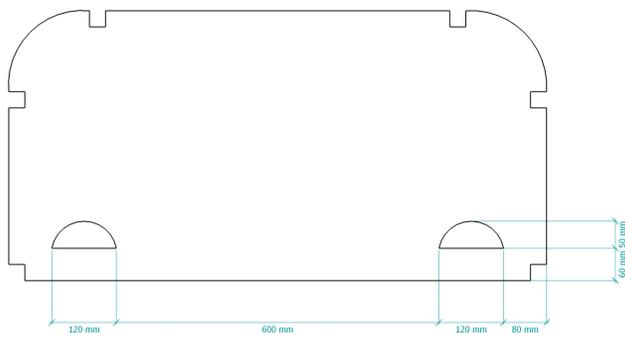


Planche 2

Tasseaux bois B x2

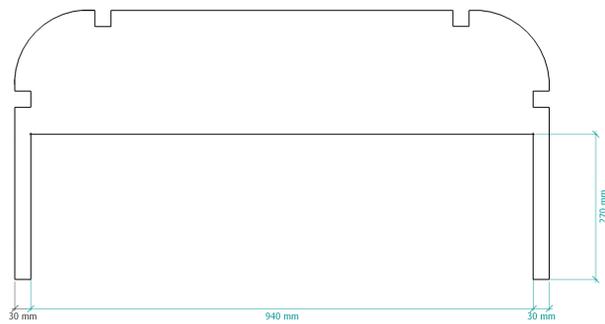
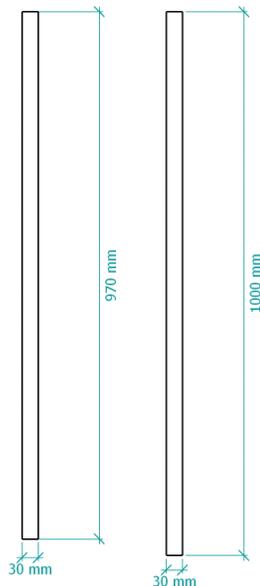


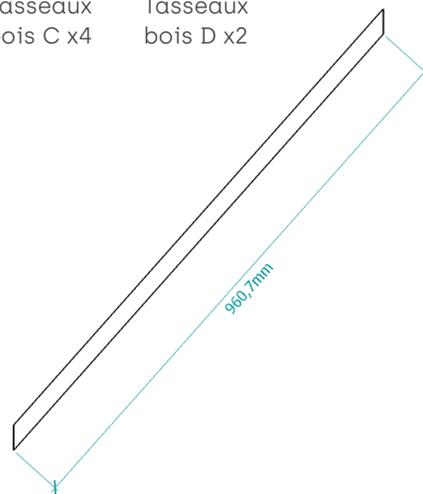
Planche 3

Tasseaux bois C x4

Tasseaux bois D x2



Planche carton



Tasseaux bois E x1



Un panneau de présence du personnel accueillant

◆ Ce que l'on teste

Une solution pour éviter le tout numérique, ou l'aspect déshumanisant de la prise de ticket et de l'affichage de l'ordre de passage sur un écran

◆ Comment ? Quelle forme ?

Un panneau sur lequel est inscrit :

- ◆ Le nom et/ou la photo des personnes ressources en charge de l'accueil présentes à la MSAP et disponibles pour accueillir, conseiller, orienter.
- ◆ Les permanences du jour, avec ou sans rendez-vous. Chaque permanence figure en face du symbole forme/couleur correspondant au bureau dans lequel elle se tient.
- ◆ Pour chaque bureau, un jeu de 10 macarons (avec la correspondance forme/couleur des bureaux) numérotés afin que les personnes prennent connaissance de l'ordre de passage.

◆ Le scénario

Le panneau est situé proche de l'entrée. L'utilisateur qui arrive est accueilli-e par une personne en charge de l'accueil. Il-elle se dirige vers le panneau, saisit un macaron numéroté en face de la permanence à laquelle il-elle se rend. Si il-elle a le numéro 6, il-elle sera donc la 6^e personne à passer. Lorsqu'elle est prise en rendez-vous, la personne accroche le macaron à côté de la porte pour informer les autres de leur situation dans l'ordre de passage.

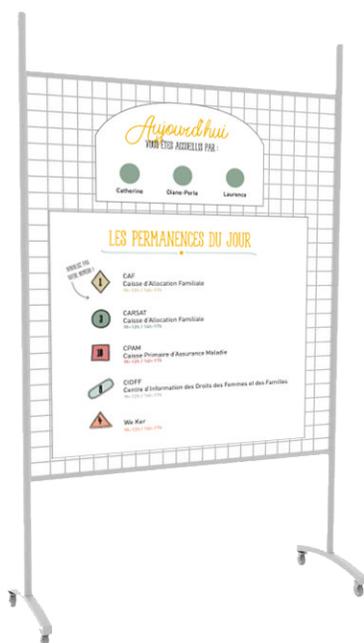
◆ L'intention

- ◆ Une solution pour éviter le tout numérique, ou l'aspect déshumanisant de la prise de ticket et de l'affichage de l'ordre de passage sur un écran
- ◆ La création d'un nouveau rituel lors de l'arrivée des personnes
- ◆ La volonté d'un dialogue et d'une entraide entre les personnes

◆ Quels sont les impacts souhaités ?

- ◆ Ergonomie
- ◆ Visibilité
- ◆ Rapport à l'utilisateur
- ◆ Appropriation

Exemple de prototype



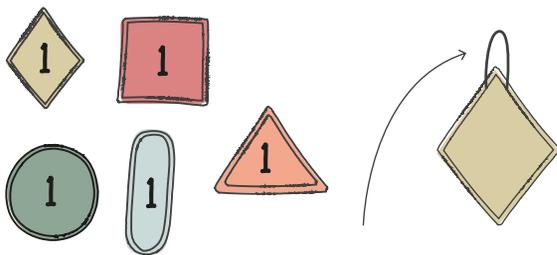
Aujourd'hui
VOUS ÊTES ACCUEILLIS PAR :

LES PERMANENCES DU JOUR

CARSAT
Caisse d'Allocation Familiale
9h-12h / 14h-17h



Catherine



Pour le titre fixe :

1. Pochoir fait avec la découpeuse vinyle et peinture pour fixer le texte sur le support
2. Texte fait en papier, découpé au laser puis collé sur le support [typographie « Spirited » libre de droit à télécharger sur Internet]

Pour les textes modifiables :

Écriture manuscrite en fonction des permanences

1. Si tableau noir : feutre Posca® blanc et couleurs
2. Si tableau blanc : feutre Weleda® effaçable

Pour les numéros d'attente de type « Macaron » :

1. Support carton ou papier couleur Canson®+ colle en bombe (10 cm maximum)
2. Les numéros en peinture noire + pinceaux
3. Accroche en ficelle ou en corde à accrocher sur le panneau et la poignée de porte du bureau correspondant - pour informer du temps d'attente restant



L'arbre signalétique

◆ Ce que l'on teste

Une orientation basée sur les usages au sein du lieu

◆ Comment ? Quelle forme ?

Nous n'avons pas encore testé ce prototype.

◆ L'intention

- ◆ Permettre aux usager-ère-s de savoir rapidement et facilement où aller en fonction de la raison de leur visite ;
- ◆ Créer un arbre signalétique simple, facilement repérable et compréhensible si l'agent d'accueil n'est pas présent-e pour orienter le public. Il se couple avec les prototypes de signalétique au sol et le plan de la MSAP ;
- ◆ Concevoir un arbre mobile afin de tester plusieurs emplacements.

◆ Les critères du test

- ◆ Visibilité
- ◆ Lisibilité
- ◆ Rapport à l'utilisateur
- ◆ Appropriation



Le mur de partage

♦ Ce que l'on teste

Provoquer des rencontres, des échanges de pratiques, de la solidarité en invitant les habitant-e-s/ usager-ère-s à s'exprimer et participer à la vie de l'Espace France Services. Plusieurs personnes ont fait part de leur volonté de proposer leurs compétences pour aider les autres (écrire une lettre de motivation ou répondre à un courrier administratif, par exemple).

♦ Comment ? Quelle forme ?

Un panneau qui sert de support pour que les personnes affichent différentes annonces :

- ♦ « Je propose » : un service, une activité, un événement, un troc d'objets ou de compétences, etc.
- ♦ « Je recherche » : un service, une activité, un troc d'objets ou de compétences, etc.
- ♦ « Et si... » : fiche idée

♦ L'intention

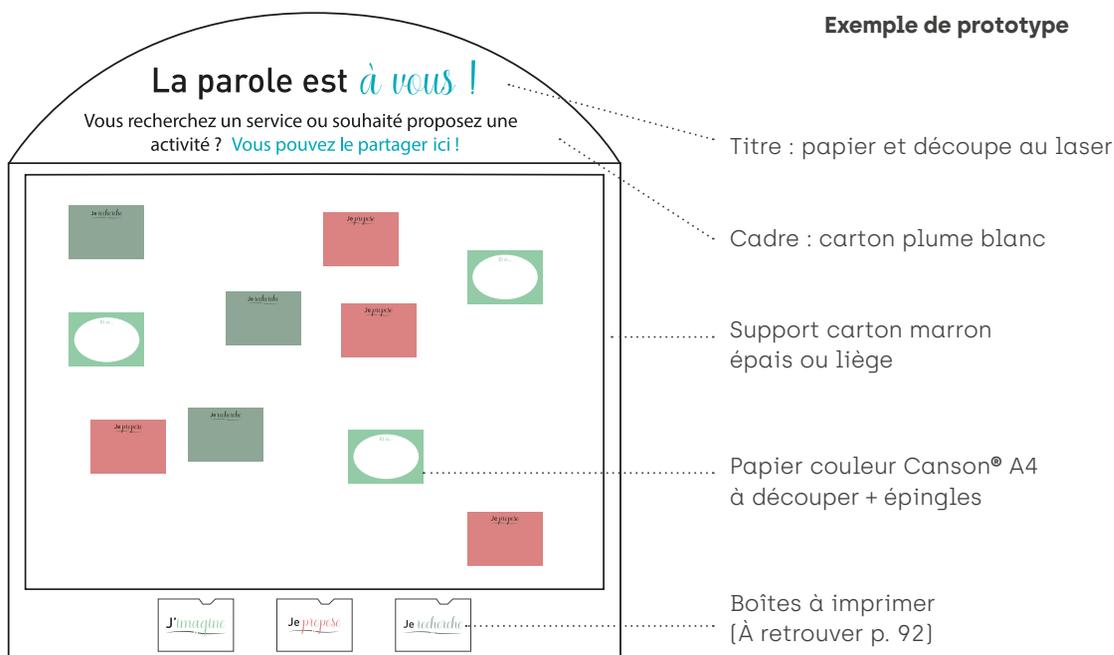
- ♦ Faire et provoquer de l'information ascendante et active ;
- ♦ Déclencher l'appropriation du lieu ;
- ♦ Donner un espace d'expression ;
- ♦ Se mettre en confiance, valoriser ses compétences et ses savoirs.

♦ Les critères du test

- ♦ Visibilité
- ♦ Lisibilité
- ♦ Rapport à l'utilisateur
- ♦ Appropriation

♦ Points de vigilance

- ♦ L'appropriation du prototype
- ♦ Se sentir « autorisé à » et/ou légitime
- ♦ Nécessite peut être une forme de facilitation



Vous pouvez retrouver quelques prototypes dans la partie 5 « Pour les plus gourmands », rubrique « Les ustensiles mis à disposition », page 82.

Du technique

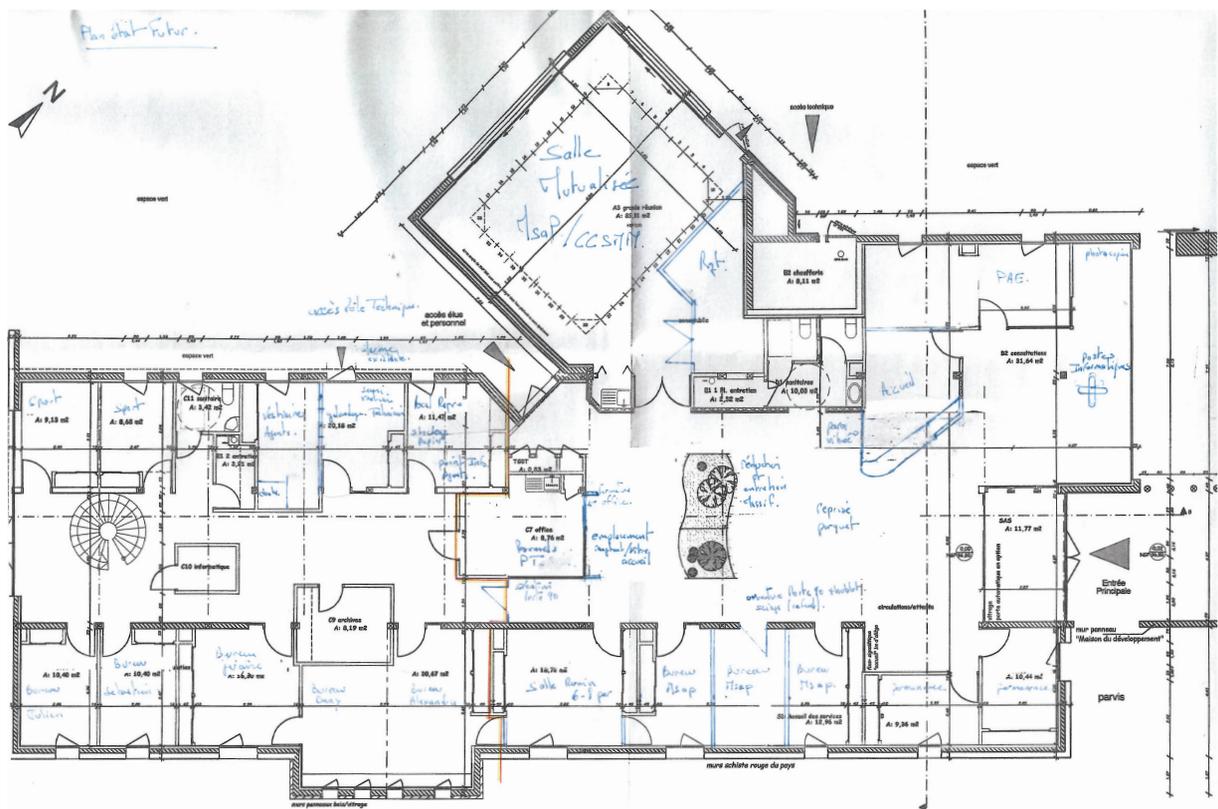
à l'usage et au sensible

Dans beaucoup de projets d'espace – rénové ou créé – l'évolution du lieu est d'abord (re)pensée à travers sa dimension technique : quels murs casse-t-on ou ajoute-t-on ? Combien de prises électriques installe-t-on ? etc. La plupart du temps, on conçoit le design d'espace une fois les plans réalisés ou le bâtiment fini. Le-la designer ou le personnel doivent alors composer avec les contraintes imposées. Certes, ces dernières sont sources de créativité. Mais ces questionnements ne nous éclairent pas sur ce qui se vivra dans le lieu. C'est pourtant ce qui compte *in fine*.

À l'idéal, il faudrait procéder de manière inverse : partir d'un souhait de vécu, pour ensuite concevoir le lieu ou le bâtiment en fonction de ce souhait. Un lieu conçu de façon systémique dès le départ du projet sera plus apte à répondre aux besoins globaux des usager-ère-s.

Cette partie vous présente un focus sur l'évolution du lieu et la manière de l'appréhender par la documentation au regard des plans.

Plan n°1 : le plan technique du lieu

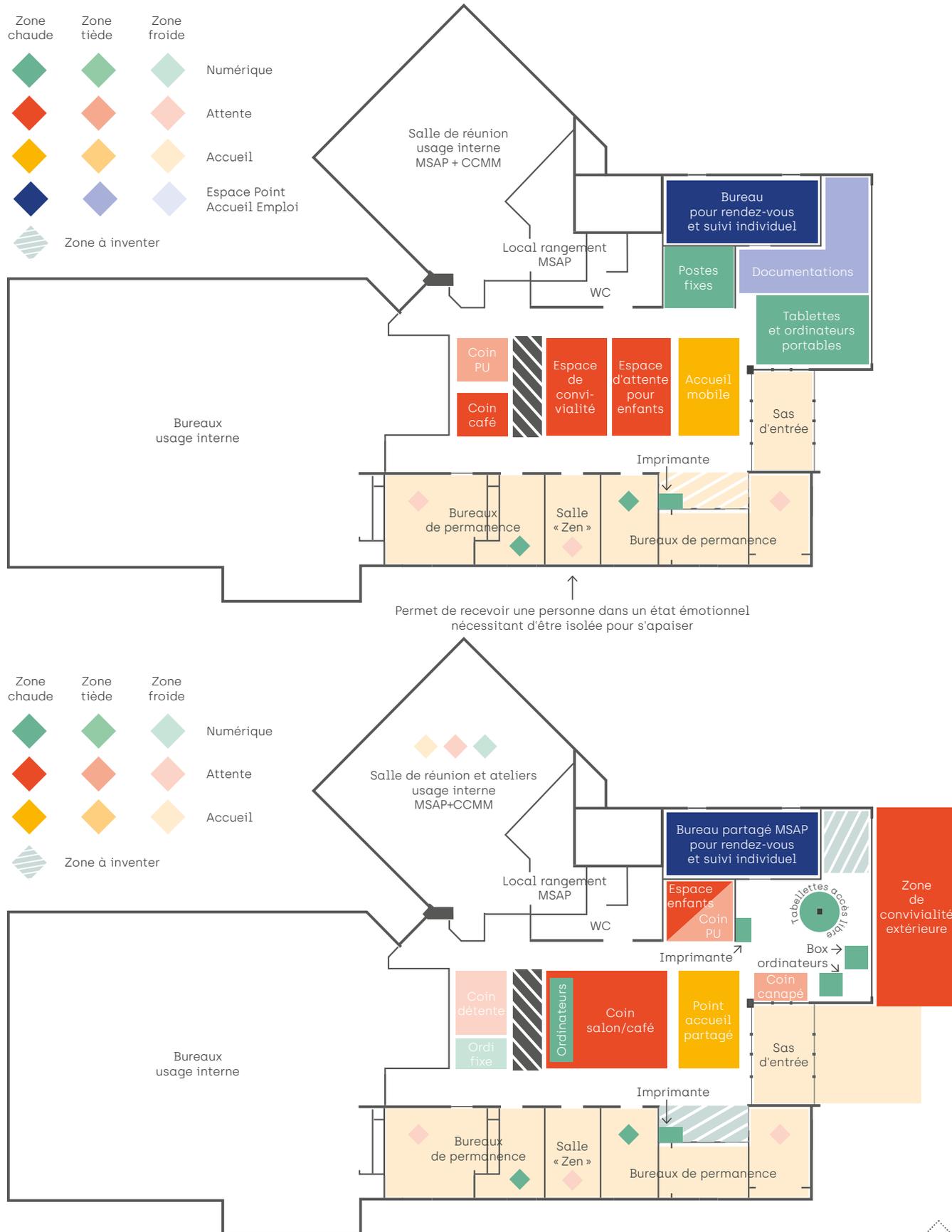


Au démarrage de l'expérimentation, un travail de réflexion avait été mené afin d'entamer des travaux de rénovation – de décembre 2018 à l'ouverture, en avril 2019. Ces travaux ont permis de rénover le lieu et de créer davantage de bureaux pour recevoir le public.

Plan n°2 et 3 : Les prototypes d'usage

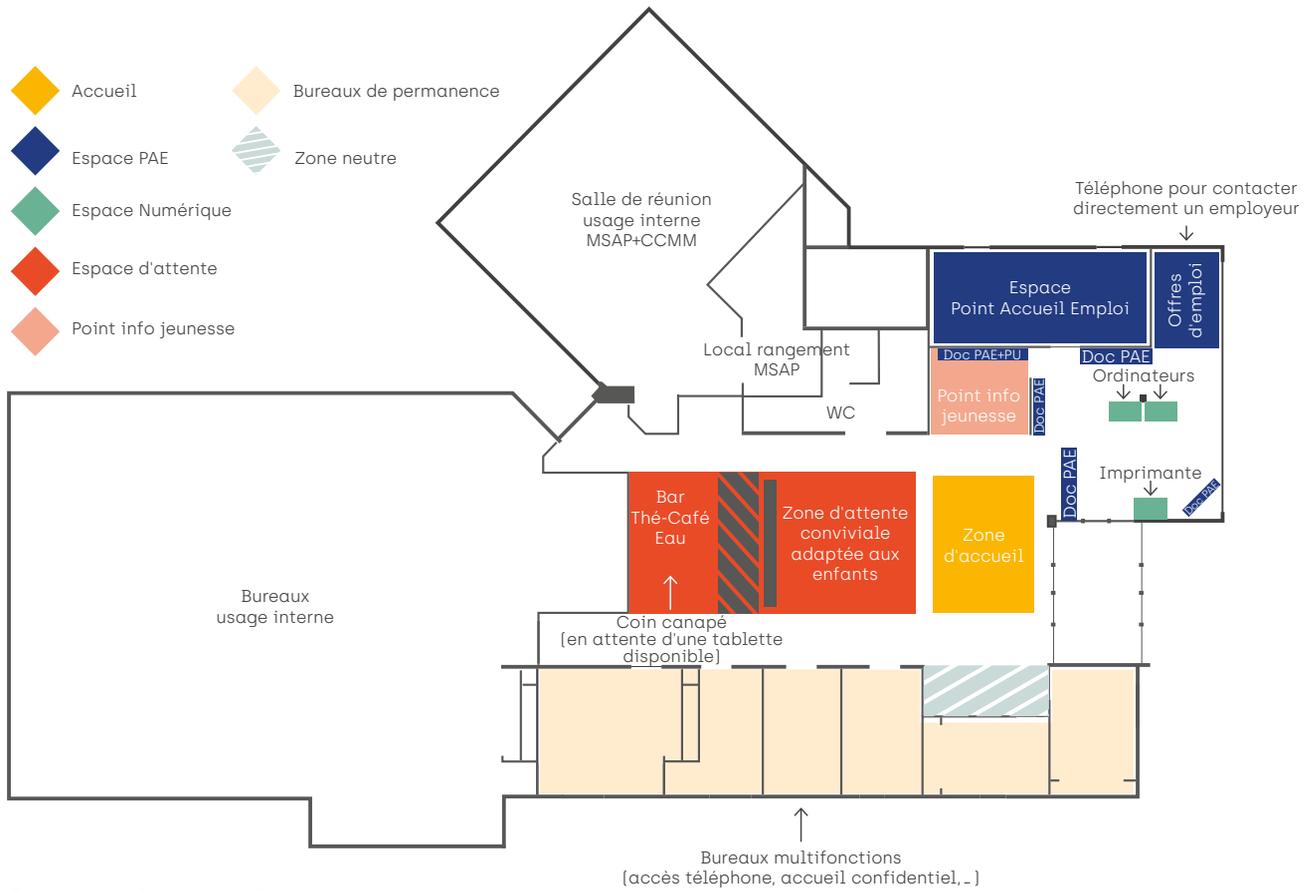
Ces deux plans sont issus du second atelier réalisé avec les agents. Nous les avons créés en construisant le lieu grâce à une maquette à l'échelle 3D et au prototypage rapide des idées avec de petits objets, des cartonnnettes, des Legos®.

Cela nous a permis de simuler les usages et la circulation des personnes. L'objectif était d'imaginer ce que serait le lieu si on le pensait, non plus en fonction des procédures – accueillir, écouter, traiter la demande, orienter, aider, accompagner – mais en fonction de ce que l'on souhaitait qu'il s'y passe.



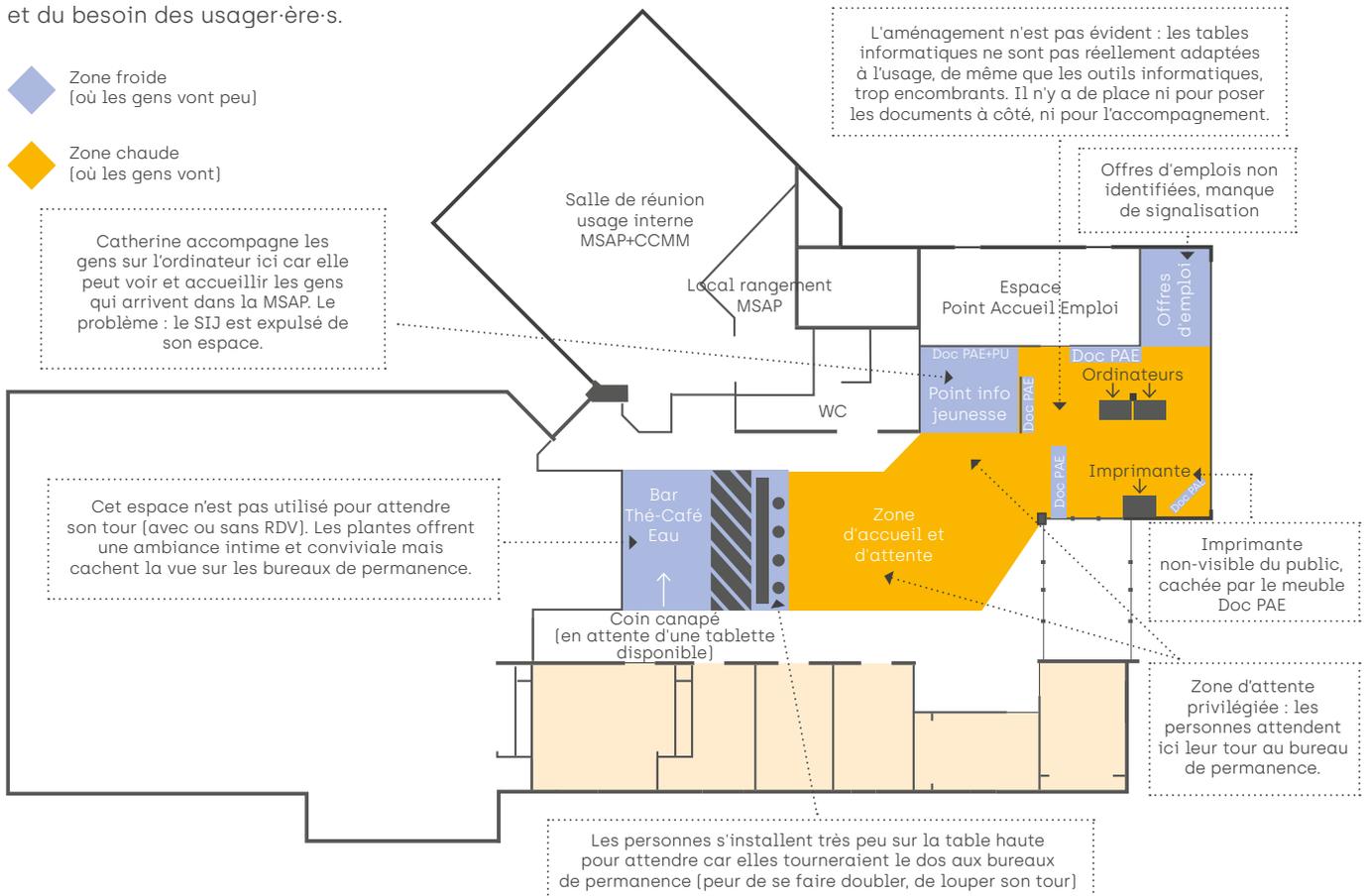
Plan n°4 : L'aménagement

Testé à l'ouverture de la MSAP, ce plan est issu d'un 3^e atelier de synthèse et d'après les deux plans précédents.



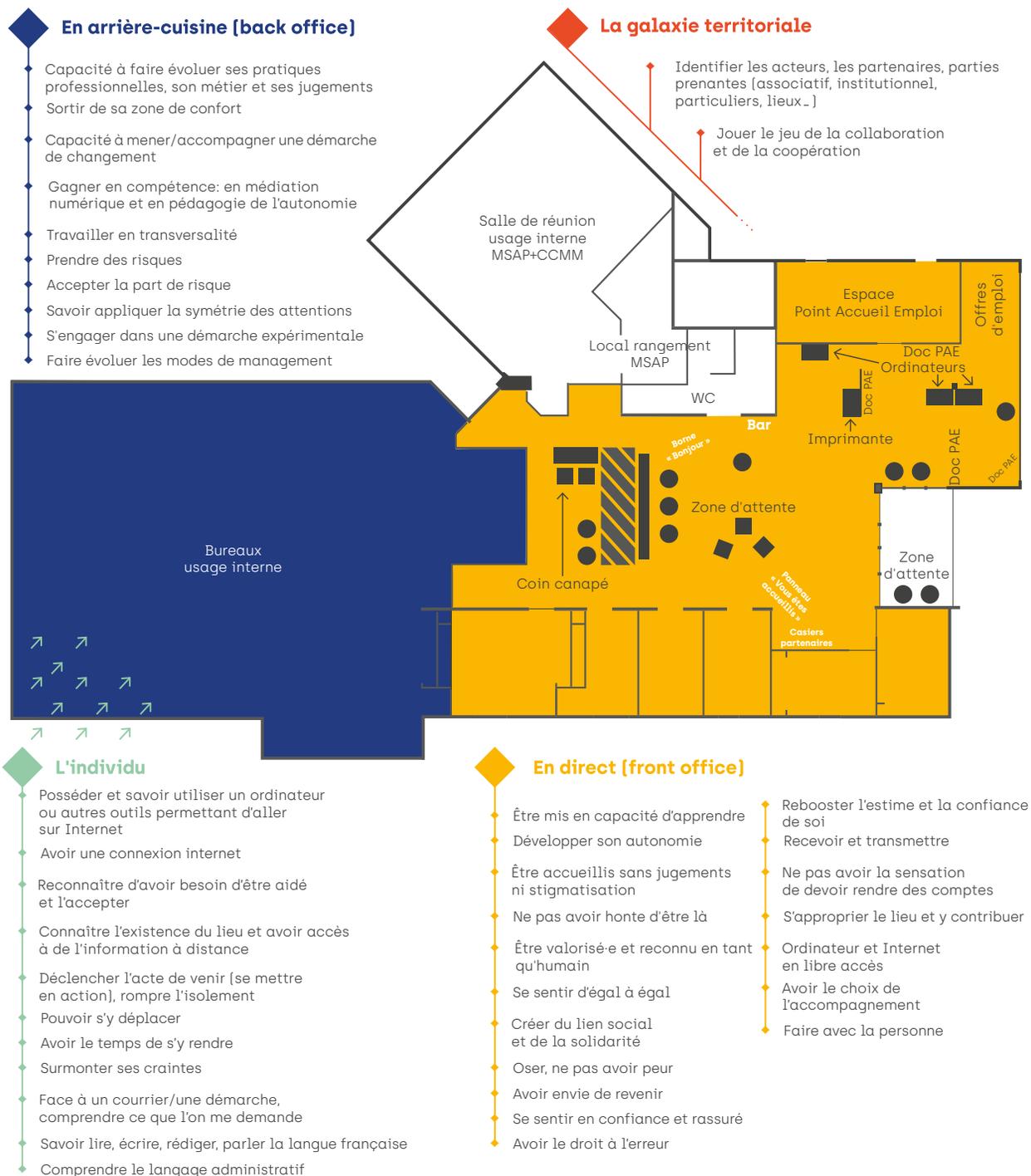
Plan n°5 : Le plan d'observation

Dès les premiers jours d'ouverture, on peut constater ce qui fonctionne ou non. Les observations ci-dessous ont permis de modifier la configuration de l'espace en l'adaptant au fur et à mesure des usages et du besoin des usager-ère-s.



Plan n°6 : Le plan réajusté et les premiers éléments d'un espace capacitant

Ce plan reprend l'agencement officiel actuel. Depuis la réussite de cette expérimentation, l'Espace France Services de Saint-Méen Montauban reste à ce jour un terrain d'expérimentation permanente. Sa configuration et son aménagement adaptables évoluent au gré des besoins et des usages observés. Ces évolutions ainsi que les temps d'observations et d'échanges avec le public, nous amènent à conscientiser ce que seraient les conditions d'un espace capacitant, c'est-à-dire, un environnement favorisant l'apprentissage tant pour l'individu, que le collectif et l'organisation auquel il est rattaché. Ces premiers éléments feront l'office de recherches plus approfondies dans la suite de l'expérimentation.



Les acronymes cités sont à retrouver dans le lexique situé dans la partie 5 « Pour les plus gourmands » dans la rubrique, page 111.





La recette idéale d'un accueil attentionné et d'une expérimentation réussie

Pour une cuisson à point

.....

La posture d'accueil

aujourd'hui

Benoît Vallauri et François Sorin

L'accueil peut être pensé en tant que lieu – un espace physique ; fonction – élément d'une organisation ; pratique professionnelle. Il peut également être appréhendé comme un moment spécifique de la relation entre l'institution et l'usager-ère, le-la citoyen-ne, le-la demandeur-euse ou le-la client-e. La façon de percevoir une personne se présentant à l'accueil est susceptible d'agir sur les manières d'accueillir et d'être accueillant-e.

Le moment de l'accueil se définit à la fois comme une période – un intervalle de temps – et une occasion – un moment opportun. L'accueil est la période où s'effectue un ensemble d'interactions entre le-la professionnel-le et l'usager-ère et où est réalisé un ensemble d'actions de la part de l'usager-ère (formuler une demande, chercher de l'information, etc.) et de la part du-de la professionnel-le (informer, évaluer, orienter, etc.).

Pour l'institution, ce moment constitue également l'occasion de nouer la relation avec l'usager-ère sous une forme adéquate, efficace et qualitative. Dans cette optique, l'accueil est envisagé non pas comme un moment isolé de l'offre de service, mais comme une première étape dont la réalisation est susceptible d'influencer la suite du processus et la résolution du problème posé par la demande de l'usager-ère.

Notre constat

La posture de l'accueil des services publics a largement évolué, dans un double contexte :

- ♦ Le passage d'une relation administration/administrés à une relation services publics/usagers, dans laquelle s'efface la conception procédurale ;
- ♦ L'apparition des outils et des pratiques numériques.

Ces deux changements importants dans la relation et l'accès aux services dématérialisés impliquent des modifications dans la manière d'orienter, d'accompagner et de délivrer des services aux

usager-ère-s. Les administrations entrent ainsi dans un nouveau mode de relation dont le maître-mot est l'attention, en cherchant à développer une vision d'un service public attentionné, centré sur l'usager, qui l'écoute, comprend et anticipe son besoin pour lui offrir un service et une relation adaptés. Un service public qui propose une expérience et un parcours fluides, simples et agréables, et qui associe usager-ère-s et agents dans la création, l'amélioration et l'évolution des services. Les citoyen-ne-s deviennent également plus exigeant-e-s dans leurs rapports aux services publics, et attendent le même niveau d'innovation et la même qualité d'expérience que ceux rencontrés auprès des services privés avec lesquels ils-elles sont en relation au quotidien. Dans leur vie quotidienne, les usager-ère-s sont à la recherche de proximité et de plus en plus « consommateur-riche-s » de services publics.

Enfin, les attentes ne sont pas uniformes. Derrière l'usager se cache en réalité une multitude d'usager-ère-s aux pratiques, aux besoins et aux attentes hétérogènes - notamment concernant les pratiques du numérique et les besoins de services publics, de droits et d'accompagnement personnalisé. Dans cet esprit, Formarier (2003) identifie trois étapes de l'accueil :

1. Sécuriser la personne accueillie soit lui apporter des repères spatiaux, temporels, identitaires ;
2. (Re)connaître la personne en s'appuyant sur sa propre perception du besoin et/ou de la demande ;
3. Donner la possibilité de s'adapter à sa situation et à son environnement (ressources, savoirs, temps, etc.) et lui permettre de mettre en œuvre des stratégies de *coping**.

* Le *coping* peut être défini comme l'ensemble des stratégies cognitives et comportementales adoptées par une personne pour faire face aux agents stressants qu'elle évalue comme excédant ses ressources. Le *coping* peut aussi être compris en termes de « réaction aux tensions de la vie, servant à prévenir, éviter ou contrôler la détresse émotionnelle » (Ducharme, 1996, cité par Formarier, 2003).

L'enjeu de l'accueil dans le contexte de la dématérialisation est donc de proposer une offre de services accessible en mode « multicanal » – accueil physique ou téléphonique, mails, sites web, accueil numérique, etc.) – s'appuyant réellement sur les opportunités qu'offre l'essor des outils numériques en termes d'expérience usager fluide et de consommation des services. Il s'agit également de maintenir une offre de services « rematérialisée » et humanisée sur les territoires, afin de garantir l'accès aux droits auprès de toutes et tous et d'accompagner les usager-ère-s en demande dans l'exercice de leurs droits.

Nos observations

Lors de nos observations à la MSAP ou dans d'autres lieux, nous avons constaté toute l'importance de la fonction d'accueil dans ce contexte, à travers les champs qui permettent de préparer, d'organiser et de réaliser l'accueil.

Les activités relationnelles prennent aujourd'hui une place très importante, qui impliquent des savoirs d'actions de la part des agents d'accueil. Les agents d'accueil sont aussi confronté-e-s – parfois simultanément – à des demandes qui proviennent de plusieurs canaux (présence, téléphone, mail, etc.) et à des demandes de renseignement, d'orientation et de guidance qui exigent de leur part une connaissance poussée et transversale des dispositifs et des procédures.

Dans le contexte des MSAP (et des Espaces France Services), mais également dans celui de l'accueil inconditionnel, les agents d'accueil doivent aussi faire preuve de compétences importantes, comme effectuer un diagnostic rapide de la situation de l'usager-ère afin de bien répondre à sa demande et de l'orienter vers le-la bon-ne interlocuteur-riche – par exemple un-e travailleur-euse social-e, ou un-e opérateur-riche pour un service requérant une expertise poussée.

Le « comportement d'accueil », les compétences verbales et non verbales mobilisées, les usages de l'espace dans le temps de présence de l'usager-ère ou de le-la client-e, forment un « art relationnel de l'accueil » qui ne peut être réduit à l'application de processus de communication ou de protocoles visant à standardiser les interactions. Mahlaoui et al. (2012) proposent le terme « interface » pour désigner le rôle spécifique que jouent les agents d'accueil entre l'institution et le public d'une part, et entre les « différents rouages internes qui permettent la prise en charge des publics » d'autre part. Ce rôle d'interface se traduit par une place très importante des activités relationnelles au sein des métiers d'accueil. Cette dimension relationnelle repose sur un ensemble de « savoirs d'actions » composant la professionnalité des agents d'accueil.

À un premier niveau, ces savoirs d'actions se révèlent à travers la conduite de multiples interactions verbales et gestuelles : « Le travail relationnel d'accueil s'incarne dans un ensemble d'activités visant à recevoir le public, le renseigner, l'orienter ou le guider, et au cours desquelles l'agent d'accueil s'adresse à son interlocuteur, en adaptant l'intonation de sa voix, son attitude corporelle ou sa gestuelle selon les circonstances. L'adaptation du registre de langage en fonction des publics, la maîtrise du vocabulaire, la courtoisie et la fermeté requièrent une analyse très fine d'informations issues d'une écoute attentive. Il en est de même concernant le déplacement physique de l'agent d'accueil allant au-devant des usagers de manière alerte ou discrète et qui est fondé sur l'analyse d'une situation-problème immédiatement observable dans un espace donné (un hall de gare, de mairie...). » (Mahlaoui et al., 2012, p.2).

La mission d'accueil exige donc aujourd'hui une « intelligence des situations et des contextes » pour comprendre une situation et un problème, parfois bien au-delà de la demande initialement formulée par l'usager-ère. Il est également demandé aux agents d'accueil, dans le contexte de la dématérialisation, de maîtriser les outils et processus numériques, d'en avoir une culture d'usage, et de connaître le fonctionnement et la « logique » de nombreux sites et outils d'opérateurs de droits et de services – publics : sites de la CAF, de Pôle Emploi, etc. ou privés : services de boîtes mails, transports, etc.). Si cette « maîtrise » s'acquiert par l'intermédiaire de formations, elle est surtout basée sur des apprentissages empiriques et des situations d'action-interaction.

Outre l'activité menée en *front office*, la posture d'accueil suppose un important travail de *back office* qui vise à préparer et à organiser l'activité d'accueil : gestion de l'espace et du temps de travail, accueil physique et téléphonique, aménagement et ergonomie de l'environnement de travail, production d'outils dédiés, adaptation au contexte des autres professionnel-le-s agissant au sein de la structure, auto-organisation du temps de travail, équilibre des formes d'accueil, adaptation aux contextes institutionnel, managérial et politique, etc.

Autre dimension de cette gestion en *back office* : le travail de recueil et d'assimilation de l'information. Pour rendre un service de qualité, les agents doivent en effet mémoriser diverses informations sur les missions, les produits, l'organisation de leur structure, sur des réglementations et des procédures... Cet effort d'assimilation est constant, mais a lieu pour l'essentiel durant les temps morts. L'enjeu consiste pour les agents à se tenir en permanence au courant des changements, si besoin en partant « à la pêche aux informations » pour actualiser leurs connaissances. Les agents d'accueil sont aussi amenés à mettre à jour, sinon à créer leurs

outils ou supports d'information (répertoires, bases de données, documentation, signalétique, etc.). Ceci exige de la méthode ainsi qu'une capacité à utiliser les technologies de l'information et de la communication.» [Mahlaoui et al., 2012, p.3]

Cette recherche d'informations suppose l'établissement d'un dialogue avec d'autres services – en interne – et avec des structures extérieures – en externe. Il faut noter que les agents d'accueil sont de plus en plus fréquemment associé-e-s dans des équipes et des réseaux. La capacité à coopérer devient importante pour la posture d'accueil.

De notre point de vue, les agents sont de moins en moins dédié-e-s à l'accueil et à l'orientation, mais bien des producteur-ric-e-s de services et d'accompagnement à part entière, dans des situations de polyactivité. Le métier d'accueil est aussi en constante adaptation, qui fait de lui une activité assez largement incertaine. Par l'intermédiaire de la fiche suivante, nous vous proposons néanmoins notre vision de la posture d'accueil idéale. Elle est issue de nos travaux de recherche, de nos observations et d'une analyse de nombreuses fiches de postes et propositions d'emploi récentes en accueil de services publics.

Relationnel, écoute, bienveillance, sens de l'accueil, communication non violente, empathie, gestion de conflits, confiance en soi, maîtrise de soi et confiance en situation difficile (gestion du stress, self défense...), mobilité, politesse

Capacité à être en « rôle » d'accueil pendant plusieurs heures, humilité/sincérité, connaissance des biais comportementaux

Coopération de groupes/coopération professionnelle, facilitation de territoire, travail en réseau /travail en équipe

Pédagogie, andragogie, transmission, patience, accompagnement pédagogique au quotidien, savoir transférer par le biais du « Faire avec », sécuriser, donner confiance dans les outils numériques utilisés, ne pas faire à la place des personnes

Diagnostic de premier niveau, évaluation de la situation des personnes, orientation, gestion des problèmes complexes avec empathie et connaissance des situations (sentir la demande derrière la demande, ce qui n'est pas dit, etc.)

Gestion opérationnelle d'un ERP* et compétences en securisme, sécurité incendie, accessibilité, gestion administrative du lieu, conciergerie, Évaluation des visites et des demandes, outils et démarches de gestion de la relation usagers, etc.

Maîtrise de la langue, expression écrite et orale, maîtrise du vocabulaire administratif « tous terrains », etc.

* Voir « Lexique », p. 111

Attention - Autonomie – Res
Répondre – Aio

Attention en actes : « Dé
la porte, je dois être



Nous l'avons volontairement intitulé « **Le Shiva de l'accueil : une proposition de « compétences de posture »** pour indiquer :

- ◆ L'aspect multiple des compétences et postures requises pour une fonction d'accueil ;
- ◆ Qu'il s'agisse d'un idéal, difficile à traduire dans une réalité, et qui doit être adapté en fonction des situations et contextes d'accueil multiples et particuliers.

Le Shiva est à retrouver dans la partie 5 « Pour les plus gourmands » dans la rubrique « Les ustensiles mis à disposition », page 90.

◆ Responsabilité – Dézoner
Aider - Décider

« Dès que quelqu'un passe
s'être disponible »



◆

Connaissances théoriques et pratiques : accès aux droits des usager-ère-s, normes et procédures, règles juridiques, processus d'accès aux droits, processus des opérateurs de droits, confidentialité

Connaissances théoriques validées et augmentées par la pratique, capacité d'adaptation et de veille sur le sujet

Connaissances dématérialisées pointues des sites et démarches des opérateurs de droits (de plus en plus nombreux)

Numérique/culture numérique, outils technologiques de base et annexes [ordinateur, téléphone et matériel de téléphonie, tablette, scanner, imprimantes, ...], connaissances des supports web et informatiques (navigateurs de recherche, bureautique, courrier électronique, logiciels métiers, etc.), maîtrise des outils de traduction ou liés à une langue (clavier AZERTY, etc.)

Contexte de travail, valeurs du service public et exemplarité [égalité, solidarité, neutralité, intégrité, efficacité, transparence, adaptabilité], connaissance de son institution et des autres, connaissance des tâches et missions de l'agent, des partenaires et des services publics utilisés dans le cadre des missions

Publics spécifiques : allophonie, illettrisme, situations de handicap [connaissance de la langue des signes dans un contexte de malentendance, par exemple]

La symétrie des attentions

Une démarche pour la qualité de délivrance du service public dématérialisé ?

Benoît Vallauri

Le passage de la posture « administration – administré-e-s » à une posture « services publics – usager-ère-s » devrait se réaliser par une approche beaucoup plus centrée sur les usages réels des citoyen-ne-s. Cette approche pénètre doucement la sphère publique, au même rythme que le design, pour tenter de privilégier une co-construction des services et des politiques publiques. Mais, pour prendre soin des usager-ère-s, ne faut-il pas aussi prendre soin des agents et des personnels au contact de ces usager-ère-s ?

« Prenez soin de vos agents, ils prendront soin de vos usager-ère-s »

La Symétrie des attentions, concept marketing développé dans le cadre de la relation client, peut être une source d'inspiration pour des actions menées autour des services publics. De manière synthétique, elle postule que l'attention portée par une organisation à ses usager-ère-s est symétrique de l'attention qu'elle porte à ses agents.

Les organisations publiques ne sont pas toujours exemplaires dans l'attention qu'elles portent à leurs propres agents, en particulier aux agents de terrain – premier-ère-s garant-e-s d'un service public de qualité – qui font face aux difficultés des usager-ère-s.

En effet, la posture d'accueil et de médiation de premier niveau – y compris en matière de médiation numérique – est souvent assurée par des personnes se trouvant en bas des échelles de rémunération, particulièrement dans la fonction publique. Elles sont également trop peu formées aux problématiques de l'attention et du soin à apporter aux usager-ère-s. Il arrive même que des personnes postées à l'accueil le soient

« par défaut », dans le cadre d'un reclassement mal géré. Ces situations sont problématiques : elles mettent en difficulté les agents d'accueil et, par symétrie, les usager-ère-s. Comme nous l'avons dit précédemment, la fonction de l'accueil des publics est aujourd'hui profondément modifiée et exige des compétences et des postures nécessitant plus de professionnalité.

Il conviendrait d'apporter bien plus d'attention à la gestion et au management des fonctions liées à l'accueil. Une première piste pourrait être d'ordre statutaire : positionner des agents d'accueil multi-compétent-e-s sur des postes de catégorie B de la fonction publique [ou leur équivalent dans les autres organisations*]. Mais cette attention n'est pas seulement une histoire de statut. Elle est aussi affaire de management au quotidien, d'acquisition de compétences et, surtout, de reconnaissance d'une réelle « expertise empirique » du terrain et des usager-ère-s. Cette expertise doit être mieux prise en compte dans la mise en place des services publics d'accueil.

Prenons un exemple : pour le sujet qui concerne le LabAccès, ces « agents du front » sont très rarement associé-e-s à la mise en place des dématérialisations qu'ils-elles accompagnent. Cela est vrai en ce qui concerne la conception, l'ergonomie des outils, mais également la médiation – qu'ils-elles auront pourtant à assurer – et la configuration des espaces de médiation. Les formations à la médiation des services publics dématérialisés des opérateur-ice-s de droits, destinées à ces agents, sont encore trop souvent proposées sans expérience réelle du terrain ni pratique. Les formateur-ice-s qui interviennent ne les mettent pas toujours en œuvre directement auprès des publics.

* Voir « Fiche Shiva de la fonction idéale de l'accueil », p. 59

Les agents d'accueil et les médiateur·rice·s sont également rarement associé·e·s aux services offerts, aux décisions prises à propos des services qu'ils rendent, ou aux choix de matériels de médiation numérique. On pourrait d'ailleurs étendre le concept de Symétrie des attentions à une « symétrie des équipements » : les agents d'accueil seraient équipé·e·s au moins aussi bien que leurs publics. Jusqu'à présent, on a trop souvent eu tendance à concevoir de manière isolée et distincte les services et interfaces destinés aux usager·ère·s – focalisant l'attention et les efforts en termes d'expérience utilisateur – et les services et interfaces destinés aux employé·e·s – « parents pauvres » de l'expérience utilisateur.

Au-delà des mots, il s'agit également de faciliter l'initiative individuelle en actes. Donner aux agents les moyens de mener à bien leurs propres initiatives est essentiel. Dans la fonction publique, cela passe par un renouvellement profond des méthodes de travail et d'organisation d'équipe : adopter une approche collaborative, incorporer les attentes des agents et les impliquer dans la conception des services publics. En outre, dépasser les silos et faire le pari de la transversalité encourage l'agent à diversifier ses activités et à développer sa polyvalence. Il est aussi important de fédérer les agents et acteur·rice·s d'un territoire pour tirer parti des compétences complémentaires de chacun·e.

Faire avec le terrain

Prenons le contexte des Espaces France Services : des agents des ex-MSAP auraient pu être plus largement associé·e·s à la définition du référentiel France Service par le CGET* : le « référentiel imposé par le haut » aurait gagné en opérationnalité ; les agents chargé·e·s de le mettre en œuvre auraient été partie prenante de la qualité de ce référentiel, y apportant un « regard usager » tiré de leur expérience. Une telle démarche évite le biais classique du référentiel imposé, parfois ressenti comme déconnecté du terrain, des usages réels et des services rendus.

Relevons toutefois un point de vigilance : si les attentions doivent être symétriques, ce concept ne doit pas – comme c'est parfois le cas – être détourné de la finalité originelle de la mission d'accueil : la qualité réelle du service public à rendre aux usager·ère·s. Il doit donc s'entendre en lien avec l'indispensable attention portée aux usager·ère·s du service public au quotidien (critères d'égalité et de neutralité). C'est d'ailleurs souvent parce qu'il·elle constate l'attention portée à l'usager·ère que l'agent ressent le sens et la valeur de son travail. Cette symétrie fonctionne dans les deux sens.

Si une organisation n'a pas de réponse de qualité

à apporter à un·e usager·ère, l'agent en charge de la relation ressentira également cette mauvaise réponse comme un manque d'attention à son encounter. Inutile, dans ce cas, de proposer des séminaires sur « le bonheur au travail » comme palliatif : ce détournement « narcissique » de l'attention ne fonctionnera qu'un temps...

« L'éthique de la sollicitude » en symétrie

Selon nous, ce sujet de la Symétrie des attentions doit donc être mis en lien avec « l'éthique de la sollicitude » ou le « Care ». Le « Care » désigne l'ensemble des gestes et paroles essentiels visant le maintien de la qualité de la vie et de la dignité des personnes, bien au-delà des seuls soins de survie, d'urgence, de santé, ou d'accès aux droits essentiels.

« L'éthique de la sollicitude » renvoie autant à la disposition des individus – la sollicitude, l'attention à autrui – qu'aux activités de soin – panser, reconforter, accompagner etc. – en prenant à la fois en compte la personne qui aide, celle qui reçoit cette aide et le contexte politique, social et économique dans lequel se noue cette relation (Gagnon Éric, 2016).

Si le domaine des activités correspondant au « care » n'est pas nouveau, sa conceptualisation par le regard croisé de psychologues, sociologues, philosophes ou des sciences politiques est un phénomène plus récent. L'énoncé d'une nouvelle formulation des liens d'interdépendance et d'attention existants entre les individus – qu'ils soient destinataires ou producteurs de l'attention, de l'accompagnement et du soin – invite à une nouvelle manière d'objectiver l'organisation de la société. Elle doit nous inspirer pour proposer des services publics attentionnés, porteurs d'une véritable politique de l'attention et de la réciprocité. Il faudrait donc penser nos services publics pour des citoyen·ne·s/usager·ère·s qui ne soient pas seulement des « destinataires récipiendaires » du service public. Ces citoyen·ne·s/usager·ère·s devraient coopérer pour contribuer – sur la forme et sur le fond – à la conception du service public tel qu'il·elle souhaite qu'il soit rendu sur son territoire. Aujourd'hui, cela comprend le degré souhaité de dématérialisation et d'accompagnement de la relation humaine dans le « care ».

Au-delà des questions politiques sur le financement et la soutenabilité du service public et des problématiques sociales ou d'accès aux droits liées à la dématérialisation, c'est bien des conditions de possibilité de la citoyenneté qu'il est question lorsque l'on traite de la relation services publics – citoyen·ne·s/usager·ère·s.

* Voir « Lexique » p. 111

L'accueil

Un outil au service de l'intention/attention ?

Manon Helin

Dans un besoin de comprendre un peu plus cette notion d'accueil inconditionnel, il a été nécessaire d'aller échanger avec les agents du terrain afin de les questionner à propos de leur notion personnelle de l'accueil.

Ce qui revient principalement de ces échanges, est le manque de formation préalable donnée aux agents d'accueil de manière générale. Dans nos discussions, un agent a pu m'expliquer qu'initialement, les postes d'agents sont des postes obtenus « par défaut », c'est-à-dire que certaines personnes sont positionnées là, en « reclassement », ou en complément de service, notamment dans le domaine du secrétariat. Ce sont principalement des personnes qui n'ont donc pas forcément choisies ce poste.

Quelles compétences pour l'accueil ?

Il y a également un paradoxe entre les compétences attendues d'un agent d'accueil demandées dans la fiche de poste, et les compétences effectives des personnes recrutées. Nous avons pu l'observer au travers de diverses fiches de postes. Le cas des agents d'accueil dans les Espaces France Service depuis Janvier 2020, ex-MSAP, est assez différent. Suite à la création des premières MSAP, il y a eu un questionnement de la revalorisation de la fonction d'agent d'accueil, notamment en ce qui concerne les compétences requises dans ce qui est appelé « le premier accueil » reçu par les usagers. Le dispositif « d'accueil social inconditionnel de proximité » vient approfondir la réflexion à ce sujet.

Psychologie, décider, disponibilité, faciliter, écoute, bienveillance, identifier, réorienter, gérer, relationnel, diplomatie, droits, enjeux, maîtrise, accueillir, gestion, accès, analyser, responsable, aider, procédure, discrétion, comprendre, adapter, informer, empathie, polyvalence, répondre, orienter

Ces petits extraits, sont un petit florilège des compétences attendues d'un agent d'accueil, établi au travers d'une dizaine d'offres d'emploi, entre octobre et novembre 2019. Les connaissances requises d'une personne dont le but est d'accueillir, sont toutes reliées à l'interaction. Le rôle premier d'un agent d'accueil est de comprendre l'individu qui arrive avec un besoin spécifique, de prendre en compte la personne dans son entièreté avant d'en déterminer son besoin.

« Pour moi, à partir du moment où la personne passe la porte, c'est centré sur elle principalement. Tu observes, tu écoutes... tu mets tes cinq sens en action, pour décrypter tout ce qui peut se passer. » Il ajoute : « [à l'arrivée de la personne] [...] le tout est de ne pas avoir les yeux rivés sur ton écran, il faut prendre en compte la personne, pour qu'elle te voie. C'est-à-dire que quand son regard se porte sur toi, le tien doit être disponible. Donc : 1. le regard, 2. le sourire, 3. le mouvement, c'est-à-dire que je n'attends pas que la personne vienne jusqu'à la borne, je vais jusqu'à elle, je la salue. » Il ajoute également que les compétences d'un agent d'accueil vont au-delà des compétences requises dans une fiche de poste, que l'une des qualités est propre à chaque personnalité des agents : « Les compétences et la formation vont venir outiller davantage une intention, et je dirais que la posture d'un agent d'accueil c'est avant tout une intention » ici, l'agent d'accueil explique que son rôle est principalement de se mettre à disposition de l'individu, dans une perspective assez humaniste, d'écoute et de bienveillance.

Dans nos échanges avec eux, ils nous expliquent qu'ils sont amenés à suivre des formations qui concernent la gestion de conflit, la défense face aux individus dangereux, la prévention de crise...

C'est en soi, un paradoxe de la posture d'agent d'accueil, car comme nous le disions précédemment, nous pouvons la qualifier d'altruiste. Mais tout en étant méfiant, car la personne est étrangère et représente toujours un risque.

La place d'une médiation numérique dans l'accueil

Ce qui est également important et complémentaire dans l'accueil, relève aussi de la compétence de médiateur, comme on nous l'explique : « *Je suis entre eux et l'ordinateur, entre eux et le dossier, je vais être l'œil s'ils ont besoin d'un œil, la main s'ils ont besoin d'une main pour écrire, je vais être le regard soutenant ou rassurant.* »

Car en effet, depuis le lancement du processus de dématérialisation complète des démarches administratives (« Action publique 2022 »), les agents d'accueil des Espaces France Services doivent être supposément aptes à répondre à ce genre de questions. La médiation numérique est un élément désormais inhérent à la question sociale. Dans ce contexte de dématérialisation administrative pressante, l'usage généralisé des services en ligne requiert de nombreuses demandes d'accompagnement à la pratique de l'outil numérique, par les usagers en EFS*.

Les agents interrogés nous expliquent que la majorité des usagers rencontrés dans les structures sociales ont le sentiment d'être « délaissés » par l'administration avec l'introduction des

nouveaux services en ligne : « [...] *Je le mesure beaucoup dans les entretiens téléphoniques, ou bien avec le public que l'on accueille. La plupart du temps, ils me disent qu'ils ont l'impression que les boîtes vocales ne leur permettent pas d'avoir une réponse individualisée.* »

et extrait témoigne du besoin d'un accompagnant en physique pour les usagers, malgré l'avancée numérique des administrations. La médiation numérique, à pour objectif d'« [...] *accompagner vers l'autonomie des publics variés, dans les usages quotidiens des technologies, services et médias numériques*»**. Elle permet aussi une situation propice à « *l'apprentissage et l'épanouissement individuel [...] dans des dynamiques de création de liens sociaux* »***. Suivant cette logique, l'accompagnement humain sera toujours favorisé aux outils techniques automatisés.

Le projet d'accueil inconditionnel dans les EFS à, entre autres, vocation à répondre à ce besoin d'inclusion numérique des usagers des structures sociales. D'ailleurs, si certaines d'entre elles proposent déjà des ateliers de médiation numérique, d'autres éprouvent des difficultés à expérimenter des projets en ce sens.

* Voir « Lexique », p. 111

** TURET (Amélie), *L'impossible éducation critique et politique au numérique : territoires, dispositifs, métiers et acteurs* (Thèse de doctorat), 2018. [En ligne], consulté le 5 juin 2020, URL : <https://www.theses.fr/2018BOR30066>

* Ibid.

Les étapes de préparation

Nous vous proposons plusieurs étapes et outils qui vous permettront de cerner et de cadrer votre projet. Ces étapes ne sont pas définitives. Au contraire, nous vous invitons à les compléter et à faire évoluer le contenu des supports mis à votre disposition tout au long du projet. Leur objectif est de servir de documents de référence au sein de votre équipe et auprès des partenaires et des prestataires avec lesquels vous serez susceptibles de travailler.

Tous les outils marqués du symbole **•** sont à retrouver dans la partie 5 « Pour les plus gourmands » dans la rubrique « Les ustensiles mis à disposition », à partir de la page 82.

Se projeter

Faire la fiche d'identité **•** de votre expérimentation en utilisant cette matrice :

Dans quelles conditions ?	Qui ?	Comment ?	Quoi ?			Impact ultime
	Publics cibles	Moyens, programmes ou activités	Impacts visés/Résultats			
			Court terme	Moyen terme	Long terme	
Approches						
Conditions de succès Ressources nécessaires						
Obstacles Freins						

1. Dans quelles conditions se déroule votre projet ?

♦ Le contexte

Dans quel contexte souhaitez-vous faire une démarche d'expérimentation ? Votre espace est-il existant ? Est-ce un projet de rénovation, une future construction ?

Point à prendre en compte : si vous travaillez sur un lieu en devenir – soit le bâtiment est présent et nécessite des travaux de rénovation, soit il s'agit d'une nouvelle construction – l'idéal est de démarrer l'expérimentation plusieurs mois avant les travaux.

En voici les raisons :

- ♦ Le lieu doit être conçu à partir du plan des usages réalisé au cours de l'expérimentation ;
- ♦ Il faut éviter les chevauchements de calendrier et de prises de décisions – le temps de l'expérimentation et le temps des travaux n'est pas le même ;
- ♦ Il faut éviter de « subir » un espace qui va vous contraindre.

♦ Le temps

Quelles sont vos échéances ? Quel temps souhaitez-vous accorder à ce projet ?

♦ Vos ressources

Qu'elles soient humaines et/ou financières.

2. Qui ?

Quel-le-s bénéficiaires avez-vous identifié-e-s ? Quels sont vos publics-cibles ? Qui allez vous aider par le biais de ce projet ? Quels sont vos points d'accès pour toucher votre public ?

3. Comment ? Quelle approche ?

Quels moyens mettez-vous et/ou pouvez-vous mettre en œuvre ?

4. Quoi ?

Quels sont les impacts visés à court terme (CT), moyen terme (MT) et long terme (LT) ? Quels seraient les impacts idéaux correspondant aux changements ultimes que vous souhaiteriez voir réaliser ?

5. Analyser les forces et les faiblesses de votre projet

Nous vous proposons d'utiliser l'outil SWOT • pour analyser votre projet à travers quatre catégories :

- ♦ Facteurs internes :
 1. Les forces (*strengths*)
 2. Les faiblesses (*weaknesses*)
- ♦ Facteurs externes :
 3. Les opportunités (*opportunities*)
 4. Les menaces (*threats*)

SWOT est un outil efficace pour acquérir une vue d'ensemble critique sur un projet. Le but est de l'utiliser en tant que guide pour déterminer les objectifs et prioriser les actions à mettre en œuvre afin de garantir la réussite de votre projet. Soyez ouvert-e-s d'esprit et n'ayez pas peur d'admettre les faiblesses de votre projet d'expérimentation : cela vous permettra d'identifier parallèlement des forces, des opportunités et même des solutions. Travailler en équipe stimule l'intelligence collective !

Cartographier les parties prenantes locales

L'étape suivante consiste à cartographier les parties prenantes territoriales associées à la mise en place du projet d'accès local aux démarches dématérialisées.

Par l'intermédiaire d'une simple matrice • vous pourrez rapidement identifier les personnes à associer à vos équipes et vos partenaires.

6. Commencer la feuille de route de votre projet d'expérimentation •

Nous vous invitons à noter les éléments issus des étapes précédentes dans une feuille de route (voir annexe) qui vous servira de guide au fil du projet. Cette feuille de route est un document indispensable lorsqu'on travaille en équipe : il vous permet de savoir vers quoi vous tendez ensemble et de vous assurer que chaque personne a bien identifié son rôle et ses responsabilités dans le projet.

Maintenant que vous avez balayé votre projet sous différents angles, vous pouvez vous projeter sur les différentes phases de la méthodologie que nous vous proposons et les adapter à votre situation et à vos capacités, en fonction de l'évolution de votre projet.

S'entourer

1. Définir les conditions de la coopération

Au-delà des aspects stratégiques et réglementaires – il faut par exemple ouvrir un Espace France Services par Canton – la première étape de la démarche opérationnelle idéale est la mise en place d'un cadre de coopération territoriale. Cette mise en place doit être réalisée entre cadres et décideur-euse-s, mais aussi entre agents et acteur-ric-e-s de terrain, au contact des usager-ère-s.

L'accord préalable pour notre expérimentation a été construit de manière très partenarial, grâce à l'Agence départementale du Pays de Brocéliande

et à la communauté de communes de Saint-Méen Montauban. Nous avons néanmoins dû présenter d'autres démarches expérimentales mises en place sur d'autres territoires [accueil en mairie à Brest, halte ferroviaire en région Bretagne, etc.]. L'expérimentation directe est une notion qui peut faire peur et qui reste méconnue. Faire comprendre qu'il est possible – et même souhaitable – d'avoir des meubles en carton et des aménagements provisoires adaptables n'est pas évident, surtout lorsque cela concerne l'ouverture d'un nouveau lieu.



Expérimentation de prototype d'une halte SNCF à Landivisiau (Finistère, 2019)



Expérimentation autour de l'accueil à la Mairie de Brest (Finistère, 2019)

Une fois que l'envie d'expérimenter est partagée à un niveau stratégique de décision, et lorsque les validations sont effectuées, vous bénéficiez d'un « sponsoring » bienveillant pour accompagner votre action. Il est temps de mettre en place la coopération opérationnelle.

2. Quelles sont les différentes équipes et instances du projet d'expérimentation ?

Échelon stratégique	Copil	Objectifs / Que font-ils ? Qui
	Cotech	Objectifs / Que font-ils ? Qui
Échelon opérationnel	Équipe cœur de l'expérimentation	Objectifs / Que font-ils ? Qui
	Équipe action/les complices ou communauté d'action	Objectifs / Que font-ils ? Qui
	Habitant-e-s/parties prenantes « Conseil de maison »	Objectifs / Que font-ils ? Qui

3. Présenter le projet et définir les conditions du travail coopératif :

Un atelier d'une journée permettra de rassembler largement les parties prenantes et de discuter les réciprocitys d'engagement. Cet atelier « convergence d'objectifs » • se décompose en trois temps :

1. Présenter le projet de mise en place d'une structure ;
2. Composer des équipes pluri-acteurs et mener une réflexion individuelle avec la matrice de convergence ;
3. Mettre en commun en équipe, puis en groupe, pour produire une matrice commune.

Cet exercice permet de repérer les critères d'accord et les divergences, les objectifs communs et particuliers, ainsi que les conditions de l'accord et du soutien au projet.

La synthèse proposée par l'équipe « cœur de projet » permet de créer plusieurs outils :

- ♦ La charte de coopération : qui définit officiellement le cadre et les conditions de l'expérimentation ;
- ♦ La promesse, partagée par le projet : pour notre expérimentation AccNum, la promesse est la suivante : Des services territorialisés qui accueillent inconditionnellement les citoyen-ne-s, afin de faciliter l'accès à leurs droits dans un contexte de dématérialisation des procédures ;
- ♦ Le temps et les moyens que les parties prenantes peuvent consacrer au projet.

Une méthodologie, c'est un processus d'actions et de travail ; mais ce sont surtout des personnes assumant des rôles définis et complémentaires. Pour que la magie opère en cuisine, il est important que chaque personne identifie clairement son rôle, son champ d'action et les attentes qui en découlent.

4. Les équipes opérationnelles et leurs rôles

Pour construire les équipes en fonction des spécificités de votre projet, nous vous invitons à vous emparer des outils et ateliers cités précédemment et à travailler à partir des interrogations suivantes :

- ♦ Qui fait partie du projet ?
- ♦ En fonction des objectifs : Que faut-il avoir ou faire – en termes de compétences, de tâches, de connaissances, etc. – pour mener à bien l'action ? Quels rôles doivent être assumés ?

- ♦ Qui souhaite se positionner sur telle compétence, telle tâche, quelle connaissance, quel rôle ?

♦ Équipe « cœur de projet »

Nous préconisons en premier lieu de réunir une équipe « cœur de projet » chargée de l'opérationnel et soutenue par les échelons décisionnaires. Cette équipe cœur sera restreinte – et de préférence composée de « faiseur·euse·s » (ou makers) – en lien direct avec l'équipe d'action et les habitant·e·s. Il s'agit de faire ensemble, dans un système de confiance a priori.

Le rôle – et la posture – des personnes de cette équipe s'approche davantage de la facilitation que du pilotage.

♦ Équipe « action » :

Son raison d'être ? Être impliquée dans les ateliers de co-conception, faciliter la mobilisation et l'implication des habitant·e·s/usager·ère·s, participer aux tests et expérimentations in situ. L'équipe « action » agit avec le·la designer ou l'équipe de prestataires chargé.e d'accompagner le projet d'expérimentation. Elle fait également figure de relais auprès du reste des agents.

L'équipe « action » se différencie de l'équipe « cœur de projet » : elle est constituée d'agents de terrain en relation avec les publics au quotidien. En tant que futur·e·s ou potentiel·le·s usager·ère·s du lieu, il est nécessaire de s'appuyer sur l'expérience empirique de ces publics pour concevoir le futur lieu d'accueil. Même s'il est tentant d'identifier et de choisir – voir d'imposer – les personnes qu'il serait stratégique de placer dans cette équipe, nous vous invitons à donner un temps aux personnes pour les laisser choisir leur niveau et leur degré d'implication dans l'équipe « action ». Pour que l'équipe d'action soit opérationnelle et agile, il est préférable de la démarrer à cinq personnes et de l'agrandir au fur et à mesure de l'avancée du projet. Afin de favoriser la participation, il est important d'autoriser les personnes à s'impliquer – en prévoyant d'aménager leur emploi du temps, par exemple – et de considérer cette étape comme un temps de formation-action de l'équipe.

La constitution de l'équipe peut être effectuée à l'aide des outils et ateliers développés précédemment, et à partir des interrogations suivantes :

- ♦ Qu'est-ce que je comprends de cette expérimentation ? Qu'est-ce que j'en attends ? À mes yeux, quels sont les objectifs ?
- ♦ Quel(s) intérêt(s) vois-je à participer ?
- ♦ Qu'est-ce qui me motive et me pose problème ?
- ♦ Qu'est-ce qui fait que cette collaboration va fonctionner ?
- ♦ Comment est-ce que je souhaite être impliqué·e dans ce projet ?

Être informé-e	Être consulté-e	Être impliqué-e	Être collaborateur-ric
<p>Au cours de l'expérimentation, être au courant de ce qu'il se passe et participer à la diffusion de l'information</p>	<p>Lors des différentes étapes, par le biais de sondages, de questionnaires, etc. L'avis exprimé doit être pris en compte dans la prise de décision</p>	<p>Niveau de l'équipe « action » Dans des ateliers de co-conception, participer au test des solutions et aux étapes d'évaluation.</p>	<p>Niveau bonus Être impliqué-e dans un niveau de co-décision. L'équipe « cœur » peut-elle avoir un poids, une place, au sein d'un Cotech ou Copil ? Cette étape est proposée au titre de bonus afin de sonder les avis uniquement et d'éviter de faire de fausses promesses</p>
Rôle : Curieux-se	Rôle : Contributeur.rice	Rôle : Faiseur.euse	

♦ Dans quel rôle je me projette ?

Qui ?
Équipe
Statut
Qui sont mes interlocuteur-ric-e-s ? Quels liens ai-je avec les autres membres du projet ?
Rôle dans l'expérimentation/le projet
Qu'est-ce que j'attends de mon rôle ? Qu'est-ce que les autres attendent de moi ?
Retour/vécu
(À remplir au fur et à mesure de l'avancée du projet)
Améliorations
(À remplir au fur et à mesure de l'avancée du projet)

♦ **Faire participer les habitant·e·s/ usager·ère·s**

Dans le processus de réflexion et de conception d'un espace comme une MSAP, la méthodologie idéale fait intervenir les usager·ère·s et les habitant·e·s. Il est important de ne pas considérer leur participation comme étant « de trop », ni que l'on peut s'en passer sous prétexte que l'on sait ce qu'il leur faut. Ils·elles sont les mieux placé·e·s pour le savoir : ce sont des expert·e·s du vécu. De ce fait, ils·elles doivent être acteur·rice·s à part entière du projet dans les espaces de décision, que ce soit dans la définition du problème ou dans la conception des solutions.

Vous l'aurez compris, la participation des usager·ère·s/habitant·e·s/citoyen·ne·s n'est toutefois pas évidente à mettre en œuvre. Avant de vous lancer dans la programmation des ateliers avec des habitant·e·s, demandez-vous quel niveau de participation vous souhaitez et pouvez proposer. Cela vous permettra d'éviter de proférer des fausses promesses et de perdre la confiance des habitant·e·s que vous aurez mobilisé·e·s.

Voici un schéma qui peut vous aider à déterminer le niveau de participation que vous souhaitez et pouvez mettre en place :

L'échelle de la participation de Sherry Arnstein (1969)		
8	Contrôle citoyen : une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier.	Pouvoir effectif des citoyens
7	Délégation de pouvoir : le pouvoir central délègue à la communauté local le pouvoir de décider un programme et de la réaliser.	
6	Partenariat : la prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et citoyens.	
5	Conciliation : quelques habitants sont admis dans les organes de dcision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.	Coopération symbolique
4	Consultation : des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux habitants d'exprimer leur opinion sur les changements prévus.	
3	Information : les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.	
2	Thérapie : traitement annexe des problèmes rencontrés par les habitants, sans aborder les vrais enjeux.	Non-participation
1	Manipulation : information biaisée utilisée pour « éduquer » les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus.	

À l'idéal, il faudrait tendre vers la mise en place d'une communauté autour de votre lieu. Cela sera plus enrichissant sur le long terme, puisque permettant à votre structure d'être constamment en accord avec les besoins et attentes des habitant·e·s/usager·ère·s en faisant « avec » eux·elles.

Il faut donc commencer à envisager le type de gouvernance qu'il serait possible de mettre en place si vous y intégrez des habitant·e·s/usager·ère·s :

- ♦ À quel niveau souhaitez-vous les intégrer ?
- ♦ Faut-il conserver les schémas conventionnels [COFIL et COTECH] ? Est-il possible de réinventer la gouvernance de projet ? – en incluant par exemple les habitant·e·s/usager·ère·s au sein du COTECH et/ou du COFIL, ou en créant une nouvelle instance comme un Conseil de terrain composé de l'équipe « cœur terrain » et des habitant·e·s/usager·ère·s ?

Séquiper

S'équiper consiste à recueillir sur le terrain toute la matière et les connaissances dont vous aurez besoin pour imaginer et concevoir un lieu d'accueil idéal. Cela commence par la connaissance de votre public – cible du projet – en appréhendant ses attentes et ses besoins. Il s'agit également d'être en empathie avec les usager·ère·s public·que·s et les usager·ère·s professionnel·le·s ; de sortir de sa posture de sachant·e ; de passer de « ce que je veux faire ou qu'il soit fait par d'autres » à « je me suis mis à la place de, je prends en compte certains problèmes et je vais agir avec et pour l'autre ».

Pour cela, rien de plus simple : il suffit d'aller à leur rencontre !

1. Partir en immersion

- ◆ **Pour vous** : L'immersion n'est pas un jugement, mais un moment que vous passez à observer le fonctionnement habituel d'un lieu pour comprendre ce qu'il s'y passe, savoir quelles sont les personnes qui y viennent et qui y travaillent, repérer ce qui pourrait être amélioré, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- ◆ **Pour le·la designer, personne extérieure** : il s'agit d'étudier le terrain et les usager·ère·s (public·que·s et professionnel·le·s) auxquels s'adressent le projet de MSAP et le projet d'expérimentation ; soulever des problématiques de travail ; comprendre l'identité, le fonctionnement et l'offre de service d'une maison de service au public.

Connaître le terrain vous permet d'adapter la méthodologie d'expérimentation que nous vous proposons et d'être plus agile. **L'empathie, c'est faire l'expérience de l'autre.**

2. Vos terrains d'immersion

À partir de vos cartographies, faites la liste des lieux intéressants pour votre projet. Ils peuvent se situer chez vos complices ou dans un lieu totalement différent, sur un autre territoire, dans un but de comparaison et d'inspiration.

Ensuite, préparez une fiche d'entretien qui vous servira de fil conducteur lors de l'échange avec un·e usager·ère. Vous pourrez ainsi identifier à l'avance ce qui vous importe et prioriser les sujets que vous souhaitez aborder avec vos interlocuteur·rice·s.

3. En immersion

Munissez-vous de l'outil d'immersion • qui vous convient le mieux dans la partie « Ustensiles mis à disposition ». N'hésitez pas à vous entourer de professionnel·le·s de l'immersion.

4. Retour d'immersion

Seul·e ou à plusieurs, prenez le temps de faire un constat :

- ◆ Investissez un mur ou un grand tableau blanc ;

- ◆ Mettez tout à plat : inscrivez toute la matière récoltée sur des post-it® ou au feutre.

Cela vous permet d'avoir une vue d'ensemble pour creuser :

- ◆ Ce qui fonctionne ;
- ◆ Ce qui ne fonctionne pas bien ;
- ◆ Ce qui pourrait être amélioré ;
- ◆ Les types de personnes qui fréquentent ce lieu ;
- ◆ Les raisons de leur visite ;
- ◆ Le vécu de leur expérience ;
- ◆ Ce qui pourrait améliorer leur expérience ;
- ◆ Ce qui vous a étonné·e, surpris·e (en positif ou en négatif) ;
- ◆ Les conflits d'usages repérés ;
- ◆ Ce qu'il manque.

Portez une attention particulière au conflit d'usage : un décalage entre l'usage prévu/voulu et l'usage réel tel qu'il est pratiqué ou compris.

5. Quelques exemples pour vous aider à donner forme, à synthétiser

- ◆ Le *mind mapping* ou carte mentale •

Une carte mentale est une représentation schématique figurant un sujet central duquel partent des sous-sujets. Cette arborescence peut être représentée par une forme géométrique centrale (sujet principal) et des branches ou/et ramifications qui représentent les idées ou mots-clés reliés. La carte mentale permet de favoriser le foisonnement des échanges en autonomie ou en équipe.

- ◆ Les fiches persona •

Cette méthode vous permet de restituer vos observations – et les échanges que vous avez peut-être eus – sous forme de fiche synthèse : la fiche persona. Cette dernière vous permet une meilleure connaissance des usager·ère·s types et atypiques d'un lieu. Attention : veillez à garder l'anonymat des personnes en leur attribuant des pseudonymes. Ce genre d'outil peut aussi être utile si vous souhaitez faire appel à un·e prestataire – pour compléter un cahier des charges, par

exemple. Veillez à bien définir vos personas : un persona doit représenter un-e usager-ère réel-le, et non sa représentation dans l'imaginaire des professionnel-le-s. Des sociologues peuvent vous y aider.

♦ Le parcours photo

Sélectionnez les photos dans leur ordre d'arrivée pour reproduire visuellement le parcours d'un-e usager-ère, en annotant à côté la synthèse de vos observations, point par point. C'est un outil assez parlant pour restituer le parcours à des collègues n'ayant pas participé à l'immersion.

♦ Le parcours usager

Tous ces éléments pourront ensuite être utilisés pour une restitution des observations et serviront de base à vos échanges avec les personnes que vous souhaitez embarquer dans l'expérimentation. Savoir pourquoi on embarque dans un projet est bien plus engageant !

BONUS : Investir l'espace public comme espace d'expérimentation : aller à la rencontre des habitant-e-s/usager-ère-s hors les murs

Ce type d'action diffère un peu des immersions. Elle a lieu dans l'espace public et consiste à mettre les personnes dans une posture différente : non plus en tant que sujets d'observation « passifs », mais comme personnes actives auxquelles vous permettez d'exprimer un point de vue singulier sur le projet, le lieu, le service. Cette action peut prendre la forme de pratiques artistiques – théâtre, arts plastiques, écriture,

photographie – et journalistiques – interviews, enregistrements sonores.

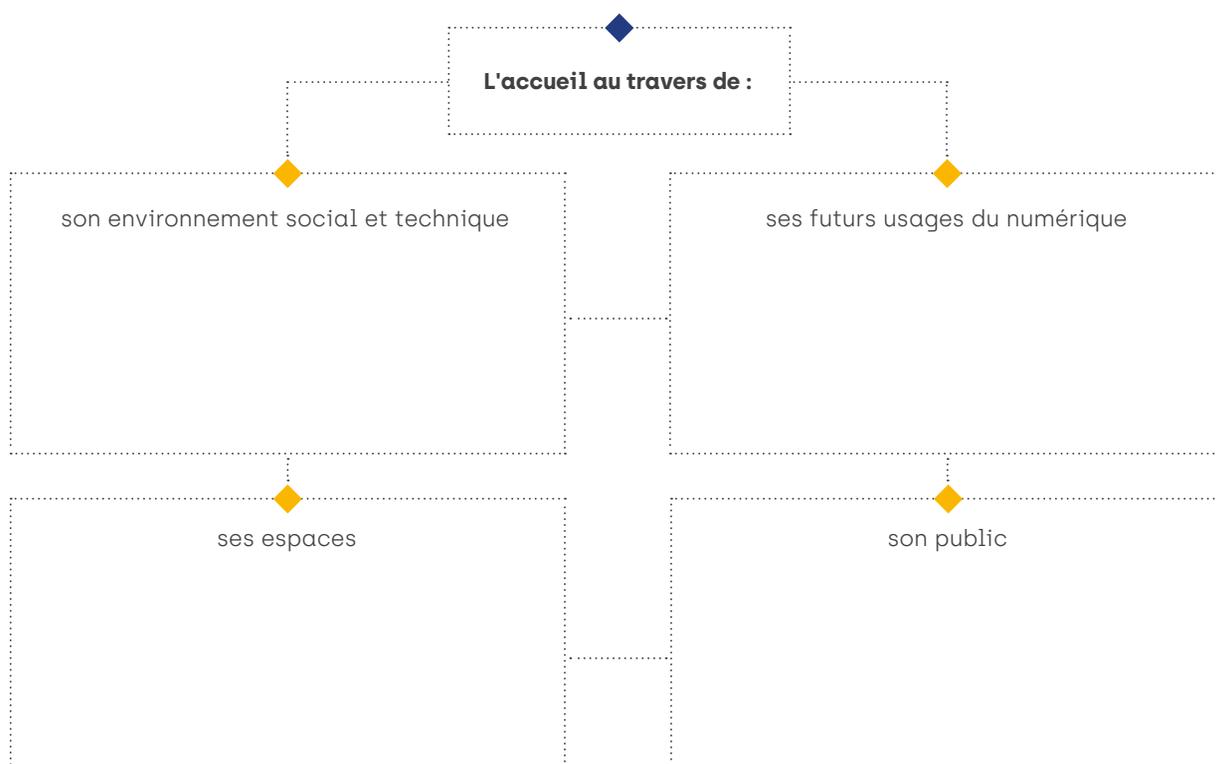
De manière sensible, cela permet de capter :

- ♦ La connaissance et l'imaginaire que le public a de votre service/lieu/projet/structure ;
- ♦ Des publics qui ne connaissent pas l'existence de votre lieu/service (s'il existe déjà) ;
- ♦ Les problématiques du public, pour les confronter à celles que vous avez établies ;
- ♦ Des parcours de vies.

C'est également une manière de rendre visible votre démarche d'expérimentation auprès des habitant-e-s d'une commune, et de leur permettre de s'y investir en intégrant l'équipe « cœur ». Pour ce type d'intervention, nous vous conseillons de vous rapprocher de compagnies artistiques spécialisées dans la performance en espace public et les dynamiques de participation citoyenne.

5. Synthétiser vos constats et problématiques

À la manière d'une carte mentale, en plaçant l'accueil au cœur de votre réflexion, nous vous invitons à synthétiser l'ensemble de vos retours d'immersion sur la matrice « L'accueil au travers de... ». Elle vous permet d'aborder l'accueil au moyen de quatre entrées : ses usager-ère-s, ses espaces, ses usages numériques et son organisation.



À vos stylos, tableaux blancs et Post-it® : à partir des constats et problématiques que vous avez relevés, utilisez le tableau ci-dessous afin de classer vos observations en trois parties : les constats, les problématiques et questionnements qui en découlent, et vos premières pistes de travail.

L'accueil au travers de ...	Constats	Problématiques Questionnements	Vos 1 ^{ères} pistes de travail
Ses usagers			
Ses espaces			
Ses usages numériques			
Son organisation sociotechnique			

Se lancer

Il est temps de se lancer dans des ateliers collaboratifs pour approfondir les différents problèmes que vous souhaitez résoudre et imaginer des idées, solutions à mettre en place ! Dans cette partie, nous allons tâcher de vous transmettre la méthodologie pour la préparation d'un atelier collaboratif. Le but ? Vous donner les moyens de la réaliser par vous-même. Nous vous invitons à la modifier, à l'adapter en fonction de vos ingrédients.

Il faut avoir en tête qu'un atelier collaboratif requiert des compétences en termes de conception, d'animation et de facilitation d'atelier. C'est pourquoi nous vous invitons à vous entourer de personnes compétentes pour vous accompagner et vous former à la facilitation, afin d'apprendre à travailler de manière collaborative. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'un projet qui demande beaucoup de conception nécessitera l'intégration d'un-e designer.

1. Pourquoi est-il important de travailler de manière collaborative ?

Travailler en groupe permet d'interroger et de croiser les pratiques, les expériences et les connaissances de chacun-e. En mettant en commun nos ressentis, nos analyses et nos actions, nous sortons d'une pensée individuelle pour aller vers une pensée et une action collectives qui permettent de mieux relever les défis. Ce type d'atelier est un espace-temps collectif où les rapports de force ou de hiérarchie s'effacent au profit d'une culture de la coopération. D'une certaine manière, il s'agit de se demander tous-tes ensemble « quel(s) problème(s) réel(s) on veut résoudre ? » et d'y apporter une réponse collective.

Vous remarquerez que le vocabulaire et les outils sont différents : par certains aspects,

ils se rapprochent de la méthodologie et des outils de l'éducation populaire. Si cette dernière vous parle davantage et que vous l'avez déjà pratiquée, nous vous invitons à vous appuyer sur les connaissances et compétences acquises afin de mieux vous approprier la démarche, et à ne pas hésiter à inventer vos propres ateliers ! Même si une équipe « action » a été constituée pour être partie prenante de l'expérimentation, cela n'empêche pas de faire intervenir d'autres personnes lors des ateliers, en fonction de la problématique : par exemple, si elle requiert des connaissances que vous n'avez pas dans votre équipe.

Nous vous proposons de travailler l'accueil à travers un parcours d'ateliers à partir des catégories qui ont servi à faire la restitution de la phase d'immersion :

- ◆ L'accueil au travers de ses usager-ère-s ;

- ◆ L'accueil au travers de ses espaces ;
- ◆ L'accueil au travers des usages numériques ;
- ◆ L'accueil au travers de son organisation sociotechnique.

Pour chacune de ces catégories, vous avez posé des axes de travail que vous pouvez traiter en atelier collaboratif. Nous allons vous guider dans la mise en œuvre d'un atelier en nous basant sur le thème du parcours d'expérience – thème suffisamment large pour vous permettre de comprendre le mécanisme, la méthodologie et le potentiel d'un atelier collaboratif.

2. Kit d'un atelier pour repenser le parcours d'expérience

Ce kit est particulier, car il est co-construit avec vous ! En effet, une bonne partie des ingrédients proviennent de vos enquêtes terrain et du travail de synthèse que vous avez réalisé. Nous ne faisons que vous aider à utiliser ce potentiel.

- ◆ Durée de l'atelier : 4h
- ◆ Participant-e-s : équipe « action de terrain » [veillez à l'équilibre entre agents professionnel-le-s et habitant-e-s]
- ◆ Les rôles :
 - ◆ Animation/facilitation : préparer l'atelier et l'animer
 - ◆ Complice reporter : documenter l'atelier en prenant des photos et en prenant des notes sur un pad
 - ◆ Participant-e-s
- ◆ Vous aurez besoin de :
 - ◆ Des **cartes Dixit** ou autre jeu de « photolangage » : ce sont les cartes illustrées et oniriques d'un jeu de société (vous aurez juste besoin des cartes, acheter une extension du jeu suffira donc) ;
 - ◆ Les **fiches persona** remplies à la suite des immersions ;

- ◆ Votre synthèse des immersions ;
- ◆ Des **post-it**® ;
- ◆ Des **personnages Lego® ou Playmobil®** [à défaut, vous pouvez imprimer les feuilles personas et les découper] ;
- ◆ Le **template du parcours d'expérience** • à imprimer ou à recopier en grand sur un tableau ;
- ◆ Des **papiers de couleur, crayons, feutres, fils, ciseaux...** tout ce qui pourra vous servir à faire des petites maquettes rapides de vos idées ;
- ◆ **Une boîte d'un jeu de construction** [Lego®, Kapla® ou autre !] ;
- ◆ Et bien sûr, le **déroulé de l'atelier** : pas de panique, nous vous en proposons un que vous pourrez adapter et modifier au besoin.

3. Le déroulé général

- ◆ Bienvenue : accueil café
- ◆ Introduction :
 - ◆ Rappel des objectifs
 - ◆ Écriture de la charte de l'atelier :

Être bienveillant-e et à l'écoute : il n'y a pas de mauvaises idées ; être dans un dialogue d'égal à égal : pas de critique sans proposition.

Libre à vous d'y ajouter les règles qui vous semblent nécessaires pour que tout se passe bien [Écrire la charte sur une feuille grand format – un paperboard, par exemple – fixée au mur pour qu'elle soit visible tout au long de l'atelier].

- ◆ Présentation des activités :

Activité 1 : Définir les intentions et valeurs de votre projet par le photolangage (30min)

Activité 2 : Le parcours d'expérience idéal (entre 1h30 et 1h45)

Activité 3 : Des mots au volume

Activité 1

Définir les intentions et valeurs de votre projet
[30 minutes]

Cette étape utilise le photolangage pour exprimer une opinion, une émotion, un vécu à l'aide d'une image. Il est intéressant d'utiliser cette animation pour faciliter le démarrage d'un atelier, car elle permet aux personnes de prendre la parole, de faire connaissance, de partager et mettre en commun les opinions, idées et expériences exprimées.

Matériel

- ♦ Cartes Dixit étalées, chaque carte en évidence sur une table autour de laquelle les participant-e-s peuvent tourner ;
- ♦ Un paperboard.

Lancer l'activité

- ♦ **Réflexion individuelle** : demander aux participant-e-s de choisir individuellement deux cartes : l'une pour « ce que je souhaite » et l'autre pour « ce que je ne souhaite pas » à propos de votre lieu d'accueil. C'est un temps de réflexion individuelle pour que chaque personne choisisse les images qui vont lui permettre de répondre à la question posée. Les cartes doivent rester sur la table durant cette phase afin que les personnes ne s'influencent pas et pour laisser la possibilité à plusieurs personnes de choisir la même carte.
- ♦ **Variante** : les personnes peuvent choisir une carte pour exprimer une situation vécue ou en fonction d'une question précise, simple et claire, à laquelle elles répondent par des images. Dans ce cas, les participant-e-s peuvent choisir 1 à 3 images.
- ♦ **Le passage du « je » au « nous », la mise en commun** : chaque personne présente à tour de rôle les cartes choisies et exprime le fruit de ses réflexions. L'animateur-riche récupère chaque carte et écrit à côté les mots ou phrases-clés exprimés par chaque personne. Une fois que chaque personne s'est exprimée, on termine par un travail collectif en identifiant ensemble les similitudes, les différences, les questions qui surgissent, afin de réaliser une synthèse de ce temps d'expression.

Activité 2

Définir les intentions et valeurs de votre projet
(1h30-1h45)

.....

Matériel

- ♦ Fiches persona ;
- ♦ Post-it® ;
- ♦ Template « parcours d'expérience » imprimé en grand format ou reproduit sur un grand tableau blanc ;
- ♦ Votre synthèse des immersions.

Temps 1 : créer sa fiche persona (15 minutes)

Un template est un modèle-type prêt à l'emploi que vous avez juste à remplir. Dans le cas présent, il s'agit d'un template pour vous aider à repenser le parcours d'expérience d'un-e usager-ère et d'un-e agent à travers cinq couches – action ; ce que la personne voit ; les gens qu'elle rencontre ; ce qu'elle pense ; ce qu'elle ressent – afin d'avoir une vision d'ensemble. Ce travail nécessite d'échanger et de travailler en équipe. Pour cela, n'hésitez pas à former des plus petites équipes en fonction du nombre de participant-e-s à l'atelier (en prenant soin de mélanger les personnes pour former des équipes complémentaires).

1. Chaque équipe choisit le persona sur lequel elle souhaite travailler (dans l'idéal, un équilibre entre persona usager-ère et agent est préférable).
2. Chaque équipe complète sa fiche persona en fonction des aspects suivant : quelles seraient ses attentes, ses obstacles/difficultés, ses habitudes, ses peurs, ses types de comportements. L'objectif est de plonger dans le personnage !
3. Selon vous, quel serait le lieu d'accueil idéal pour ce persona ? Munissez-vous de Post-it® : c'est parti pour un temps de brainstorming ! Le but d'un brainstorming est de sortir de votre tête toutes les idées possibles et sans jugement. À cette étape, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise idée. Plus vous en écrivez, plus vous en avez ! Cette étape peut présenter

des difficultés pour certaines personnes – la peur du jugement, de s'exprimer, de ne pas avoir LA bonne idée. C'est pourquoi il est important de mettre en place un climat de confiance et de bienveillance dès le début de l'atelier. Un petit conseil : réaliser cette étape debout permettra aux participant-e-s d'être dans une posture physique moins statique et plus dynamique, qui peut être aidante.

Vous pouvez faire un brainstorming en 3 vagues :

- ♦ **Première vague** : les participant-e-s ont 6 minutes pour écrire le plus d'idées possibles. L'animateur-riche récupère les Post-it® au fur et à mesure que les participant-e-s les remplissent et les collent sur un mur ou tableau à la vue de tous-tes. Une fois les 6 minutes écoulées, l'animateur-riche lit les Post-it® à voix haute, sans que cela entraîne de débat ou d'échange entre les participant-e-s.
- ♦ **Deuxième vague** : même fonctionnement, mais en 3 minutes !
- ♦ **Troisième vague** : à présent, les participant-e-s ont 1 minute pour écrire le plus d'idées possibles ..
- ♦ **La vague bonus** : il est possible de finir par un temps de 30 secondes.

Vous pouvez prendre un temps pour relire à voix haute les idées et les trier par catégories au fur et à mesure.

4. Quelle serait l'expérience idéale du persona ? [1h] Chaque équipe est autonome concernant son temps de pause. Elle le prend quand elle en ressent le besoin et pour environ 10 minutes.

C'est parti pour le parcours ! À l'image d'une histoire, **racontez au moyen du template le vécu que vous souhaitez offrir à cette personne**. La première action est l'élément déclencheur : la réception d'un courrier de la CAF, la perte d'un emploi, un changement dans la situation familiale, par exemple. Remplissez les cases au fur et à mesure.

Petite précaution : le parcours a deux sens, en horizontal et en vertical. Pour chaque étape d'action, il faut décrire ce qu'il se passe dans les autres catégories du parcours. Veillez à élire un-e scribe au sein de l'équipe, qui prendra soin de noter sur des Post-it® les questionnements, réflexions, idées et autres informations au cours des échanges. Il est bien évidemment conseillé de puiser dans les idées issues du brainstorming pour compléter le parcours d'expérience.

Temps 2 : mettre en commun les productions (5 minutes par équipe)

Chaque équipe présente au reste du groupe le parcours d'expérience qu'elle aura réalisé.

Activité 3

Des mots au volume
(1h-1h30)

.....

Objectif

Formaliser vos idées et vos intentions au moyen d'une maquette.

Matériel

- ♦ Papiers de couleur, crayons, feutres, fils, ciseaux, etc.
- ♦ Une boîte de jeu de construction (Lego®, Playmobil®, Kapla®, etc.) ;
- ♦ De la pâte à modeler.

Déroulé de l'activité

Pour cette étape vous n'avez pas nécessairement besoin d'avoir une maquette ou un plan de votre lieu. Il est tout à fait possible de faire sans, en considérant qu'une table entière peut être votre lieu ! Vous pouvez également retracer avec du scotch de couleur le plan de votre lieu sur une table ou au sol, afin de pouvoir vous projeter plus facilement.

- ◆ 5-10 minutes : Les participant-e-s prennent le temps de relire les idées et les parcours d'expérience, puis collent une gommette sur ce qu'il-elle souhaite maquetter ;
- ◆ 30 minutes : Maquettage des idées ;
- ◆ 15 minutes : Mise en commun des idées/solutions maquettées dans un même espace [table ou plan retracé au scotch] et élaboration d'un récit commun.
- ◆ 5 minutes maximum : Mise en scène. Racontez l'histoire vécue par vos personas en utilisant votre maquette et en répartissant équitablement le temps de parole. La personne animatrice prend soin de filmer le récit afin d'en garder trace pour la restitution.
- ◆ Mot de conclusion et tour de table pour que chaque personne exprime son ressenti à la fin de l'atelier.

Que faire de toute cette matière ?

Conservez tout ce qui aura été fait ! Pour formaliser les idées en fiches-idées, vous pouvez vous appuyer sur un modèle de fiche prototype • [voir la partie « Pour les plus gourmands »]. Envoyez une synthèse aux participant-e-s et proposez-leur d'évaluer l'atelier afin de repérer les améliorations possibles pour le prochain.

Si vous souhaitez aller plus loin dans la réflexion et la démarche, tout ce qui a été produit est une très belle matière pour constituer un cahier des charges dans le but de solliciter l'accompagnement par un-e ou des designers. Ces derniers seront d'une grande ressource [voir l'article « Le design : quels apports pour la cuisine des services publics ? »]

Nous espérons que cet atelier vous permettra de tester par le « faire », autre manière de concevoir un projet. Nous sommes conscient-e-s qu'il ne suffit pas : il constitue une mise en bouche pour vous donner envie d'aller plus loin dans la démarche d'expérimentation. Une action de communication et de médiation autour de celle-ci – et dans un espace dédié à la présentation de la démarche expérimentale – serait idéale pour embarquer des usager-ère-s au fur et à mesure de l'expérimentation*. Qu'il s'agisse d'une affiche, d'une newsletter mensuelle ou d'une blog, cette initiative permettra de rendre visible l'expérimentation et le processus de co-conception. Elle donne la possibilité aux personnes de découvrir de ce vous faites et de participer à la démarche.

Tenir bon

Ouvrir un lieu en tant qu'espace expérimental : un lieu qui ne sera pas figé – tant au niveau de l'espace qu'au niveau du mobilier ou des services proposés – mais qui évoluera au fil des usages et des prototypes que vous allez expérimenter. Maintenant que vous avez quelques prototypes à tester, vous entrez dans une phase de test utilisateur et d'itération. Voici les étapes-clés du protocole à inscrire dans une feuille de route. À vous de déterminer quel rythme, quel temps vous semble nécessaire à chaque étape.

1. Le protocole d'expérimentation

- ◆ Période de test

Mettez les prototypes à l'épreuve des usages. pendant environ **trois à quatre semaines**. Durant cette période, veillez à tenir un journal afin de relever vos observations, les retours des différents types d'usager-ère-s, ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas.

- ◆ Un atelier bilan participatif *in situ* [½ journée]

Réunissez-vous avec l'équipe « action » pour faire une étape bilan du test de vos prototypes :

- ◆ Qu'est-ce qui peut être amélioré ?
- ◆ Quels usages cela provoque ?
- ◆ Est-ce que les gens se les approprient facilement ?
- ◆ Quels retours avez-vous de la part des usager-ère-s ?
- ◆ Est-ce que cela vous donne de nouvelles idées ?

* Voir schéma de mobilisation dans « Ce que l'on a fait », page 22

- ◆ Atelier de fabrication participatif (½ journée)

- ◆ Améliorer les prototypes existants ;
- ◆ Fabriquer les prototypes prévus dans le calendrier (si c'est à votre portée, faites appel à des partenaires tels que fablabs, ateliers de fabrication locaux, etc.).

- ◆ Installation des prototypes

Vous pouvez réitérer ce protocole autant de fois qu'il est nécessaire. Une fois qu'un prototype a fait la preuve qu'il fonctionne bien, faites-en fabriquer une version définitive pour clôturer son test.

2. Comment faire un atelier d'itération ?

Temps 1

L'aménagement global (20-30 minutes)

- ◆ Outils

- ◆ Le plan du lieu et son aménagement ;
- ◆ Deux crayons de couleur : un de couleur chaude pour les zones de satisfaction et un de couleur froide pour les zones de non-satisfaction ;
- ◆ Le journal d'expérimentation (si vous en avez tenu un, ce qui est une bonne idée).

En groupe de trois personnes, explorez le lieu dans le sens du parcours usager-ère (sans oublier la sortie) et coloriez chaque étape de la couleur correspondante. Appuyez-vous à la fois sur votre expérience du lieu, les observations que vous avez faites et les retours des usager-ère-s ou des collègues. Si vous avez tenu un journal, partagez son contenu avec votre équipe.

Annotez toutes vos remarques sur une feuille à part, en prenant soin d'y associer un numéro d'étape ou le nom de la zone (« l'entrée », par exemple).

- ◆ Partage en commun

En plénière, chaque groupe s'exprime sur chaque point du parcours. Regroupez les retours selon :

- ◆ La zone/espace concernée ;
- ◆ Les points de satisfaction ;
- ◆ Les points de non-satisfaction.

- ◆ Temps de travail

Chaque personne se positionne sur la zone qui l'intéresse pour reformer une équipe de travail afin d'approfondir la réflexion selon cinq points :

- ◆ Que valide-t-on ?
- ◆ Quels sont les éléments d'évaluation ?
- ◆ Que pourrait-on tester différemment ?
- ◆ Qu'abandonne-t-on ?

- ◆ Aimerais-t-on tester autre chose ?

- ◆ Partage en commun et conclusion du temps 1

Pause

Temps 2 Les prototypes

- ◆ Évaluation des prototypes

Par équipe, évaluez les prototypes selon plusieurs catégories :

- ◆ On garde, ça fonctionne !
- ◆ On améliore, on ajoute
- ◆ On enlève, ça ne fonctionne pas
- ◆ Qu'est-ce que l'on teste de nouveau ?
- ◆ Quels sont les éléments d'évaluation et d'impacts mesurables ?
- ◆ Quels sont les verbatims et les retours d'usager-ère-s sur les prototypes ?

- ◆ Partage en commun

En plénière, chaque groupe s'exprime sur chaque prototype.

- ◆ Évaluer la démarche d'expérimentation

La dernière étape que nous proposons est celle d'une évaluation d'équipe sur la démarche d'expérimentation. Il ne s'agit pas d'un point final à l'expérimentation, mais plutôt d'un point d'étape qu'il est possible de réaliser à plusieurs reprises au cours de la démarche. C'est un moyen pour chaque personne d'exprimer son vécu, son ressenti. Il vous permet de décider en équipe comment poursuivre la démarche et l'améliorer.

3. Déroulé d'un atelier d'évaluation d'équipe sur la démarche d'expérimentation (2 heures)

- ◆ Déroulé général

1. On regarde en arrière /introspection (40 minutes)
2. Aujourd'hui, à quoi est-on arrivé ? (40 minutes)
3. Vers où va-t-on demain ? (40 minutes)

- ◆ Rappel des règles

- ◆ Pas de critique sans proposition/ solution
- ◆ Écoute et bienveillance
- ◆ S'autoriser à s'exprimer
- ◆ Ce qui est dit ici reste ici

Activité 1

On regarde en arrière
(40 minutes)

.....

Outils

- ◆ Dix papiers au format A6 par personne (un papier par question) ;
- ◆ Les questions écrites en évidence sur un grand tableau blanc, en laissant suffisamment de place sous chaque question pour coller les papiers réponses.

Prendre un temps de réflexion individuelle de 10 minutes pour écrire les réponses aux différentes interrogations et problématiques de l'expérimentation sur les différents supports :

- ◆ Comment ai-je vécu l'expérimentation ?
- ◆ Quel était pour moi l'objectif de l'expérimentation ?
- ◆ Vers quoi était-on censé aller ?
- ◆ Pourquoi et comment ai-je participé ?
- ◆ Quels difficultés et obstacles ai-je rencontrés ?
- ◆ Qu'est ce qui m'a guidé-e ? Quel était mon moteur ?
- ◆ Je nomme un succès et/ou un échec à partir de mon vécu
- ◆ Partage des rôles et de la responsabilité de chacun-e
- ◆ L'organisation de travail
- ◆ Les ressources humaines et matérielles utilisées et mises à ma disposition étaient-elles suffisantes et adéquates ?

Discussion (5 minutes/personne)

En binôme ou en trinôme, chaque personne demande à l'autre ce qu'il-elle a écrit, sans répondre mais en notant ses remarques et questions.

Temps commun (20 minutes)

Chaque personne explique aux autres ce que son-sa binôme lui a exprimé. Au fur et à mesure, le-la facilitateur-riche colle les fiches réponses sous les questions correspondantes. De la même manière qu'à l'étape précédente, il est préférable de laisser chaque personne s'exprimer avant que les autres réagissent, afin que tout le monde puisse prendre la parole.

Pour finaliser cette partie, classez au cours des échanges les questions/réponses par priorité : « à garder », « à améliorer », « à changer », « à inventer ensemble ».

Activité 2

Aujourd'hui, à quoi est-on arrivé ?
(40 minutes)

.....

En binôme ou en trinôme, répondre de manière symbolique – le changement – et pragmatique – les prototypes et l'aménagement – aux questions suivantes :

- ◆ Le changement
 - ◆ Comment je le vis ?
 - ◆ Qu'a-t-il produit et comment je le mesure ?
 - ◆ À quels constats me conduit-il ?
- ◆ Les prototypes et l'aménagement

- ♦ Qu'ont-ils produit et comment je le mesure ?

Écrire les questions en évidence sur un tableau.

Activité 3

Vers où va-t-on ?
[40 minutes]

.....

En binôme ou trinôme, répondre aux questions suivantes :

- ♦ Que fait-on de tout cela ?
- ♦ Comment continue-t-on, et vers quoi ?
- ♦ Qui participe ? Quel rôle ai-je envie d'assumer pour la suite ? Dans quoi est-ce que je veux m'impliquer ?

NB : pour les parties 2 et 3 de l'atelier, vous pouvez utiliser le même procédé que pour la partie 1 ou en créer un autre, selon votre inspiration.

- ♦ Laisser des traces

Veillez à documenter votre démarche au fur et à mesure – et non à la fin – de manière simple, afin de permettre la prise du recul et de vous inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de partage permanent de votre expérience avec d'autres acteur·rice·s et structures. La documentation peut prendre des formes variées, ne vous limitez surtout pas !

- ♦ Écriture ;
- ♦ Facilitation graphique ;
- ♦ Photographie ;
- ♦ Dessin ;
- ♦ Verbatim ;
- ♦ Témoignages ;
- ♦ Vidéo, etc.

En conclusion

Une expérimentation, c'est une expérience :

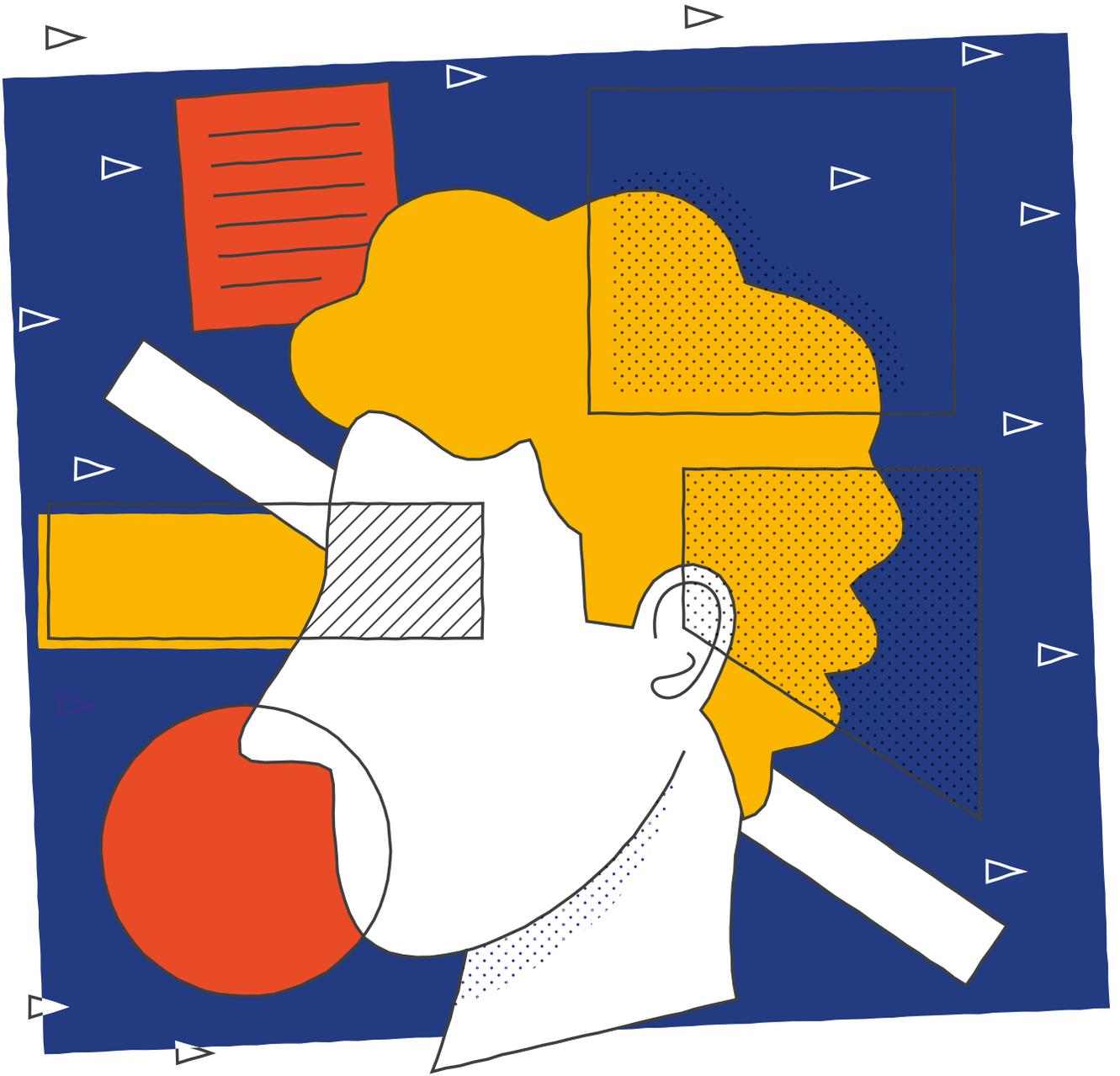
- ♦ Collaborative ;
- ♦ Qui donne un cadre de liberté ;
- ♦ Dans laquelle on s'autorise à tester des idées, des solutions ;
- ♦ Dans laquelle on a le droit d'échouer car cela nous permet d'apprendre ;
- ♦ Qui permet à tout le monde de monter en compétence et en connaissance.

Mais ce n'est pas toujours facile ! Ce n'est pas la façon de travailler habituelle d'une administration : on fait quelque chose de nouveau et faire différemment peut être source de stress. Cela requiert la création d'un langage commun entre des mondes professionnels différents.

Il faut se rappeler que :

- ♦ On est toutes et tous là pour apprendre, et non pour compter des points ;
- ♦ Rien n'est définitif ;
- ♦ On travaille ensemble.

Et que... ce n'est qu'un test !





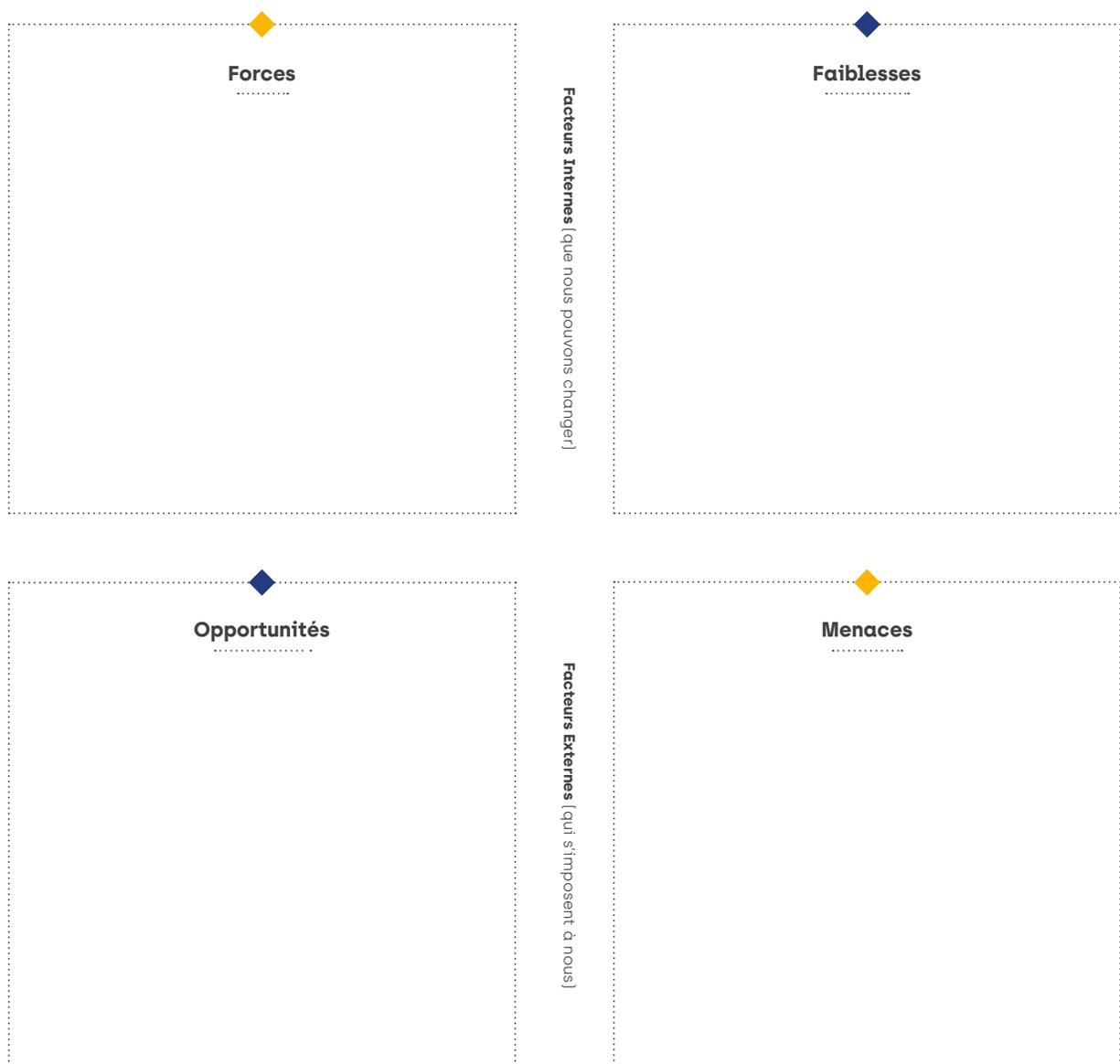
Pour les plus gourmands

Nos ustensiles

mis à disposition

Schéma SWOT

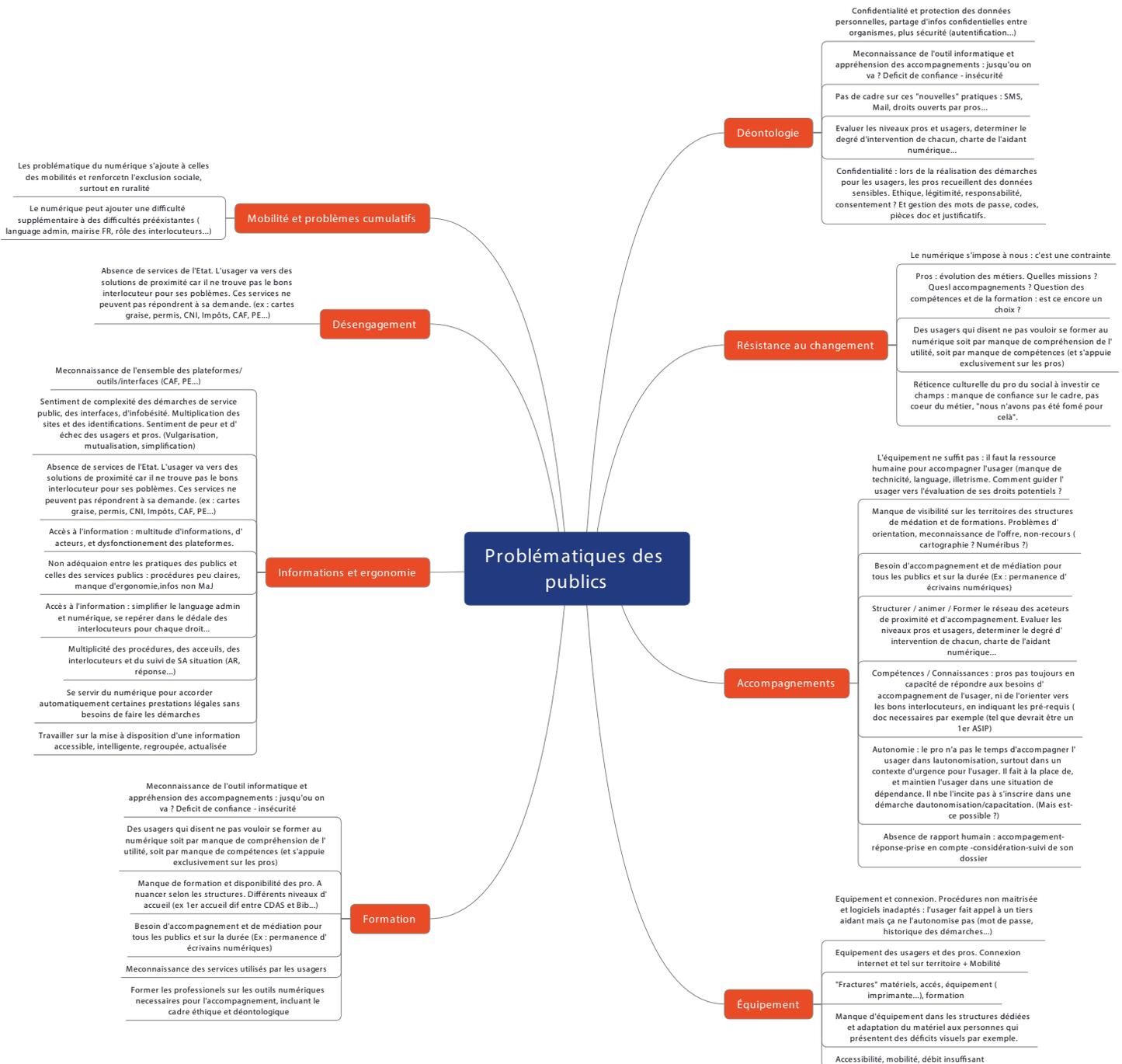
La matrice **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français, on parle d'analyse **FFOM**).



La Carte heuristique

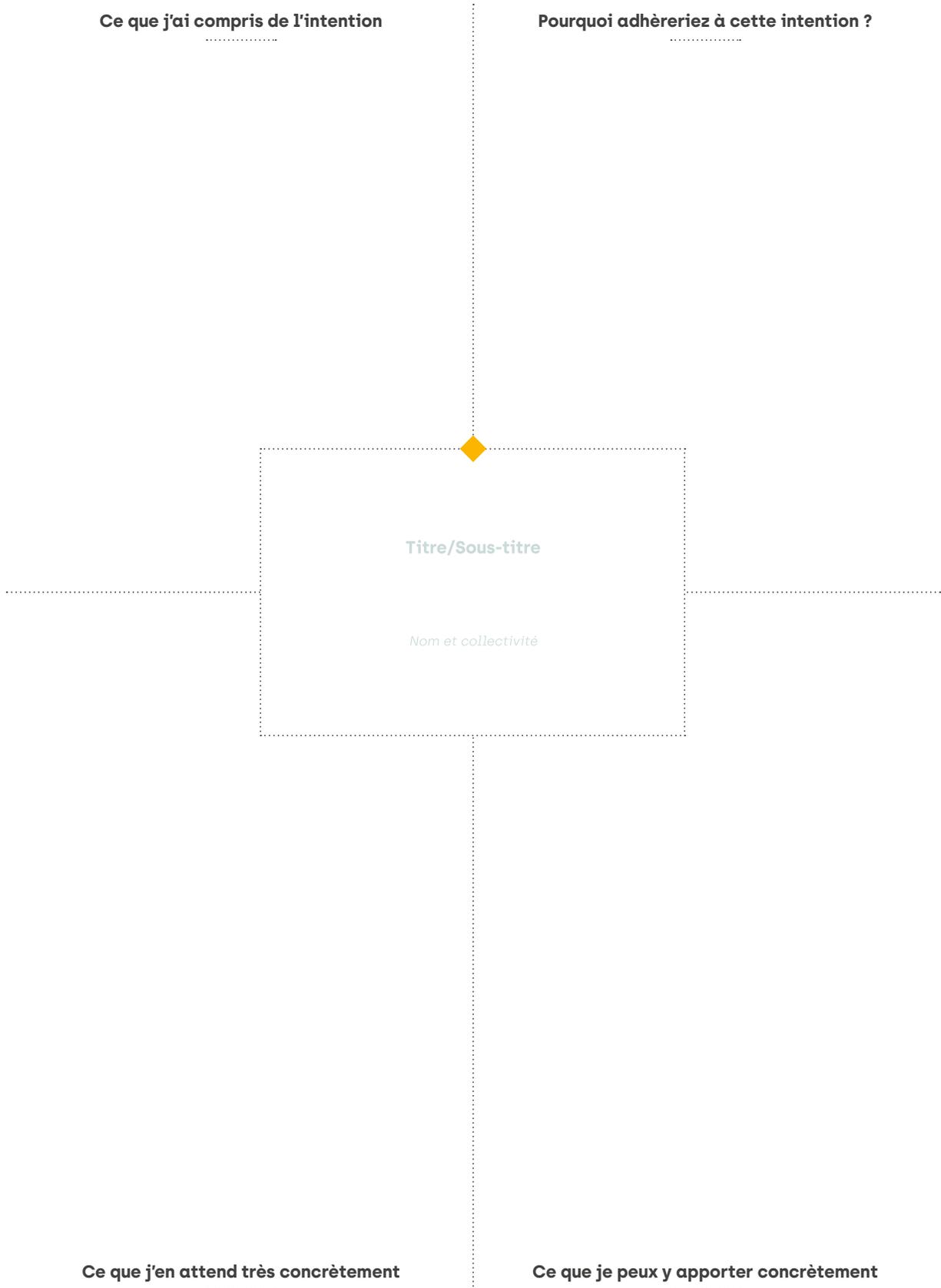
La Carte heuristique (*mind map*) suivante est une synthèse des problèmes des publics vus par les professionnels dans l'accès au droit en régime administratif. Il s'agit des résultats du premier atelier coopératifs rassemblant 40 personnes, médiateurs, agents, travailleurs sociaux, bibliothécaires... sur leur vision des problématiques qu'ils constatent. Un élément important de leur expertises empiriques, partagées entre elles et qualifiées. C'est un des points de départs de nos recherches et actions.

Ces ateliers de partage sont aussi un élément indispensable à la mise en place d'une bonne coopération territoriale, par le partage de valeurs et problématiques communes et la mise en place d'une réciprocité d'action.



Matrice de convergence

À partir de la matrice de convergence, proposez individuellement des réponses aux 4 axes proposés (20 minutes), partagez vos réponses en équipe (10 minutes), échangez sur vos réponses pour construire une ou plusieurs propositions de scénarios en vous positionnant (30 minutes) puis restituez ces scénarios au groupe (4 minutes par équipe).





Feuille de route du processus

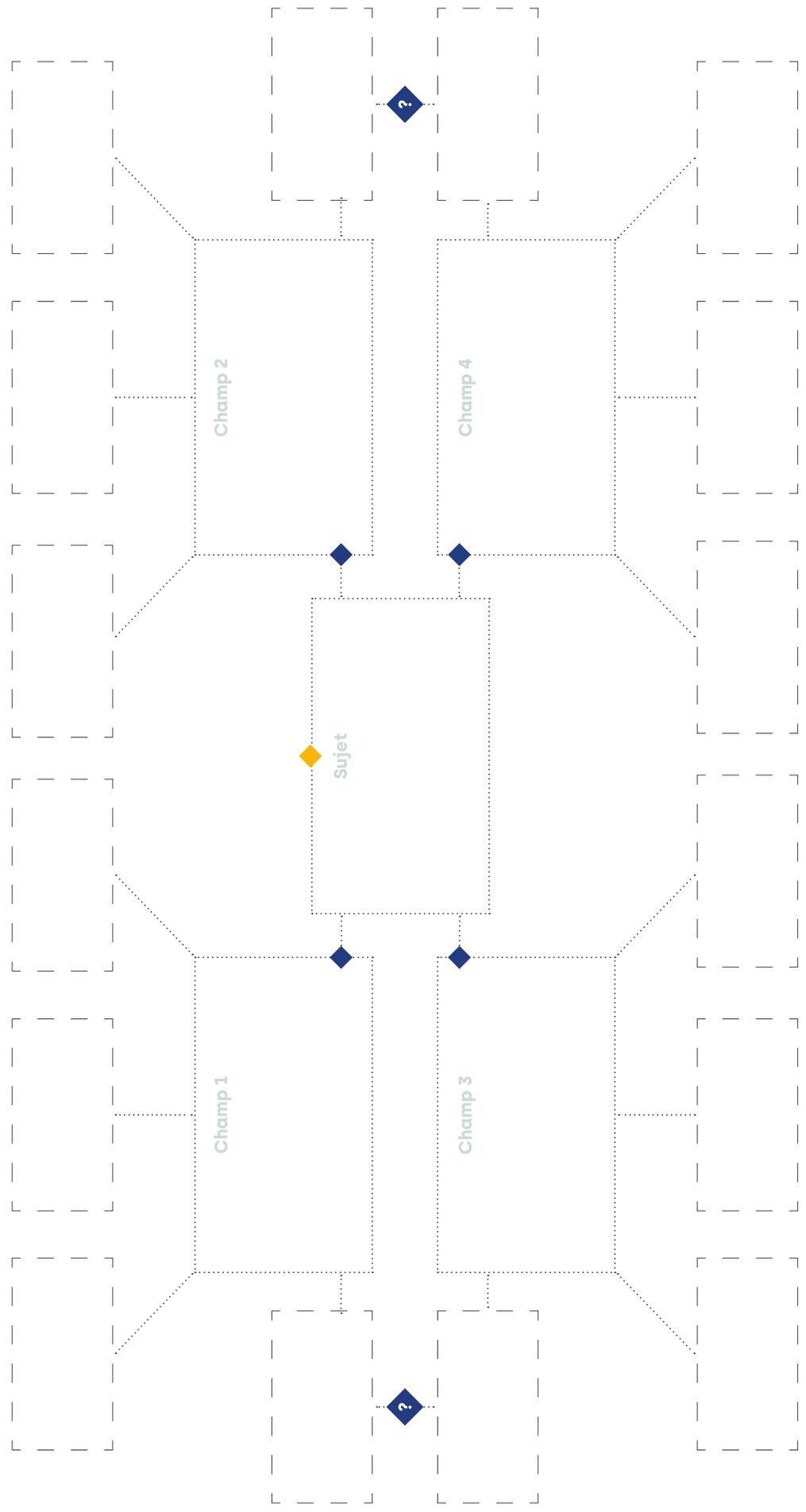
Comment pouvons-nous rendre possible la mise en place d'une communauté méthodologique sur un territoire partagé ?

Étapes visées						
Responsables						
Production attendue						
Partenaires						
Difficultés						
Objectifs						
Besoins (actions à réaliser, outils, ...)						

Cartographier des connaissances

- ◆ Décomposez d'abord le sujet que vous cherchez à analyser en grands types de connaissances
- ◆ Identifiez ensuite dans chaque grand champs les connaissances et informations relatives à votre sujet, vous pouvez également connecter les sujets qui ont un lien direct entre eux.
- ◆ N'hésitez pas à dessiner vous-même la cartographie en vous inspirant du modèle ci-contre, pour plus de liberté ! Cette méthode est proche des outils type cartes mentales qui vous aident à structurer vos connaissances

[] De quelle connaissance s'agit-il ?
 [] Y-a-t-il un lien entre les sujets ? Pouvez-vous le préciser ?

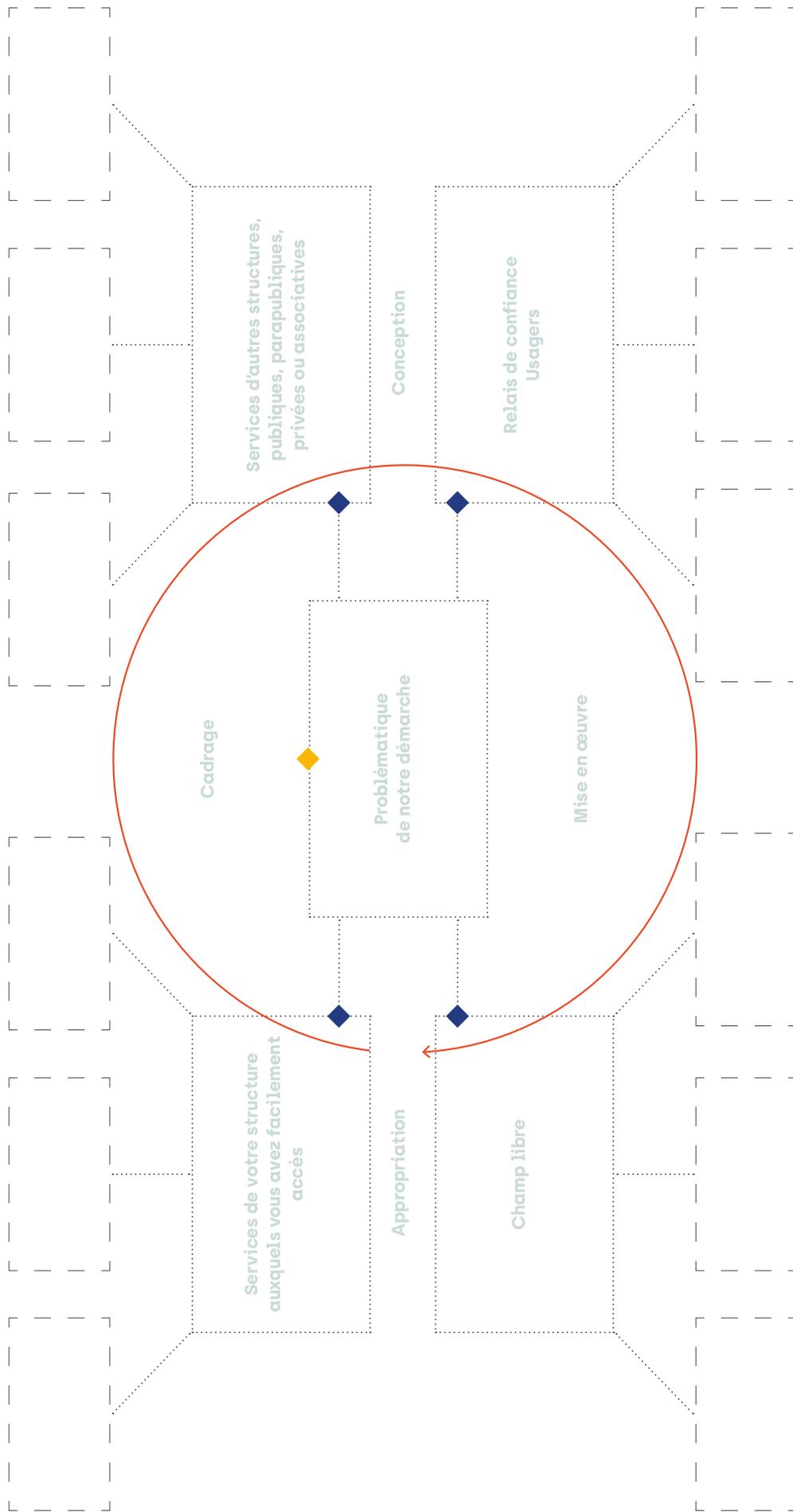




Cartographier des parties prenantes [Version 1]

- ◆ Reformulez clairement votre problématique pour identifier les partenaires internes, les acteurs publics et les partenaires externes qui vous permettront d'explorer le problème, de concevoir et mettre en œuvre une future solution.
- ◆ Identifiez un responsable au sein de chacune de ces structures. Ces responsables pourraient être soit intégrés directement dans l'équipe projet, soit être tenus au courant des avancées.

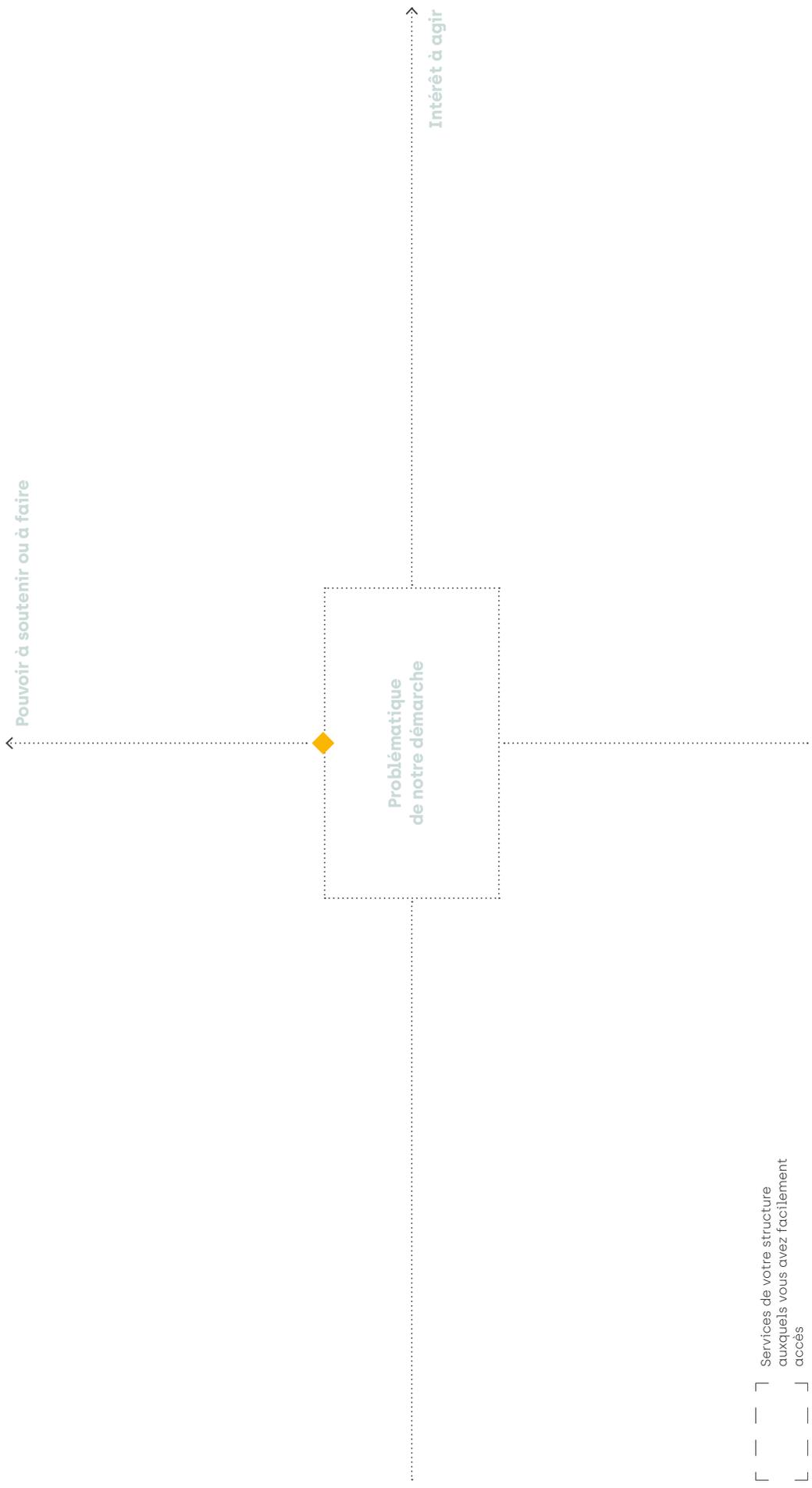
[] Responsable



Cartographe des parties prenantes [Version 2]

N'oubliez pas que pour convaincre les parties prenantes, nous devons leur montrer en quoi ils seront gagnants à participer à notre démarche !

- ◆ Reformulez clairement votre problématique pour identifier les partenaires internes, les acteurs publics et les partenaires externes qui vous permettront d'explorer le problème, de concevoir et mettre en œuvre une future solution.
- ◆ Identifiez un responsable au sein de chacune de ces structures. Ces responsables pourraient être soit intégrés directement dans l'équipe projet, soit être tenus au courant des avancées.



[] Services de votre structure
auxquels vous avez facilement
accès

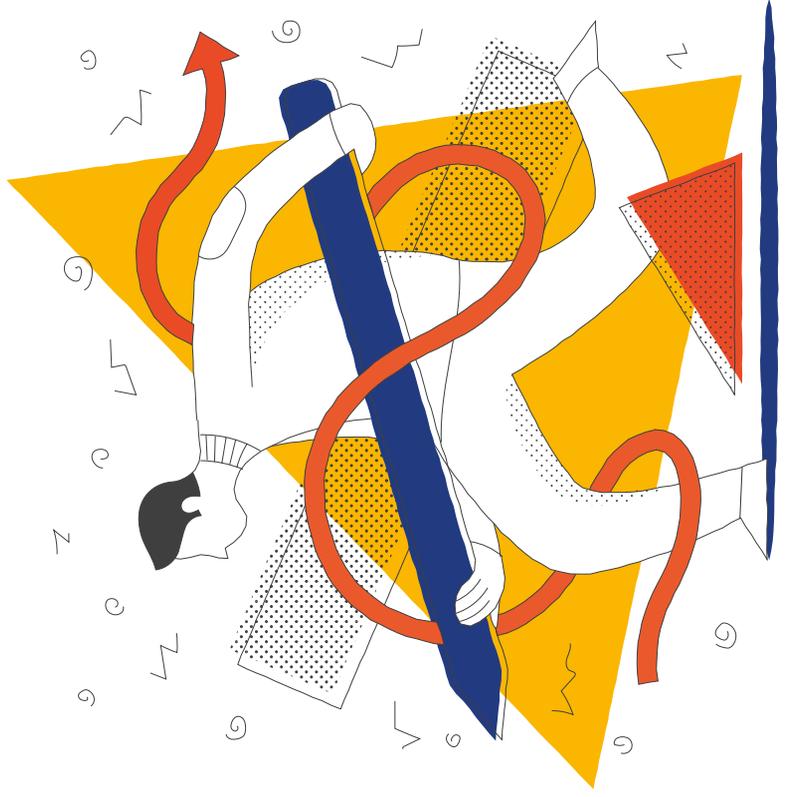




Le parcours d'expérience

◆ Que se passe-t-il ?	↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳
◆ Ce qu'elle/il voit	↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳
◆ Qui rencontre-t-elle/il ?	↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳
◆ Ce qu'elle/il pense	↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳
◆ Quelles émotions ressent-elle/il ?	↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳		↳

Fiche Shiva





Outil d'observation curieuse

Cet outil vise à accompagner votre visite dans une autre bibliothèque. L'objectif est de porter un regard à la fois neutre « Ce que je vois » et critique « Ce que je ressens » / « Ce qui me questionne » afin de mettre en avant les points forts et les points faibles des espaces que vous visitez. Vous allez donc analyser le même espace avec deux regards différents... Et surtout, penser à prendre des photos ! Cette fiche est à remplir individuellement avant d'être partagée collectivement à votre retour d'immersion.

Parcours de visite

♦ 1

♦ 2

♦ 3

♦ 4

Pour vous aider à remplir:

♦ **Parcours de visite** : Notez étape par étape, les différents espaces que vous visitez (accueil, espace enfant, etc.)

♦ **« Ce que je vois »** : observation neutre de l'espace dans lequel vous êtes. Il s'agit de décrire ce que vous y voyez, individuellement, en portant attention à chaque élément (mobilier, aménagement, matière, couleurs, lumière, ...)

♦ **« Ce que je ressens »** : observation critique et sensible du même espace. D'un point de vue subjectif, décrivez comment vous percevez cet espace, en tant que professionnel et à la place d'un/e usager/e et pourquoi ? Votre ressenti est-il plutôt positif ou négatif ? Pourquoi ?

♦ **« Ce qui me questionne »** : notez le(s) détail(s) qui vous questionne, vous étonne plus particulièrement.

Ce que je vois

Ce que je ressens

Ce qui me questionne

Fiche identité de votre projet

Dans quelles conditions ?

Approches

Conditions de succès
Ressources nécessaires

Obstacles
Freins

Qui ? Publics cibles	Comment ? Moyens, programmes ou activités	Quoi ? Impacts visés/Résultats			Impact ultime
		Court terme	Moyen terme	Long terme	



CARTE PERSONA PROFESSIONNEL

Nom/Prénom Âge

Adresse

Moyens de déplacement

Situation

Personnelle

Professionnelle

Émotionnelle De façon générale et de manière plus spécifique quand la personne arrive, que percevez-vous ? Qu'est-ce qui a pu déclencher ce sentiment ?

Son travail Les caractéristiques de son poste ? Comment se projette-t-il/elle à la MSAP ? Des craintes ? Des doutes ? Des envies ? Comment se sent-il/elle à son travail ?

Ses qualités humaines **Il/elle dirait**

« »

»

CARTE PERSONA HABITANT

Nom/Prénom Âge

Adresse

Moyens de déplacement

Situation

Personnelle

Professionnelle

Émotionnelle De façon générale et de manière plus spécifique quand la personne arrive, que percevez-vous ? Qu'est-ce qui a pu déclencher ce sentiment ?

Ses qualités humaines **Il/elle dirait**

« »

»

La raison de sa venue ?
(A transposer en Action pour le template parcours d'expérience)

.....

.....

.....



Fiche prototype

♦ **Ce que l'on teste :**

.....

.....

.....

.....

.....

♦ **Intention(s) :**

.....

.....

.....

.....

.....

♦ **Comment ? Quelle forme ?**

.....

.....

.....

.....

.....

♦ **Quel(s) impacts on souhaite ?**

.....

.....

.....

.....

.....

♦ **Les critères du test :**

- ♦
- ♦
- ♦
- ♦
- ♦

♦ **Points de vigilance :**

.....

.....

.....

.....

.....





Évaluation prototype

On garde, ça fonctionne !

On améliore/rajoute

On enlève, ça ne fonctionne pas



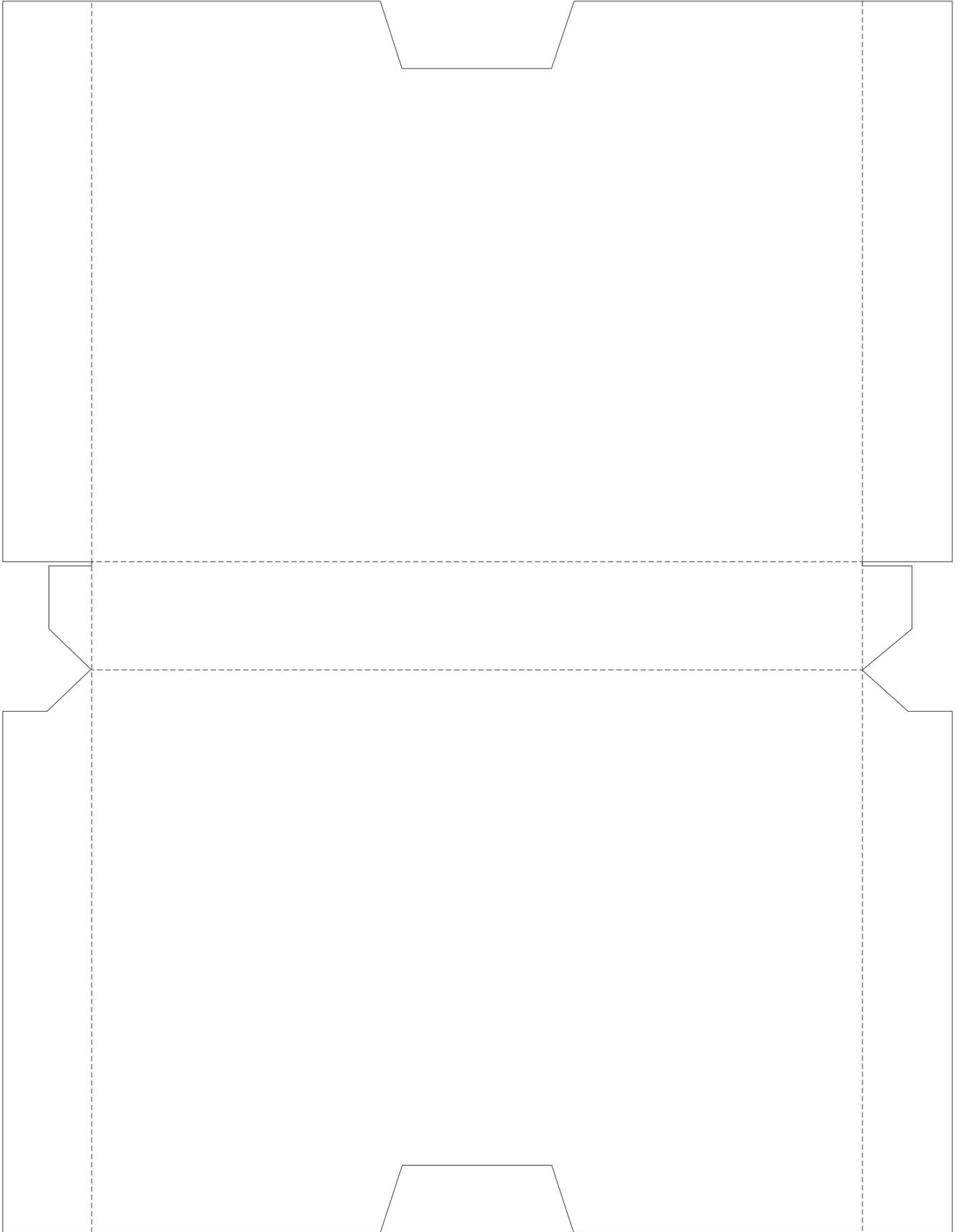
Mettre un visuel du prototype ici

Verbatim(s)/Retour(s) d'usager

Les éléments d'évaluations et d'impacts

Qu'est-ce que l'on teste de nouveau ?

Box à imprimer



Les étapes (suite)	
n°	Descriptif
◇	
◇	
◇	
◇	

Remarque(s)

Fiche faire par :

Titre		Durée	
.....
.....
.....

Vous allez avoir besoin de :

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

Les étapes	
n°	Descriptif
◇	
◇	
◇	



100 points à vérifier

pour un accueil physique attentionné

Cette grille est un outil d'auto-diagnostic de vos aménagements et matériels. Nous l'avons produite à partir de nos constats et actions de terrain. Elle s'inspire également du travail réalisé par Nicolas Beudon sur l'UX en bibliothèque (sous Licence Créative Commons CC-By-SA). Elle est susceptible d'évoluer largement, en fonction de vos retours et expériences partagées. Il ne s'agit pas d'un outil d'évaluation ou de contrôle, mais bien d'identifier des pistes de progression pour un accueil plus attentionné et attentif dans vos lieux. Nous vous proposons

de commencer par faire un tour de vos espaces, et de remplir les cases Oui/Non. Ensuite, vous pouvez imaginer, sur les réponses négatives, le degré de priorité que vous voulez donner aux pistes d'amélioration dans l'intérêt de vos usagers-citoyens. Ensuite, à vous d'imaginer les actions ou solutions envisagées, avant de les confronter à leur faisabilité avec la colonne « capacité à agir concrètement ». C'est une façon de trier et de faire des choix. Notre conseil : faire avec les moyens dont vous disposez, et commencer par des petits pas, mais pour agir dans la durée avec ambition.

	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Extérieur, entrée et première impression			
Le lieu est facilement accessible, quel que soit le mode de transport (parkings, arceaux à vélo, arrêts de bus à proximité, ...)			
L'ensemble du lieu est accessible aux personnes à mobilité réduite, sans danger			
Il y a des assises ou des abris pour patienter avant l'ouverture.			
Il y a un dispositif pour attacher les animaux de compagnie à l'extérieur.			





	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
On trouve des informations bien positionnées ou des services utiles si le lieu est fermé (horaires, contact téléphonique, boîtes aux lettres visible...)			
Le planning des permanences des services externes (CAF, CPAM...) est affiché, détaillé (avec ou sans RDV, type de services proposés...) et lisible.			
Il y a une vitrine et/ou l'espace intérieur est visible de l'extérieur.			
L'entrée est accueillante, il n'y a rien de scotché sur la porte ou les vitres.			
La zone ou le sas de transition entre l'extérieur et l'intérieur est laissée vide ou aérée, sans affiche ou panneau d'info.			
Il existe une intention de la part de l'équipe de rendre la première impression en entrant positive et agréable (sourire, posture, aller au devant des gens qui entrent quand c'est possible...)			
Accueil, médiation			
Un agent salue la personne qui entre en moins d'une minute et ce n'est de préférence pas un vigile !			
La borne d'accueil peut être déplacée facilement (mobile ou déplaçable) pour s'adapter aux usages réels ou aux évolutions du lieu			
L'agent ou les agents d'accueil peuvent facilement sortir de la zone ou de la borne d'accueil pour aller au devant de l'utilisateur qui entre.			
Il est possible de partager facilement une lecture sur écran pour deux personnes (agent et public) sur la borne d'accueil.			
La banque d'accueil ou l'espace d'accueil est accessible aux personnes à mobilité réduite (hauteur, place pour un fauteuil, ...).			

	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Le personnel est clairement identifié, non seulement derrière les bureaux mais aussi lorsqu'il se déplace dans les espaces [badge, tee-shirt, ...].			
Les points d'information et de service sont accueillants (fonction indiquée, pas d'estrade, de barrière visuelle, l'agent posté semble disponible).			
Les points d'information et de service ne sont pas inutilement encombrés de prospectus, d'affichettes (ou même de plantes ou éléments de déco).			
Les points d'information et de service permettent plusieurs configurations relationnelles [échange en face à face, ou côte à côte, de manière plus confidentielle, facilement accessible pour visualiser ensemble un document ou un écran, ...].			
Les bureaux de renseignements sont positionnés aux endroits adéquats, sur le parcours « naturel » des publics.			
Le personnel peut se déplacer dans les espaces, et aller spontanément au contact du public.			
Il y a une charte de qualité de l'accueil et/ou la qualité de l'accueil est formalisée et homogène dans l'établissement.			
Bureau de permanences et d'entretiens			
Les bureaux sont agréables, décorés, et apaisants.			
Il y a des plantes vertes ou des éléments de décoration apaisants (posters, photographies ...).			
Le mobilier est ergonomique, confortable, et non stigmatisant : le confort est le même entre l'accueillant et l'accueilli.			
Le bureau est de préférence rond, afin de pouvoir s'adapter à différente configuration relationnelles, comme une posture de distance ou une posture rapprochée.			
Il n'y a pas d'affichage moralisateur, négatif ou stigmatisant.			





	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
L'éclairage est doux, apaisant (pas de néon, de lumières trop blanches, ...).			
Il y a de la papeterie à disposition des usagers (stylos, papier, ...) ainsi que des mouchoirs en papier à usage unique.			
Il y a une horloge visible par tous dans le(s) bureau(x).			
Il y a un casier qui ferme à clefs pour les effets personnels et professionnels de l'agent qui effectue une permanence.			
Il y a un porte-manteau.			
Le mobilier ne doit pas être trop « beau », ostentatoire ou trop "neuf", ni trop vieux ou trop démodé.			
Il y a une solution de sécurité afin de rassurer l'agent qui effectue une permanence et permettre sa disponibilité bienveillante [sonnette d'appel par exemple].			
La porte du bureau n'est pas transparente (ou est occultante), et est suffisamment isolante au bruit pour des raisons de confidentialité.			
Il y a au moins trois chaises pour les usagers (famille).			
Signalétique, communication			
Il y a une charte graphique.			
Il y a une charte graphiqueLa charte graphique est appliquée de façon homogène, sans entorses ou « bricolages ».			
La charte graphique respecte les normes d'accessibilité visuelle.			

	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Les différents types et niveaux de signalétique sont clairement distingués.			
Si la signalétique est compliqué à mettre au mur, elle peut être au sol.			
La signalétique est toujours située dans le champ de vision des usagers auquel elle s'adresse.			
La signalétique intègre des éléments visuels, des couleurs ou des formes.			
La signalétique est visible/lisible sous tous les angles.			
La signalétique injonctive (= qui renferme un ordre) est minimale ou inexistante.			
La signalétique ne présente pas de redondances.			
Les informations sont communiquées à l'endroit où les usagers en ont besoin.			
Il y a des plans ou des répertoires aux emplacements où les usagers se posent des questions d'orientation (de préférence pas directement à l'entrée).			
Les messages sont formulés de façon simple et conviviale, en évitant les négations et les impératifs.			
Certains messages incluent des clins d'œil et une touche d'humour.			
Il y a du matériel spécifique pour recevoir la communication et la signalétique (présentoirs, panneaux, ...).			





	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Il n'y a pas de feuilles A4 scotchées ou collée sur les murs, les portes, les vitres.			
Les bureaux de permanences sont identifiés avec une signalétique particulière.			
Un tableau indiquant les permanences du jour et leur localisation est mis à jour quotidiennement.			
Les horaires du lieu sont-ils facilement disponibles en ligne ? (Par exemple, directement sur la page d'accueil du site internet).			
Les horaires du lieu sont ils facilement disponibles dans les autres lieux d'informations du territoire ? (Par exemple, à la Mairie, la bibliothèque, ...).			
Affichage et informations			
Les supports d'informations extérieurs sont régulièrement désherbés, leur apparence est propre et attractive.			
Le lieu n'est pas surchargé en affiches, prospectus, flyer ...			
Les affiches et flyers sont classés, disponibles dans des lieux précis, et sur le chemin des publics.			
Le contenu des présentoirs et panneaux d'information (notamment les contenus communautaires qui ne sont pas produits par le lieu) est pertinent, actualisé et aéré			
Les informations les plus longues (règlements, modes d'emploi, programmes, ...) sont situées dans des zones d'attente ou de stationnement.			
Lorsqu'on ordinateur n'est pas utilisé, l'économiseur d'écran affiche une information pertinente.			

	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Il y a un plan de la ville et du territoire indiquant les autres lieux utiles pour orienter les publics.			
Il y a de l'information généraliste (culture, loisir, sport...) et locales, et pas seulement de l'information insertion, emploi, santé, et social.			
Mobilier, décoration, zonage			
Une partie du mobilier, notamment les assises, peut être déplacée librement par les usagers.			
Il y a des plantes.			
Il y a des éléments de décoration qui contribuent à définir des espaces thématiques clairement définis.			
Les zones chaudes (espaces de circulation, de jeux, de conversation, ...) et les zones froides (espaces de travail, de lecture, de documentations, ...) sont organisées/ articulées/pensées pour éviter les conflits d'usage.			
Les publics peuvent demander à disposer d'une pièce ou d'un espace isolé pour être au calme (consultation de documents, dossiers à remplir, appel téléphonique à passer, ...).			
Il y a un espace dédié à l'accueil des enfants, des familles (mobilier, jeux, coloriage, ...).			
Les espaces publics et les espaces professionnels sont nettement séparés.			
Services, usages, besoins spécifiques			
Il est possible de s'alimenter.			
Il est possible de changer un bébé, que l'on soit un homme ou une femme : le linge n'est pas dans un toilette genré.			





	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Il y a un espace pour les poussettes et qui n'est pas encombré.			
Il y a un vestiaire, notamment pour l'accueil de groupes, pour déposer des bagages volumineux, des casques de moto ou de vélo.			
Il est possible de s'isoler pour travailler seul (box, isolements...).			
Il est possible de travailler dans le silence, seul ou en groupe.			
Il est possible de travailler en groupe et à voix haute.			
Il y a des places de travail en quantité suffisante.			
Il y a des places d'attente en quantité suffisante.			
Les temps d'attente à l'accueil sont généralement inférieurs à 90 secondes, dans le cas contraire, une zone d'attente confortable est aménagée.			
Le matériel en panne est identifié par une signalétique temporaire.			
Le mobilier et la signalétique sont modifiés et/ou adaptés aux publics spécifiques (grands caractères, jeunesse, seniors, ...).			
Fonctionnement et entretien du bâtiment			
Les toilettes sont propres et régulièrement entretenues. Chaque toilette dispose de poubelles à l'intérieur, du savon disponible et réapprovisionné, ainsi que d'un lave-main.			

	Oui / Non	Modification à apporter	Capacité à agir
Les zones fumeurs sont équipées de cendrier et sont régulièrement nettoyées.			
Les murs, les vitrages, les sols sont dépourvus de trous, graffitis, tâches, traces.			
Les usagers ont facilement accès aux prises de courant.			
L'éclairage est adaptée, la pénombre ou l'éblouissement peuvent être corrigés.			
Il n'y a pas d'espace public délaissé ou à l'abandon.			
L'isolation acoustique est satisfaisante et adaptée au niveau sonore des différentes zones.			
Numérique			
On peut accéder facilement à du Wifi sans avoir besoin de décliner son identité ou de passer par un portail compliqué ? [seul le recueil des données techniques de connexion des machines est obligatoire et automatique, pas des personnes*].			
Il est possible de faire une photocopie ou une impression en autonomie, mais aussi d'être accompagné pour cela.*			
Accès rapide aux ordinateurs disponibles (en moins de 90 secondes).			
Au moins une tablette est disponible (des personnes sont plus à l'aise avec une tablette qu'avec un ordinateur).			
Possibilité de mise à disposition de matériel adaptée pour les personnes en situation de handicap (ex : loupes, agrandisseurs numériques, imprimante braille..).			
On peut consulter un ordinateur sans que tout le monde voit ce qu'il se passe à l'écran (informations confidentielles, lutte contre la "honte sociale", recherche en santé ou autour de la sexualité..).			
Un ou plusieurs ordinateurs sont équipés de deux claviers et de deux souris, pour une manipulation simultanée en médiation-apprentissage (sans avoir besoin de reprendre la souris des mains de la personnes accompagnée).			
Vous avez des clefs USB à fournir à vos publics, en services ou en dépannage.			

* Voir Ressources externes p. 107



Documents annexes

de l'arrière-cuisine



L'ACCUEIL «CHÂTEAU FORT»

/ **Borne rempart**: agent caché derrière une borne et un écran d'ordinateur, voir un mur

/ Donne la **sensation de déranger** voir que l'agent à besoin de **se protéger des usagers**

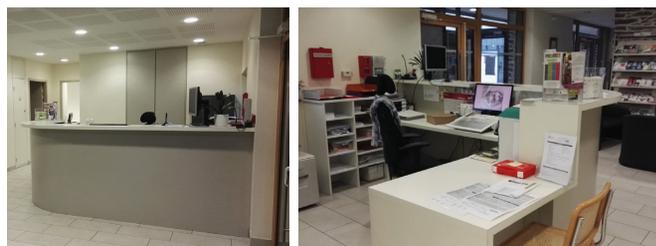
/ **Déshumanise** le lieu

/ **Induit la place «hiérarchique de chacun»**, c'est **stigmatisant**

/ Intimidant

/ Pas accueillant

/ Facteur de mal-être



La borne d'accueil est la première chose que les gens voient en arrivant.

Il est important de se demander « quelle est la première impression que l'on veut transmettre ? »

« TROP D'INFOS TUE L'INFO »

/ **Surplus de prospectus et d'affiches**, si bien que cela noie la signalétique qui permet aux gens de se repérer dans les lieux. Dans la volonté de vouloir sur-informé on produit l'inverse de l'effet recherché:

« lieu mal indiqué à l'intérieur »

« manque d'informations »

/ **Information négative**: une majorité des prospectus affichés parle de situation de précarité, de violence, de rupture familiale ... un lieu comme la MSAP doit-il leur rappeler constamment qu'ils sont dans une situation de précarité ?



LE RAPPORT AUX USAGERS

/ **Le manque d'empathie**: un accueil fermé pour ne pas avoir froid, et qu'en est-il des personnes qui attendent 40min sur des chaises en face d'une porte s'ouvrant sans cesse ?

/ « Faire à la place de »:

- Dans certain cas, l'agent fait les démarches à la place de la personne, qui a juste à cliquer sur «valider» une fois fini. Cela ne permet pas à la personne d'apprendre et de devenir autonome, cela la maintient dans un état de dépendance. Ce n'est pas une démarche d'accompagnement.

Comment on accède à ses droits si on fait toujours à notre place ?

Les raisons invoquées:

« cela va plus vite »

« on ne fait pas en étant à côté des gens pour ne pas prendre de risques et aussi à cause de leur odeur »

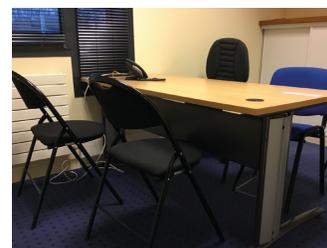
« j'ai toujours fais comme ça »

/ **Le manque de convivialité dans l'accueil** :

- un technicien de la CAF qui ne sort jamais de son bureau pour accueillir les usagers par exemple
- un agent d'accueil qui accueille sans un sourire dans certains cas

/ **Le mobilier**: une certaine stigmatisation dans le mobilier qui induit la place de chacun.

- des chaises différents pour usagers reçu (chaise pliante) et agent recevant (assise confortable)
- bureau rectangulaire : pas de rapport d'égal à égal
- des bureaux non prévus pour être en face à face: un retour de bureau contre lequel on se cogne les genoux



«bruyant»

«je ne me sens pas à l'aise»

«structure froide»

«trop étriqué»

«quand on arrive on est confrontation directe et frontale avec les gens qui attendent»

«pas d'accueil pour nous orienter»

«trop ordonné»

«espace trop haut»

«pas de boissons chaudes à disposition»

«les chaises sont trop proches»

Ressources externes

sitographie

.....

- ◆ Retrouver nos ressources, notre actualité et nos vidéos, et d'autres projets de nos partenaires, sur le site coopératif du projet LabAccès : <http://labacces.fr> 
- ◆ Lien vers séminaire audiovisuel et liste des vidéos
URL : <https://www.youtube.com/playlist?list=PL1L913NQwdiFBgpo0j5REK1qj67w1sHa7>
- ◆ Pascal Plantard, ***De l'e-inclusion (et pour ne plus parler de Fracture numérique s'il vous plaît)*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/JHqtZKdavNw>
- ◆ Anthony Auffret, ***La Médiation Numérique*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/Ev1yOaJ0HDk>
- ◆ Florian Graveleau, ***Le Design de services publics*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/JUo5QgomOe0>
- ◆ Françoise Pivaut, Lucie de Clerck et Antoine Bouvet, ***Pratiques et dispositifs numériques d'accès aux droits*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/b2m8cxbGQno>
- ◆ Pierre Mazet, ***L'accès aux droits à l'ère numérique*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/6uwpng5jF5E>
- ◆ Quentin Derache, ***La recherche-action en matière sociale*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/OOYIx3sTinA>
- ◆ Jacques-François Marchandise, ***Vers un diagnostic numérique des territoires*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/BQ3waHBSJ7k>
- ◆ Pascal Plantard et Gildas Carillo, ***Retour vers le futur numérique*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : <https://youtu.be/t1Cyg117dtQ>
- ◆ Damien Bongard [Département d'Ille-et-Vilaine], Laurent Hamon [Ville de Rennes], Michel Briand [Ancien élu au numérique de la ville de Brest – Ancien membre du Conseil National du Numérique], ***Les échelles territoriales de l'inclusion numérique*** [En ligne], Youtube, 18 octobre 2018 [Consulté le 02 juin 2020], URL : https://youtu.be/H_CXVdXWnpY
- ◆ CNIL, ***« Limiter la conservation des données »*** [En ligne], 28 mai 2018 [Consulté le 15 juin 2020], URL : <https://www.cnil.fr/fr/limiter-la-conservation-des-donnees>

Les rédacteurs



Benoît Vallauri

Responsable du Ti Lab
Laboratoire d'innovation publique [Préfecture et Région Bretagne]
Porteur-coordonateur du projet LabAccès



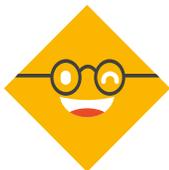
Sabine Zadrozynski

Designer de service et d'espace, membre de la coopérative
d'activité SmartFR
Coordinatrice des actions de design du LabAccès



François Sorin

Chargé de recherche à Askoria doctorant au CREAD [université Rennes 2]
Coordinateur des actions de recherche du LabAccès



Manon Helin

Ingénieure pédagogique, étudiante en Master 2 TEF [Technologie
pour l'éducation et la formation] - université Rennes 2



Pierre Mazet

Chercheur en Sciences Sociales
Chercheur du LabAccès

Crédits

- ◆ Mise en page et gestion des collaborateurs indépendants : **Leïla petite agence** [Leïla Drissi]
- ◆ Création de la couverture et la quatrième de couverture : **Minuit Studio** [Corentin Vigneron et Paul Perretti]
- ◆ Valorisation et correction des textes : **L'Atelier des combles** [Alice Dragon]

Nous rappelons que ce document est publié sous **Licence Créative Commons « CC BY-SA » / « Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions »**
Le partage des conditions initiales à l'identique ainsi que la citation des différents intervenants et auteurs est obligatoire.

Lexique

des cuisiniers

- ◆ **CAF**
Caisse d'allocations Familiales
- ◆ **CARSAT**
Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail
- ◆ **CC**
Communauté de communes
- ◆ **CCAS**
Centre Communale d'Action Sociale
- ◆ **CD**
Conseil Départemental
- ◆ **CDAS**
Centre Départemental d'Action Sociale
- ◆ **CDR**
Conseil de direction
- ◆ **CGET**
Commissariat général à l'égalité des territoires, devenu depuis l'ANCT, Agence Nationale à la Cohésion des Territoires
- ◆ **CMS**
Centre Médico-Social
- ◆ **CNIL**
Commission nationale de l'informatique et des libertés
- ◆ **CPAM**
Caisse Primaire d'Assurance Maladie
- ◆ **DRJSCS**
Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
- ◆ **EFIS**
Espace France Services
- ◆ **EPCI**
Établissement Public de Coopération Intercommunale
- ◆ **EPN**
Espace Public Numérique
- ◆ **ESC**
Espace social communs
- ◆ **ERP**
Établissement recevant du public
- ◆ **MSA**
Mutualité Sociale Agricole
- ◆ **MSAP**
Maison de Service au Public
- ◆ **ODENORE**
Observatoire des non-recours aux droits et services
- ◆ **PAE**
Point Accueil Emploi
- ◆ **PHARE**
Rencontres semestrielles du LabAccès pour tous les acteurs intéressés
- ◆ **PIMMS**
Point d'Information Médiation Multi-Services
- ◆ **SDAASP**
Schéma Départemental d'Amélioration de l'Accessibilité des Services au Public
- ◆ **SDASP**
Schéma départemental d'action social et de prévention



Cet ouvrage est la documentation d'une expérimentation menée par le Ti Lab dans le cadre du projet de Recherche-Action LabAccès – « Accès aux droits et lutte contre le non recours dans un contexte de dématérialisation ». Dans ce cadre, nous avons pu bénéficier de terrains d'expérimentation, en particulier en accompagnant la mise en place complète d'une Maison de Service au Public (MSAP), depuis labellisée Maison France Service, sur un territoire rural en Bretagne.

Ce livre de recettes est tout à la fois le récit de cette expérience et une proposition de recettes et d'outils pour améliorer le service, l'accueil et l'accès aux droits, quel que soit le lieu ou le dispositif « d'humanisation » de l'accès aux services publics mis en place.