

repenser
l'accueil
en mairie



LA MAIRIE
DE DEMAIN

Une résidence de La 27e Région
Rapport d'étonnement de la semaine
d'immersion n°1 (sept. 2015)



Quelques mots de contexte...

Pendant le dernier trimestre de 2015, l'association La 27e Région mène un projet exploratoire sur le thème de l'accueil en Mairie d'arrondissement. Ce projet est mené dans le cadre du programme "Territoires en Résidences" et en association avec la Ville de Paris. Pendant trois semaines (réparties sur 4 mois), une équipe pluridisciplinaire de quatre personnes travaille en immersion au sein de la Mairie du 19e arrondissement.

L'objectif de cette résidence est d'imaginer la mairie d'arrondissement de demain et en particulier ses nouvelles relations avec les citoyens-usagers.

Quelques mots de contexte...

Chiffres

Le 19e a une population de **186 000 habitants** et sa Mairie est celle qui gère le plus de mariages en France.

C'est le **2ème plus gros arrondissement** de Paris.

Il est "coupé en deux" par le canal de l'Ourcq.

Un tiers des logements sont des logements sociaux.

Mairie d'arrondissement : un rôle en mutation

Un lieu administratif et politique, symbole de la République, mais limité dans son champ d'action de par sa dépendance à la mairie centrale.

Un lieu d'accueil et d'orientation, dont les services peuvent être amenés à évoluer pour répondre à de nouveaux usages.

Un espace de mise en oeuvre des prestations publiques municipales dont l'autonomie a été renforcée depuis 2001.

Les principales problématiques de départ

Que veut dire accueillir ? Et plus particulièrement dans une mairie d'arrondissement ?

Qui sont les agents de la mairie ? Quelles sont leurs fonctions ? Quels sont les services vraiment concernés par les questions d'accueil ?

Qui sont les usagers de la mairie ? Pour quelles raisons les gens y viennent ? Qu'est-ce que les gens en attendent ?

Quels sont les usages, les potentialités et limites de l'espace ?

Comment la mairie s'implante-t-elle dans le territoire ? Quels sont ses partenaires ?

Quelle est la place symbolique de la Mairie dans la vie de l'arrondissement?

Objectifs de la semaine

Comprendre le contexte de la mairie (les acteurs, les fonctions, les enjeux, les points forts et faibles...) et identifier des pistes de projets.

sommaire

Notre méthodologie

- 1. Installation
- 2. Rencontres
- 3. Outils

Premières observations et étonnements

1. La mairie et son public : habitants et citoyens
2. Interfaces avec le public : les premiers contacts
3. Interfaces avec le public : les espaces de circulation, de transition et d'attente au sein de la mairie
4. L'organisation interne
5. La mairie et son territoire

Pistes

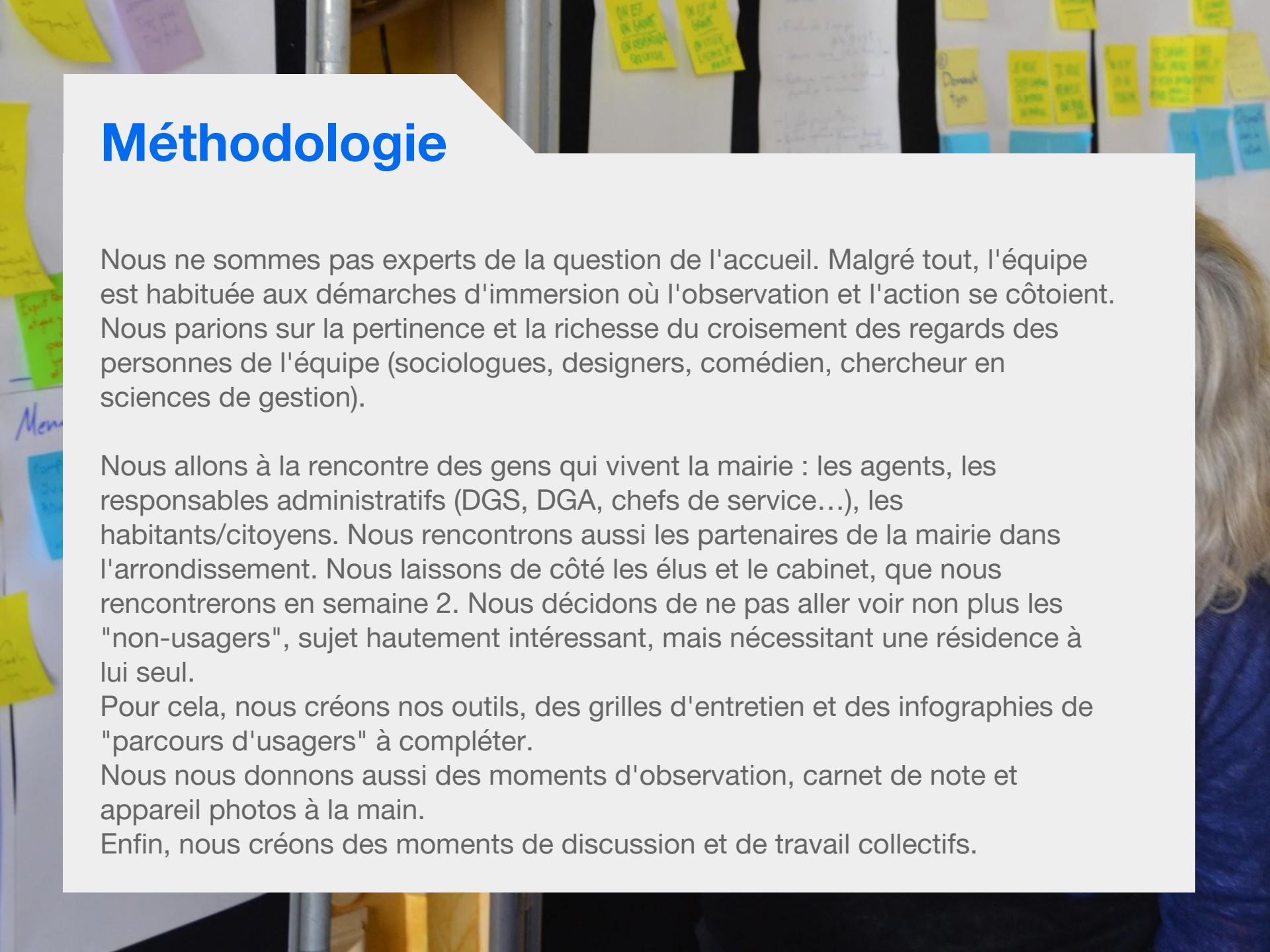
5 pistes d'actions...

Notre méthodologie

1. Installation
2. Rencontres
3. Outils



Méthodologie



Nous ne sommes pas experts de la question de l'accueil. Malgré tout, l'équipe est habituée aux démarches d'immersion où l'observation et l'action se côtoient. Nous parions sur la pertinence et la richesse du croisement des regards des personnes de l'équipe (sociologues, designers, comédien, chercheur en sciences de gestion).

Nous allons à la rencontre des gens qui vivent la mairie : les agents, les responsables administratifs (DGS, DGA, chefs de service...), les habitants/citoyens. Nous rencontrons aussi les partenaires de la mairie dans l'arrondissement. Nous laissons de côté les élus et le cabinet, que nous rencontrerons en semaine 2. Nous décidons de ne pas aller voir non plus les "non-usagers", sujet hautement intéressant, mais nécessitant une résidence à lui seul.

Pour cela, nous créons nos outils, des grilles d'entretien et des infographies de "parcours d'usagers" à compléter.

Nous nous donnons aussi des moments d'observation, carnet de note et appareil photos à la main.

Enfin, nous créons des moments de discussion et de travail collectifs.

Installation



Installation

Le directeur général des services (DGS, Mr. Kamal Nebhi), puis l'huissier et toute l'équipe logistique, ont été nos premiers relais, nos premiers guides et nous ont permis de nous faire une place à l'intérieur de la mairie. En nous transmettant un certain nombre d'informations, certains "codes" destinés au nouveaux arrivants aussi, ils nous ont facilité l'acquisition d'une certaine mobilité et autonomie.

Assez rapidement, nous transférons notre QG désigné, d'une pièce isolée à la salle des fêtes, un espace très symbolique. Ce sera notre "base". De là, nous partirons en exploration pour aller visiter les différents services.

Rencontres

Partir à la rencontre des services, agents, structures partenaires, directeurs et usagers de la Mairie.



Les services

accueil général

5
agents

2
postes vacants

logistique huissier

1
huissier
4
agents

sécurité

4
agents qui tournent
(service extérieur)

dgs/dga

1
dgs
2
dga
3
secrétariat

pôle comm

2
agents

famille

6
agents

élections recensement

4
agents

affaires générales

5
agents

état civil

17
agents

régie

4
agents

secrétariat des élus

2
agents

antenne logement

permanences
écrivain public,
avocat...

caisse des écoles

Rencontres Extramuros



Anecdotes

Outils/ Temps forts

Entretiens, anecdotes,
parcours utilisateur, mise en
scène des controverses et
temps d'observation.



Toujours, on voit des
gens qui viennent
divorcer à la mairie.

Parfois, on a
des mariages
et trois jours
après, la
mariée ou
parfois les
deux époux
nous
demandent
comment
l'annuler

A l'état civil, on a accueilli
un jour un couple. Le
monsieur avait la
quarantaine et la dame
quatre-vingts ans. Elle
était un peu paumée et ça
nous paraissait curieux. On
a fait des recherches et on
a trouvé les enfants de la
dame. Quand on l'a fait
revenir le jour suivant elle
ne se souvenait plus
vraiment. C'était une
femme qui avait Alzheimer,
mais quelques
appartements dans le 12e.
Le monsieur nous a traités
de tous les noms parce
qu'on s'était permis de
faire des recherches...

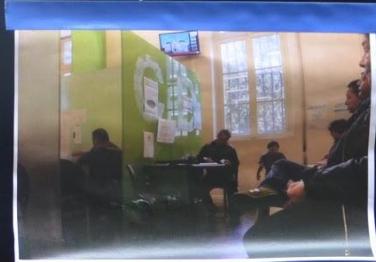
Un jour, en hiver,
il faisait froid et
il pleuvait. Il y a
une personne
qui passe devant
le bureau et qui
me demande
comment faire pour
que je la
mettre. Je lui
dis que bien
qu'il n'y a pas de



La limite
c'est l'imagination
des usagers.



La déclaration de
décès doit se faire par
les pompes funèbres,
mais ceci a un coût
et les familles préfèrent
faire la déclaration
elles-mêmes // elles ont
besoin de faire le deuil.



BRÈVES
DE
MAIRIE

Avec des

Un jour, en hiver,
il faisait froid et
il neigeait, il y a
longtemps, une personne

BRÈVES
DE
MAIRIE

Outils/ Temps forts

Installation d'un barnum
en plein milieu de la cour
pour marquer notre
présence

Un **pechakucha** pour
ouvrir le champ des
possibles et amorcer un
débat.

Des **grilles d'entretien**
pour récolter le maximum
de matière et comprendre
la réalité de chaque service

Une **expo des premières
intuitions** pour vérifier leur
pertinence

Des **photos** pour illustrer
notre recherche et
entraîner un dialogue avec
les agents

Outils/ Temps forts

Un **atelier de controverses** pour permettre une exploration plus complète des “problèmes”, au-delà des certitudes et a priori.

Un **atelier** de collecte de “bricolages” d’outils de travail par les agents

Une cartographie de **parcours utilisateur** de son arrivée à sa sortie du bâtiment

Un **atelier anecdotes** pour comprendre des thèmes récurrents ou comment “avec des petites histoires on peut raconter la grande”.

Anecdotes

Un jour, en hiver,
il faisait froid et
il pleuvait, il y a
une personne



BRÈVES
DE
MAIRIE

Premières observations et étonnements

- 1. La mairie et son public : habitants et citoyens**
- 2. Interfaces avec le public : les premiers contacts**
- 3. Interfaces avec le public : les espaces de circulation et de transition au sein de la mairie**
- 4. L'organisation interne**
- 5. La mairie et son territoire**

Ce document est un document de travail. Nous n'avons pas l'ambition d'être exhaustifs au regard de la complexité des services et des liens qui se tissent autour de la Mairie. Nous sélectionnons ici les éléments recueillis qui nous semblent être les plus marquants et/ou porteurs de potentiels de transformation.

Notre matière première est constituée d'entretiens et d'observations réalisés lors de notre première semaine d'immersion. C'est pour cette part de subjectivité assumée que nous parlons d'étonnements plutôt que d'analyse ou d'étude.

“L'accueil”

Notre définition : l'ensemble des modes de relations (comportement, vocabulaire, objet, espace, interface web, signalétique...) proposés par la mairie à son public.

Observations et étonnements

La mairie et son public : habitants et citoyens

La mairie représente l'échelon de “proximité” des institutions républicaines. Elle bénéficie d'une légitimation démocratique propre, au travers les élections municipales. Les services qu'elle offre à ses habitants, directement et sans intermédiaire, font intégralement partie de son identité.

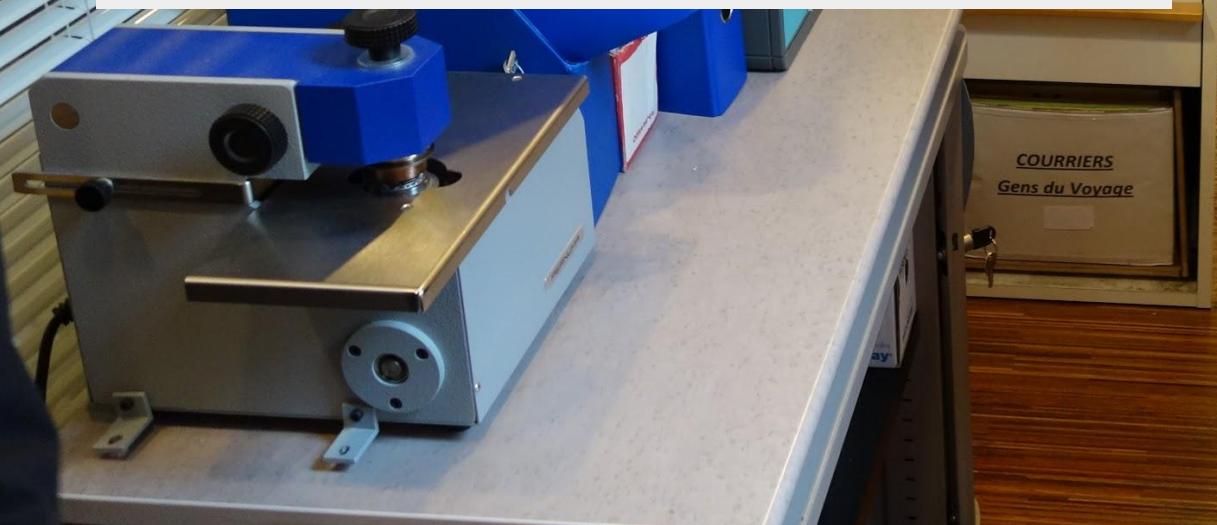
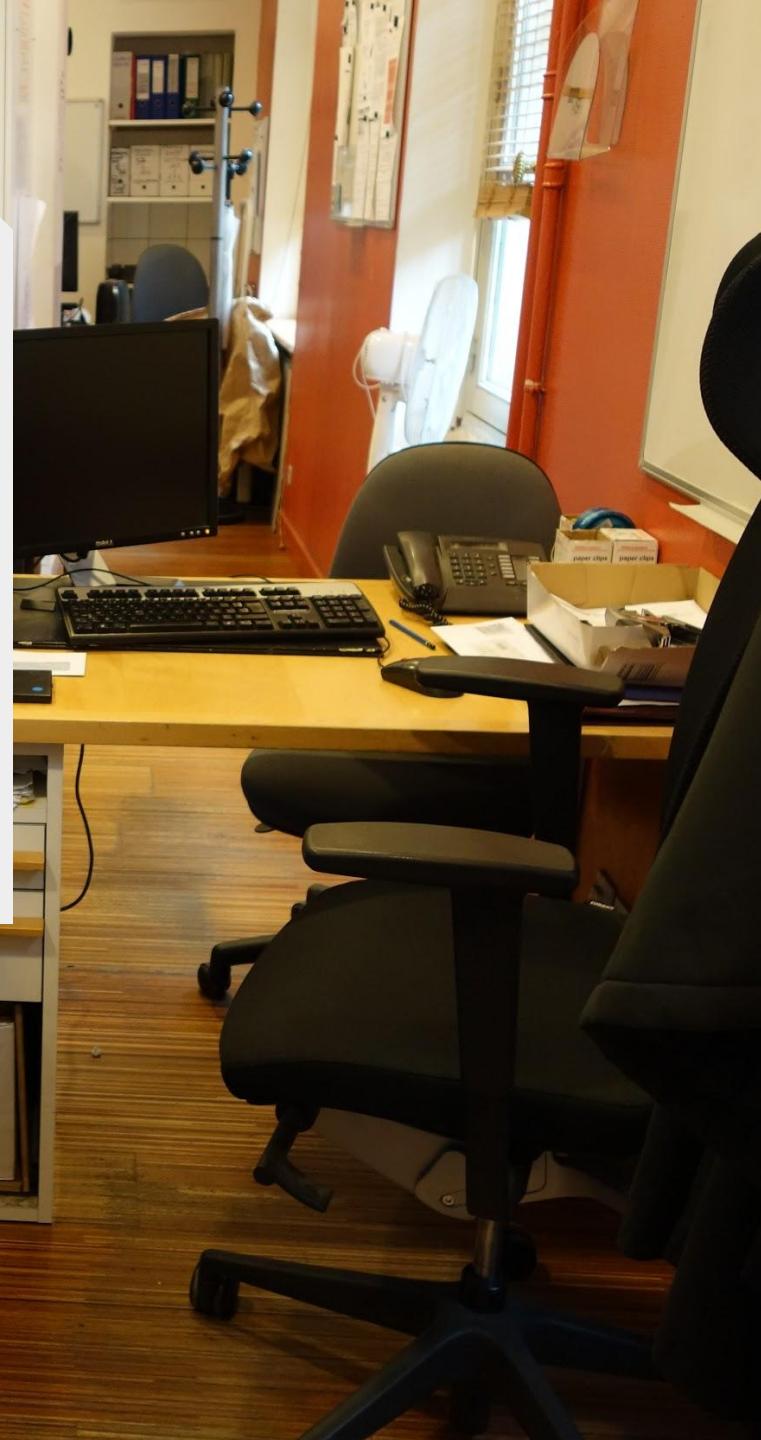
Les usagers sont à la fois citoyens et habitants. Ils sont porteurs de représentations et de demandes à l'égard de la Mairie, plus ou moins exigeantes et liées aussi bien à leur vie (et soucis) quotidienne d'habitant et de citoyen (logement, crèches, service sociaux, certificats de naissance, carte d'électeur...).

Des espaces restreints



Des espaces restreints

Les espaces sont exigus vis à vis des besoins, autant les espaces d'accueil du public, que ceux de travail des agents. La problématique du manque d'espace est majeure et représente une réelle contrainte pour l'organisation de l'accueil.



La Mairie comme repère



La Mairie comme repère

La mairie tient une place très importante dans l'esprit des habitants. “Une image rassurante”, relativement universelle, peu importe qu'on se situe à Paris ou dans un village de campagne. Même si, dans le 19e, ce repère est incarné par un seul lieu pour presque 200 000 habitants.

On y vient pour se renseigner sur tout ce qui est en lien avec le service public.

“A Paris, il est très dur d'identifier la bonne administration. Du coup, par facilité, « administration » rime avec “Mairie”.”

La Mairie est aussi un repère qui est activé en cas de “problème” (social...). Elle réoriente de nombreux usagers vers les services pertinents. Cette image “d'acteur social”, en lien avec des populations fragiles, prédomine sur les autres activités existantes.

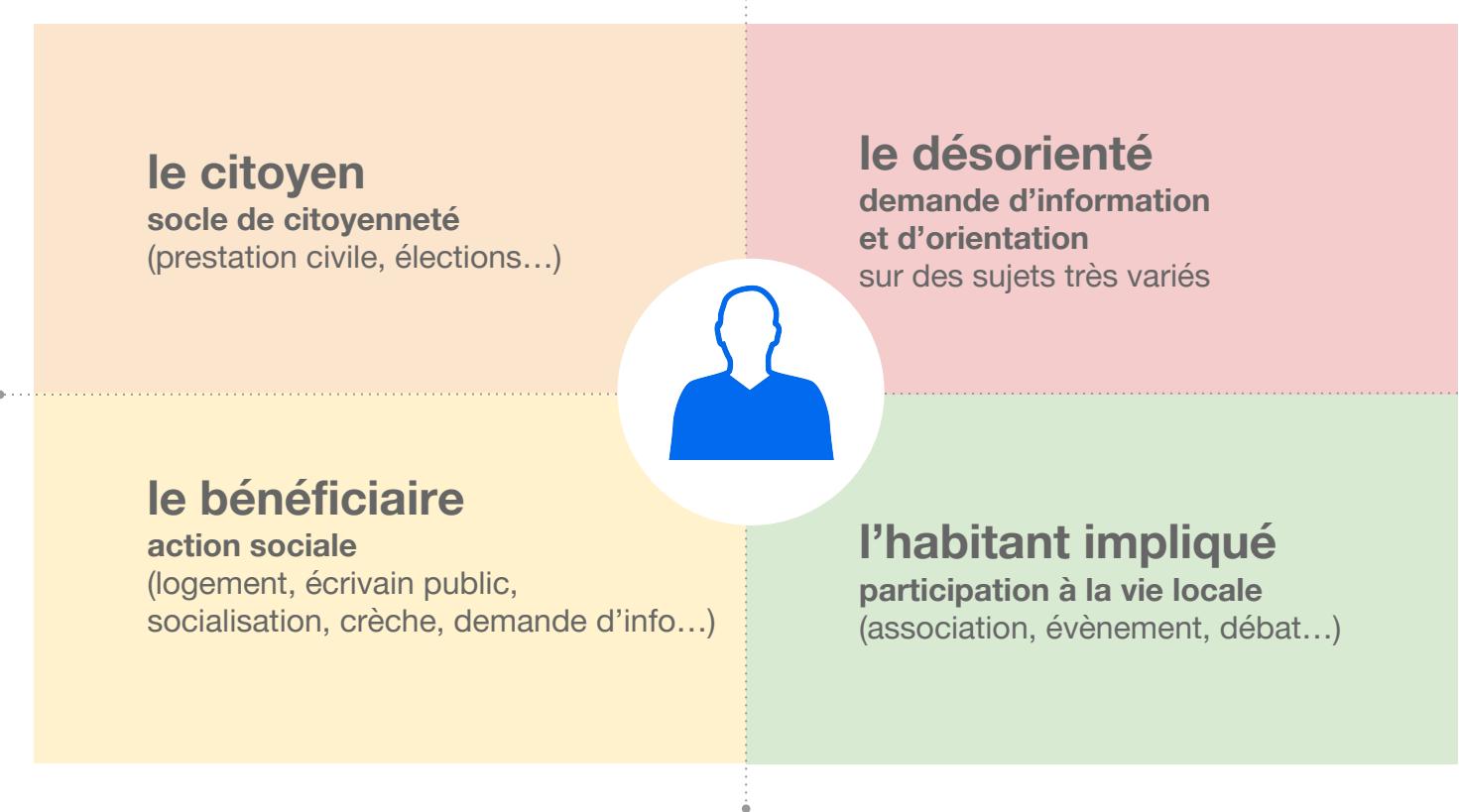
Un espace public?
Et enfin, un des rares lieux qui fournit des services gratuits.

La “Super Mairie”!
Une croyance partagée dans les pouvoirs illimités du maire, perçu comme redéuable par ses électeurs.

Un “tout public” multiple



Un “tout public” multiple



Un “tout public” multiple aux besoins multiples

le citoyen “consommateur”

Il connaît très bien son besoin (inscription aux élections, inscription à la crèche...), mais ne sait pas trop s'il a les bons papiers ou à quel service s'adresser. Il a besoin qu'on vérifie si ses documents sont les bons. Il veut que ça aille vite. Il ne vient pas souvent. Ou bien, au contraire, il est déjà venu plusieurs fois (va-et-vient entre la mairie et le centre social par exemple)

#informer #offrir une prestation

le citoyen “consommateur expert”

Il connaît très bien son besoin, il sait ce qu'il a à faire, les papiers à fournir et le service approprié (simple retrait d'acte d'état civil, dépôt de chèque à la régie...). Il vient régulièrement, il a peut-être un rdv. Il veut que ça aille vite, il repart dès sa démarche réalisée.

#offrir une prestation

le “désorienté”

Il cherche une information sur des démarches, le quartier ou l'arrondissement. Il ne sait pas s'il va trouver ce qu'il cherche en mairie, mais il y vient quand même pour demander. Il attend une réponse claire, une bonne orientation, et ne veut pas s'attarder.

#informer #orienter

le “bénéficiaire”

Il est en demande d'aide sociale et d'une interaction fine parfois. Certains processus peuvent être longs - le logement par exemple - et nécessitent de revenir plusieurs fois.

#offrir une prestation #orienter #écouter

le “bénéficiaire fragile”

Il vient pour des prestations sociales sur mesure (écrivain public...). Il est en grande difficulté. Il n'est pas à l'aise avec l'administration, en a peur parfois. Il sait ce qu'il veut, mais a du mal à l'exprimer, son besoin est complexe (écrire une lettre, remplir un formulaire...). Il a besoin qu'on prenne du temps pour lui, il a besoin d'un accompagnement particulier.

#orienter #écouter #accompagner #offrir une prestation

le “grand désorienté”

Il cherche une information sur des démarches, le quartier ou l'arrondissement, mais il ne sait pas trop ce qu'il veut. Il demande une chose mal formulée, il a peut-être une autre question cachée. Il a besoin qu'on prenne du temps pour lui, il a besoin de conseils et d'accompagnement.

Il vient même peut-être uniquement pour rencontrer du monde, à la recherche de socialisation.

#informer #orienter #prendre en charge #écouter

l'habitant “impliqué”

Il vient pour des événements liés à la vie locale : débat, conférence... Il a besoin d'être guidé dans la mairie. Il ne vient pas souvent (?). Il repart une fois l'événement passé.

#informer

l'habitant “de passage”

Il est invité à un mariage. Il n'a pas besoin d'être guidé, il connaît le processus. Il repart une fois l'événement passé.

1. La mairie et son public : habitants et citoyens

Un “tout public” multiple

Les services proposés par la mairie ont vocation à concerner chaque habitant. En conséquence, le contact entre chaque habitant et la mairie semble - tôt ou tard - incontournable.

Le terme “tout public” utilisé par certains agents semble pertinent ici. Toutefois, le “tout public” recouvre des réalités multiples en termes de catégories socio-économiques représentées et de situations de vie “traitées”.

L’administration semble traiter les publics/usages de façon différenciés selon des catégories/problèmes préétablies. Or, il peut s’agir des mêmes personnes sollicitant la Mairie pour des services différents. Cela pose aussi la question du croisement des usagers.

Certains types d’usagers absents ou peu présents : acteurs économiques, artistes, classes aisées...

Interfaces avec le public : les premiers contacts

L'interface définit le face à face entre l'institution et les usagers. En termes de lieu et d'accueil physique, c'est d'abord le passage du dehors (l'espace public, anonyme...) vers le dedans, espace de formulation d'une demande, qui nous intéresse. Le numérique, le téléphone, la poste constituent d'autres formes d'interface et inter-médiation. Bref, les interfaces entre les publics et les services de la Mairie sont nombreux et de différentes natures.

Les usagers se "connectent" à la mairie, en fonction des ressources qu'ils ont à leur disposition et qu'ils jugent adéquates (lieux, créneaux, supports, connaissances, temps, relations...).

Le nombre d'interfaces physiques et virtuelles apparaît parfois comme une gage d'accessibilité mais il peut aller de pair avec une certaine confusion.

Rechercher

2. Interfaces avec le public : les premiers contacts

La Mairie à distance : les démarches en ligne



Démarches en ligne

**Guide des droits et
démarches**

► **Les services**

**Permanences en
mairie**

accueil > vos démarches

Démarches en ligne

Réalisez vos démarches avec la mairie de Paris directement en ligne :

- > [Actes d'état civil](#) (naissance, mariage, décès)
- > [Enlèvement d'objets encombrants](#)
- > [Réservation d'un court de tennis](#)
- > [Recherche de votre bureau de vote](#)
- > [Inscription sur les listes électorales](#)

- > [Toutes les démarches et services en ligne](#)

Guide des droits et démarches

Accédez à une bibliothèque de fiches nationales fournies par Service-Public.fr

Les fiches les plus consultées :

- > [Papiers](#) (carte d'identité, état civil, [passeport...](#))
- > [Loisirs](#) (inscriptions aux activités sportives et culturelles...)
- > [Elections](#) (inscription sur les listes électorales, vote par procuration...)
- > [Scolarité](#) (inscription à l'école, inscription aux cours municipaux d'adultes...)
- > [Famille](#) (mariage, PACS, enfant, prestations familiales...)
- > [Logement et construction](#) (aides financières, permis de construire...)
- > [Personnes âgées](#) (retraite, prestations sociales...)
- > [Personnes handicapées](#) (prestations sociales...)
- > [Transports](#) (carte de stationnement résidentiel, cartes améthyste et émeraude...)

- > [Consultez toutes les fiches du guide des droits et démarches](#)



Services et permanences

Les services de la mairie du 19e vous accompagnent dans vos démarches administratives et des permanences sont organisées.

Renseignez-vous sur les adresses et les horaires des différents services et permanences avant de vous rendre en mairie.

2. Interfaces avec le public : les premiers contacts

La Mairie à distance : les démarches en ligne

Selon une certaine conception des services dématérialisés, les services numérisés ne sont pas (encore) utilisés comme ils devraient l'être, car les gens viennent quand même en mairie. Mais dans cette ruée vers la dématérialisation il y a sans doute une part d'utopie bureaucratique qui fait abstraction de la partie humaine et sociale des transactions de service. Ces dimensions, peuvent-elles être rationalisées et finalement disparaître ou doit-on penser leur déplacement et leur transformation, en distinguant les temps, lieux gestes etc. relevant du service à proprement parler et les temps, lieux et raisons d'être de nouveaux espaces sociaux?

« La mise en place de demandes en ligne pour les actes n'a rien changé à la fréquentation de services. Les gens continuent à venir aux guichets » (état civil)

« Notre service c'est particulier, parce que tout le monde vient s'inscrire à la dernière minute pour le recensement. Énormément d'affluence sur la dernière semaine, le dernier jour. Même avec l'inscription internet, on peut tout faire depuis internet. (élections)" (note : les agents notent tout de même que la file d'attente sur les derniers jours avant les élections s'est réduite)

Quelle est la stratégie du site web? On ne sait pas si la mairie incite aux démarches en ligne ou pas ? Ou bien, si le site web sert à préparer sa venue en physique ?D'ailleurs, le site web n'est pas conçu orienté utilisateur (vocabulaire technique...)

Les démarches en ligne ne réduisent pas le travail des agents et le déshumanisent.

Derrière les controverses concernant la dématérialisation se cache la question des conditions de travail des agents. De nombreux agents situent le sens de leur travail dans la relation qu'ils ont avec les usagers et craignent d'être réduits à des pures gestionnaires de paperasses...

2. Interfaces avec le public : les premiers contacts

La Mairie à distance : le courrier, le téléphone, les emails...

Objet : Prise en compte de votre demande de diffusion par mail

Bonjour,

Votre demande de diffusion du 25/09/2015 à 17:03, ayant pour objet "", a bien été prise en compte.

Paramètres d'envoi :

- Message : "Votre livret de famille est prêt. Il peut être retiré au service état civil mairie de Paris. Tél au 01 40 59 30 00"
- Nombre de destinataires : 3

Les 3 destinataires de votre envoi sont les suivants :

- +33699190509
- +33619991176
- +33631634443

La Mairie à distance : le courrier, le téléphone, les emails...

Les **emails et les sms**,
du bricolage efficace (> état civil) mis
en place par les agents, selon les
services et les problématiques.

La “communication” officielle
de la Mairie
Quelle place ont les services dans
le guide pratique du 19e ?

Quelle place ont les services sur
les réseaux sociaux ?

La lettre papier, le plus souvent
adressée au politique, reste un
support auquel les habitants ont
recours, quand il s'agit de faire part
d'une plainte et de l'argumenter. Elle
arrive au secrétariat du DGS.

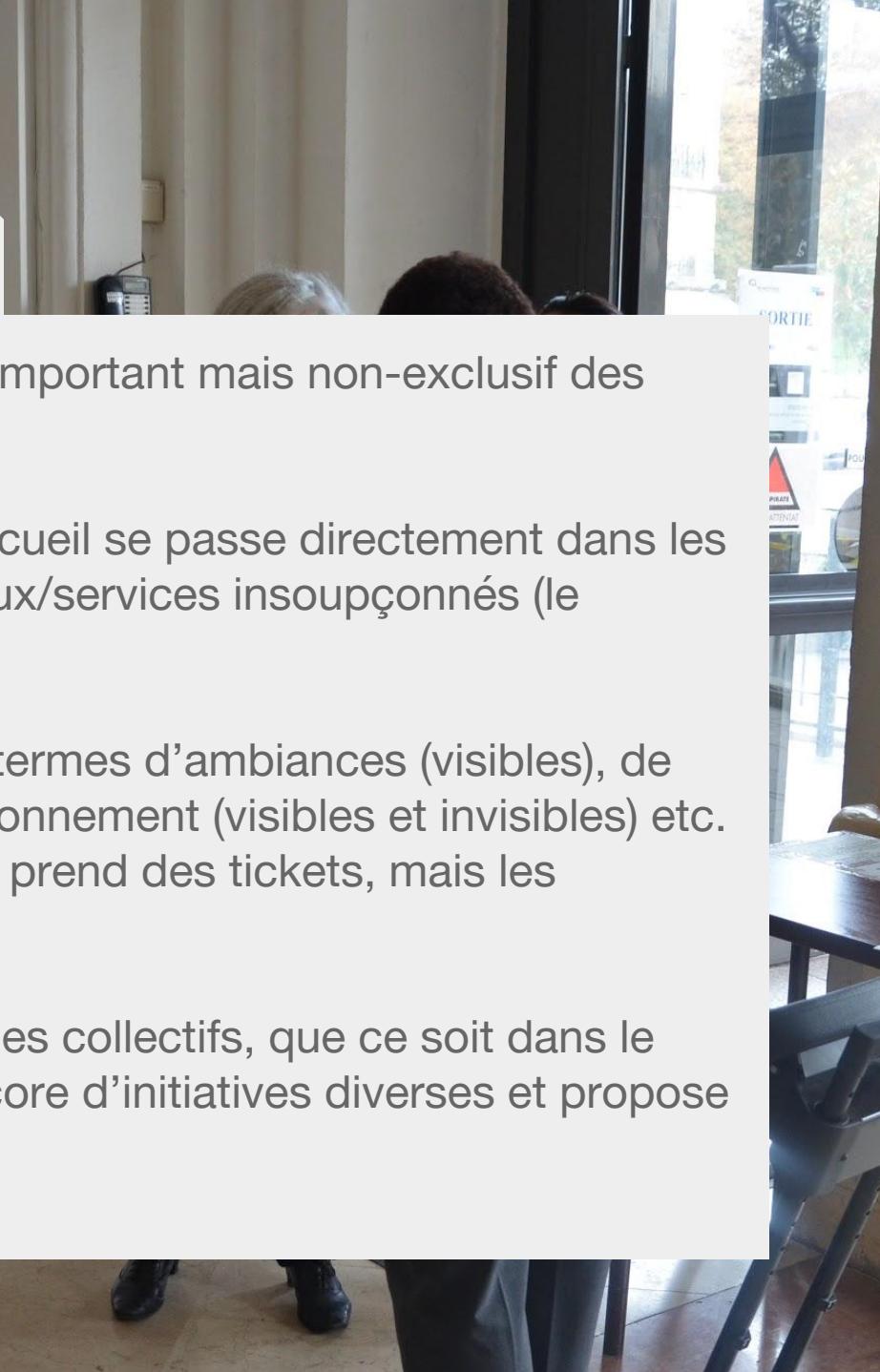
Quelle incitation ; faut-il informer,
voire inciter, de façon
systématique, un usager ayant
oublié une pièce, à la transmettre
à distance? “*Le fait de devoir
scanner ça bloque beaucoup de
personnes*”

Quelle utilisation du
smartphone dans
parcours usagers
(entre autre comme
scanner) comme
outil multifonction?

L'accueil est partout et multiple



L'accueil est partout et multiple



Le service “accueil général” joue un rôle important mais non-exclusif des questions d'accueil.

Au-delà du service d'accueil général, l'accueil se passe directement dans les services mais aussi, parfois, dans des lieux/services insoupçonnés (le secrétariat général, l'huissier, les élus...).

Selon les services, il y a des nuances en termes d'ambiances (visibles), de cadres de références, de codes de fonctionnement (visibles et invisibles) etc. Par exemple, dans deux des services, on prend des tickets, mais les systèmes sont différents.

Sur un autre registre, la mairie accueille des collectifs, que ce soit dans le cadre de rituels et de célébrations ou encore d'initiatives diverses et propose à ce titre des lieux spécifiques.

Fonctions de l'accueil : traduire les demandes en services

Pour faire face aux demandes, les agents jonglent et activent une ou plusieurs fonctions propres à l'accueil, plus ou moins visibles.

C'est la "bonne activation" et la combinaison des fonctions, au cas par cas, qui permettent de traduire la demande (explicite et/ou implicite) de l'usager en service.

fonctions visibles

offrir une prestation

effectuer une procédure administrative.
compétences : techniques (connaissance de la procédure)

incarner l'institution

offrir un visage, une parole.
compétences : assurer le symbole rassurant du lieu et des agents

informer

Indiquer et expliquer les procédures.
compétences : techniques (connaissance des procédures)

orienter

donner la direction, indiquer un lieu, une personne, un service (externe/interne)
compétences : techniques (connaissance de la procédure)

prendre en charge

Combler une incapacité de la personne en l'appuyant dans le choix des options et leur mise en oeuvre

accompagner

Aider la personne à remplir un formulaire, à prendre une décision (?)

qualifier la situation

Analyser, interpréter et déterminer la nature du "problème"

écouter

Prendre le temps de comprendre la demande et le besoin, parfois pas/mal exprimé explicitement par l'usager

fonctions invisibles

Service accueil général

Retour d'observation



Service accueil général

Extraits de demandes d'usagers entendues au cours d'une heure d'observation :

Usager 1 - demande d'interprétation / confirmation d'une lettre de refus de logement & questions sur la suite de la procédure

Agent - apporte confirmation et réoriente vers le service logement et/ou nr de téléphone en haut du courrier /

Usager 2 - demande de RV avec un avocat

Agent - prise de RV sur les créneaux correspondants dans la semaine (gestion en direct de l'agenda de l'avocat)

Usager 3 - / Journée d'appel (concerne tous les 16 ans passent)

Agent - orientation vers le bureau d'à côté

Usager 4 - demande d'un casier judiciaire pour avoir la nationalité

Agent : renvoi vers la Préfecture (mais possibilité de prendre les empreintes à la Mairie)
(note : échange compliqué car la personne ne souhaite pas donner trop de détails mais insiste sur le fait que la mairie peut l'aider...)

Usager 5 : demande de passeport
Agent : Renvoi vers le préfecture place de fêtes avec les explications sur le fonctionnement parisot-spécifique (*note : l'usager, nouveau habitant se montre étonné et ne semble pas content de devoir prolonger son périple administratif jusqu'à la préfecture*)

Quelques autres demandes d'informations spécifiques :

- carte Velib
- animation de quartier
- calendrier des brocantes

Service accueil général

L'interface physique, début ou passage des parcours d'usager



Pour entrer dans la Mairie, on passe par les petites portes à côté de l'entrée principale. (en conséquence du plan Vigipirate toujours en vigueur)

L'entrée de la Mairie est marquée par la présence des agents d'accueil et de surveillance qui effectuent un contrôle des sacs et un primo-accueil :

- saluent les usagers (bonjour et souvent un sourire)
- orientent ceux qui interrogent
- rythment et fluidifient, par leur « contrôle » (assez léger), le flux des usagers qui accèdent ainsi un par un au hall d'accueil

Une fois arrivé dans le bâtiment, l'usager cherche à s'orienter. Une panoplie de panneaux et d'indications s'offrent à lui, à condition qu'il s'y fraie son chemin. On reviendra plus tard sur la confusion des informations et affichages.

Une option est de s'orienter vers les deux cabines-guichets de l'accueil général, proches de l'entrée et très visibles (mais pas forcément pratiques pour l'usager qui doit se pencher pour formuler une demande).

Il n'y a pas vraiment de salle d'attente, ni d'espace prévu pour, mais du monde à peu près en permanence au service d'accueil.

L'usager peut aussi rentrer dans le service à travers une porte en verre.

La complexité du bâtiment demande des consignes claires, chose qui se complique quand l'usager ne maîtrise le français que partiellement. Plusieurs services nécessitent notamment de traverser la cour, étonnamment vide (traversée du désert ?) avant d'y arriver ...

Service accueil général

Focus sur l'activation d'un partenaire du réseau pour "protéger" un usager fragile

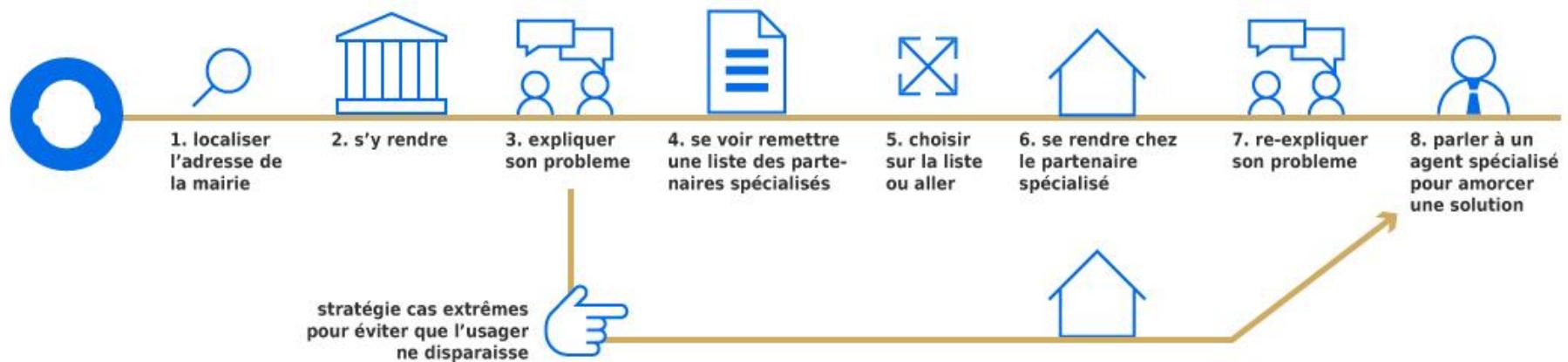


Face à une personne en grande difficulté, le risque lié à l'accueil serait de ne pas répondre de façon adéquate à une demande à la fois urgente et complexe (problème de violence, expulsion...). « On s' était rendu compte que les personnes en grande difficulté, on risquait de les perdre dans la nature » (agent d'accueil). C'est un enjeu de service public qui dépasse la mairie ; « Certains vont se présenter une seule fois devant un service quelque part et si ça ne marche pas, ils n'essaieront plus... »(agent d'accueil). Surtout, ce dont ces personnes ont besoin, c'est d'une information très précise sur ce qu'ils peuvent activer pour obtenir de l'aide et un premier degré de solution.

Une information trop générale sur leur «problématique» semble presque contreproductive : « Tu leur donnes une brochure, c'est mort... » (agent d'accueil). Le rôle de l'agent d'accueil, à ce moment précis, revient surtout à orienter vers une personne d'un service spécialisé. Dès lors, une certaine personnalisation de la démarche devient un élément crucial et celle-ci puise dans une relation partenariale qu'a nouée le service d'accueil avec le service spécialisé en question. La réponse de l' agent - une fois la personne accueillie et sa demande analysée - se présente sous une forme du type: « vousappelez telle personne, de la part du bureau d'accueil, elle est très bien...».

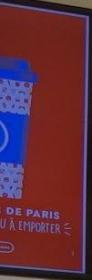
Enfin, la capacité à réussir des agents et du service d'accueil dans la gestion du front-office ne dépend bien évidemment pas que des bonnes volontés, ni même de leurs compétences, mais repose sur une démarche de réseau et de partenariat plus ou moins formelle fabriquée et entretenue en back-office.

PARCOURS USAGER EN DANGER



CETTE STRATEGIE, COMMENT L'OUTILLER?

Services-clés et bricolages périphériques



Services-clés et bricolages périphériques

Quand le sur-mesure complexifie la lisibilité des services

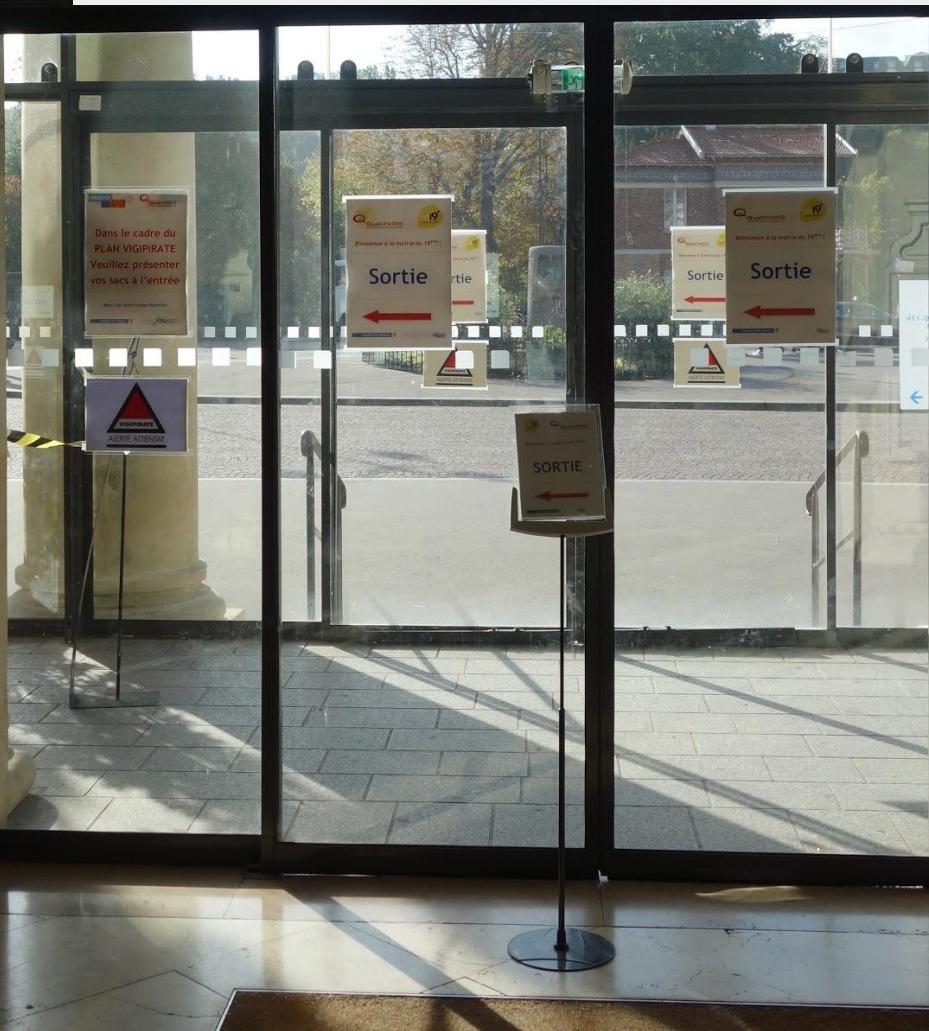
L'usager n'a pas toujours toutes les cartes en main pour accéder à un service directement, pour des raisons diverses, liées à la nature de sa demande d'une part et à ses capacités d'usager d'autre part, par ex. : ses connaissances (de la mairie, des autres institutions), ses capacités d'analyse et de décryptage (qu'est-ce qui se cache derrière tel ou tel intitulé, ou quel service répond à quelle demande ?) des compétences de base (linguistiques/formulation, d'écriture...)

Cela peut induire de la confusion, de la nervosité éventuellement, et in fine, une mauvaise expérience utilisateur. Afin de parer à ces problématiques, la mairie a complété son offre en accueillant des services a priori complémentaires (juridiques par exemple...) ou des services qu'on pourrait appeler "marchepieds" (écrivains publics...). Ces tentatives destinées à accroître l'accessibilité par la possibilité de construire des parcours "sur-mesure" ont des effets positifs, mais contribuent par ailleurs - et paradoxalement - à un certain élargissement de la palette de services, et donc une lisibilité moins bonne de l'offre-clé. Ce qui met en évidence le rôle croissant et incontournable de la fonction d'orientation liée à un accueil général.

Interfaces avec le public : les espaces de circulation de transition et d'attente au sein de la mairie

Au sein de la Mairie, quel parcours pour aller au services (orientation, passage d'un service vers l'autre,...) ou comment on occupe l'espace et le temps ?

Le hall d'entrée, lost in translation



Le hall d'entrée, lost in translation

Une multitude de sources de communication disparates : à la communication de l'accueil général pour orienter les gens, s'ajoutent le service com' qui communique au service des élus, la communication de la mairie centrale qui communique au nom de Paris, la com' extérieure (les asso...), les informations légales, le plan VigiPirate, les travaux de la porte d'entrée...

- De la part de la mairie, cela ressemble à un manque de priorisation. Qu'est-ce qu'on souhaite, de façon primordiale afficher comme information et plus globalement comme image (la première impression ayant un impact sur la suite du parcours) ?
- Conséquence : l'usager n'est pas pris en compte, il fait face à une véritable sédimentation de couches administratives et risque d'être perdu (même s'il y a des usagers-archéologues capable de déchiffrer!!).
- Toutefois, il y a dans cette confusion quelque chose d'assez vivant et une multitude de personnels à qui s'adresser (agent sécurité, agents accueil central, personnes d'autres services présentes occasionnellement (budget participatif...)....)

Espaces de passage et de transition (couloirs, escaliers, cours...)



Espaces de passage et de transition (couloirs, escaliers, cours...)



Les espaces de la Mairie que les usagers sont amenés à traverser sont étonnantes. Différentes variétés (cours, couloirs, salles...), différentes époques de construction, rénovations et remises à la norme des services, des styles et ambiances propres à chaque service.

Si on devait décrire le parcours usager sous forme de paysages, on parlerait de traversée du désert (cour), d'orientation difficile en forêt dense (accueil), d'obstacles naturels à franchir (escaliers), de longs tunnels (couloirs) et de points de vue aussi magnifiques que difficiles d'accès (salle des fêtes, salle des mariages). À côté de ça, certains espaces sont «vierges» et semblent peu utilisés, presque un peu oubliés (bar...).

De nombreux espaces sont malgré tout accessibles, sans que leur usage apparaisse toujours bien défini.

Malgré tout, ces espaces sont malléables, hackables. Ces espaces acceptent très bien l'hétérogénéité des usages qui en sont faits (par ex. allaitement ou pause dans le couloir derrière l'accueil). On s'y promène, on s'y perd sans que cela pose problème. Les agents accueillent et guident. Par exemple, les résidents se sont installés dans la salle des fêtes, ce qui n'était pas prévu.

L'attente, élément central dans l' expérience utilisateur



L'attente, élément central dans l' expérience utilisateur

Le temps d'attente peut devenir très long dans certains services d'accueil. Parfois, il faut revenir pour avoir une réponse définitive.

Ressentis :

La nervosité : l'espace étroit et en tunnel, les couleurs, l'inconfort, l'affichage du numéro de ticket...

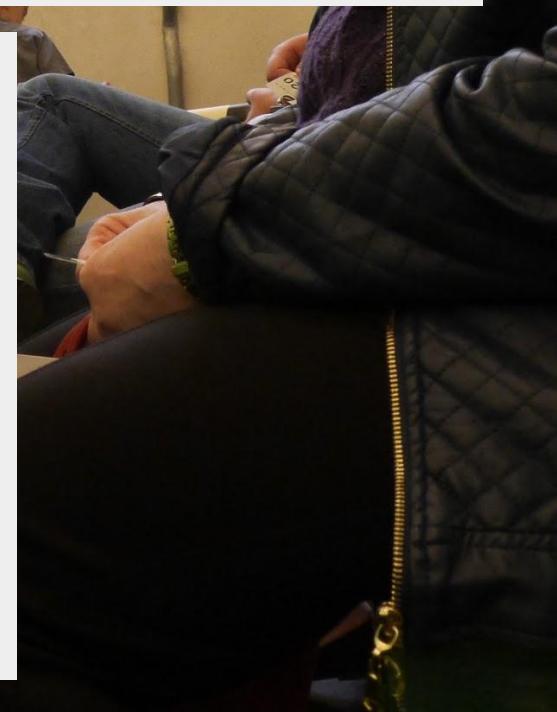
“Ca peut être une cause d’explosion d’un administré... les gens reviennent 2 à 3 fois en moyenne.” (Aff.générales)

Exigences accrues

« Quand les gens attendent beaucoup pour avoir leurs papiers, ils ont tendance à en demander davantage ». (état civil)

*On complique l'attente avec des formulaires à remplir
(incompréhension des usagers, difficultés à le remplir...)*

Quelques clichés de l'administration vieillotte subsistent : le ticket d'attente, les numéros de passage, les box, les néons...autant d'éléments symboliques, qui renvoient à l'expérience (douloureuse) de la CAF, de Pôle Emploi, et alimentent un amalgame (mairie et autres services administratifs).
-> sans compter que chaque service a sa propre politique en la matière.



L'attente, élément central dans l' expérience utilisateur

Outils et organisation

Panne du distributeur de tickets

Des guichets spécialisés et mal indiqués

« ils (les usagers) ont du mal à comprendre que chaque guichet est dédié à un service spécifique et ne fonctionne pas comme un guichet unique » (état civil)

Il n'y a qu'une file d'attente. Absence de différentiation entre les guichets, en fonction de la demande (retraits, conseils, ouverture de dossier...)

Manque de temps ressenti par le personnel

“J'ai un grand max de 15 minutes à accorder à un usager pour éviter les entassements. Je lui demande de revenir si je ne trouve par le document qu'il cherche.” (état civil)



Des espaces hyper-spécialisés

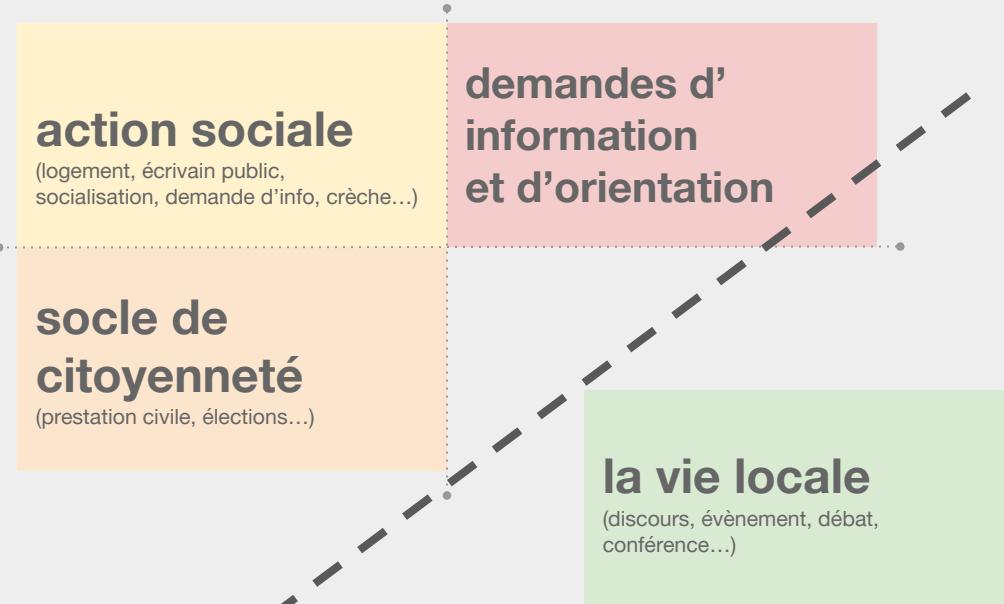


Des espaces hyper-spécialisés

Il existe deux types d'espace, nettement différents.

Les espaces dédiés aux prestations administratives et ceux dédiés à la représentation politique et à la vie locale.

Les premiers occupent principalement le RDC, ils sont très exigus et difficilement aménageables. Les autres sont aux étages, ils sont beaux et spacieux.



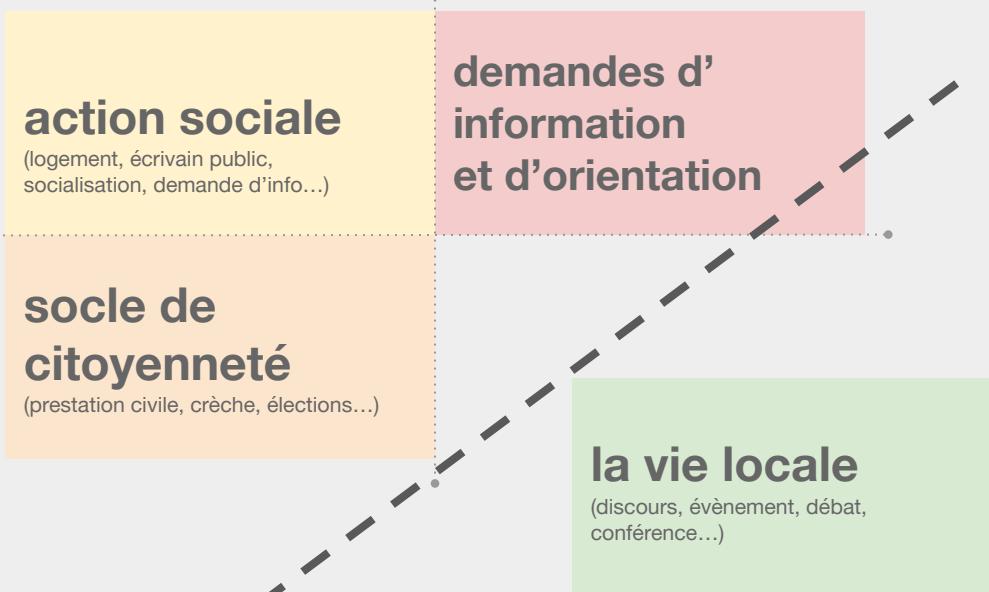
Des espaces hyper-spécialisés

Il y a peu de porosité d'usages encore ces espaces.

Les uns correspondent à des usages individuels (les prestations) et les autres sont des espaces collectifs.

Ils correspondent aussi à des moments différents dans la journée et la semaine.

La journée est dédiée aux prestations. Et après 17h et le week-end, vient l'heure de la société civile (débats...) et des représentations publiques (spectacles...).



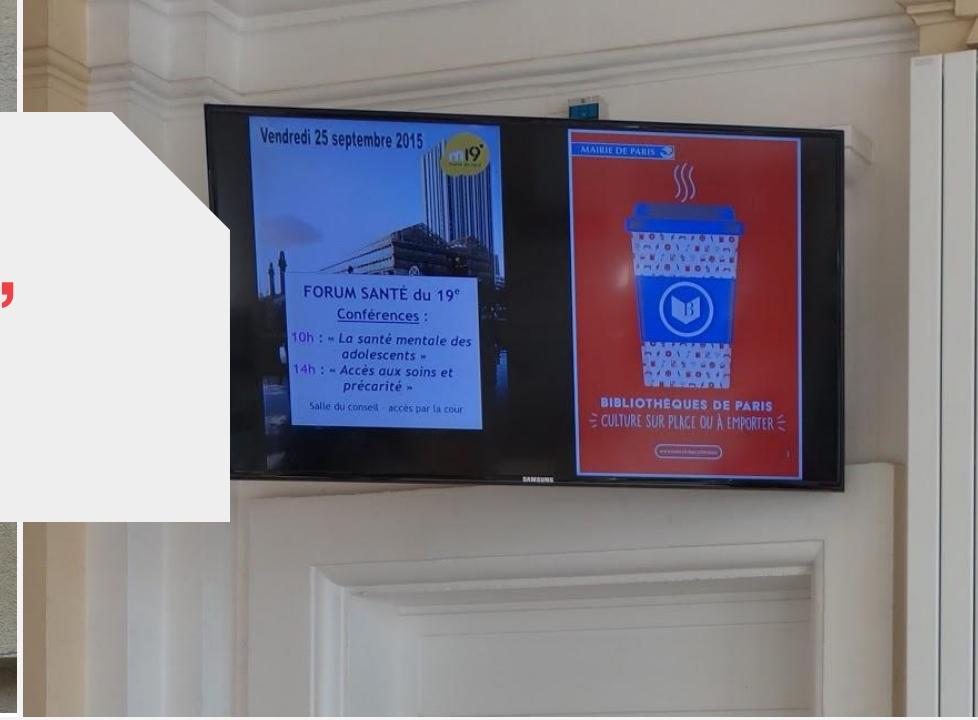
Des espaces hyper-spécialisés



Chaque espace (même au sein des espaces de prestation) est spécialisé et - du point de vue de l'usager - n'est pas en lien avec les autres. Le ressenti est qu'il n'y a pas de fil rouge, d'unité, de suite logique entre les services ; et du même coup dans l'organisation du bâtiment (si ce n'est que les prestations sont au RDC).



Confusion générale dans la manière de s' adresser aux gens

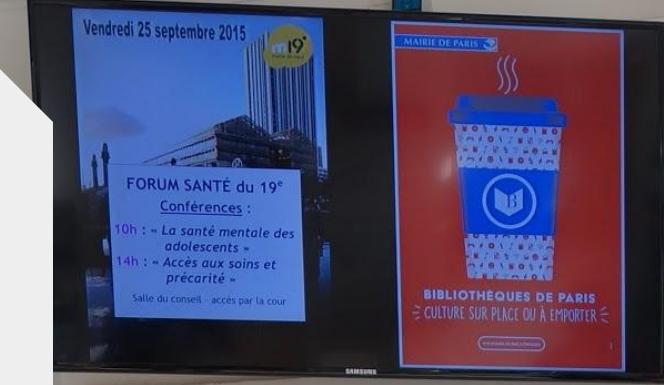


A screenshot of a website for the 19th arrondissement of Paris. The page features a banner with a video of people at an event, the "m19" logo, and navigation links like "GUIDE DU 19^e" and "VIE CITOYENNE". The main content area has sections for "Marchés en ligne" and "Services et permanences".

A screenshot of a website for the 19th arrondissement of Paris. The page features a banner with a video of people at an event, the "m19" logo, and navigation links like "GUIDE DU 19^e" and "VIE CITOYENNE". The main content area has sections for "Marchés en ligne" and "Services et permanences".



Confusion générale dans la manière de s' adresser aux gens



L'espace d'accueil est saturé de messages, chaque service communique à sa manière (signalétique), les objets d'accueils (tickets, formulaires, bornes...) sont différents entre chaque service, le site web est compliqué...

L'usager s'adapte tant bien que mal et fait avec. Certains sont rebutés. Pourtant, les responsables administratifs s'emploient à améliorer les choses.

L'organisation interne

Les débats sur le back-office semblent se cristalliser sur certains aspects considérés comme étant des injonctions au changement plus ou moins appropriées (guichet unique, polycompétence...). Nous avons envie de reposer les questions du back-office en partant des parcours d'usagers : en quoi les questions posées précédemment demandent à (re)penser les interfaces, à redessiner les périmètres des services, des liens entre services, les compétences et métiers des agents, etc.

D'autre part, nous nous intéressons aux pratiques, gestes et compétences des professionnels, à leurs capacités à mettre de l'huile dans les rouages administratifs et à produire, individuellement et collectivement, des services adéquats et de qualité. La valorisation et prise en compte de ces savoirs-faire (et savoir-être) n'est pas qu'une question de management bienveillant, mais une réelle condition d'une évolution réussie. Il nous semble d'ailleurs qu'au sein du 19e, plusieurs facteurs indiquent qu'il y a une réflexion à mener sur les conditions de travail (absentéisme fort dans certains services, postes non pourvus, espaces de travail exigus et peu adaptés...).

Nous considérons que des agents qui se sentent bien dans leur travail sont d'autant plus en capacité à bien accueillir des usagers

Les agents, une diversité de parcours !



Les agents, une diversité de parcours !

Loin d'être un bloc homogène, la population des agents présente une relative diversité de parcours qui fait écho, dans une certaine mesure, à celle des publics accueillis. Tout d'abord parce que, si certains sont issus de l'arrondissement, nombreux sont ceux, à l'image du quartier, qui viennent d'autres arrondissements ou de la proche banlieue. Par ailleurs, la diversité des parcours est constituée

- d'expériences dans d'autres services de la mairie centrale ou de mairies d'arrondissement
- d'expériences dans le privé
- d'une longue expérience en mairie du 19e (témoins de nombreuses évolutions)

Ce sont aussi ces parcours et expériences multiples qui influent et modèlent les pratiques ainsi que la fabrication des services.

Des services en silos

ETES

1^{er} étage

SALLE du CONSEIL
ANTENNE LOGEMENT

Rez de chaussée

ETAT CIVIL

CAISSE des ECOLES

BUREAU des PERMANENCES

Des services en silos

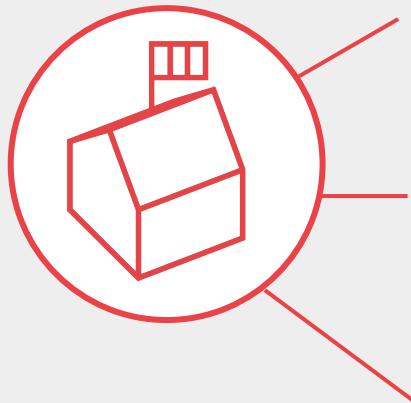
Il est normal que les différents services délivrent des prestations spécialisées (délivrer un acte de naissance n'est pas la même chose qu'attribuer un logement) mais ils apparaissent comme des silos, qui communiquent peu entre eux et entretiennent peu ou pas de liens fonctionnels (peu de collaborations, d'échanges de pratiques...).

Deux points nous ont interrogés :

- Au-delà des tâches précises, il y a **de nombreux points communs dans la relation aux usagers**. Malgré la mise en place récente, par le DGS, d'une réunion mensuelle de tous les chefs de service, il faudrait sans doute amplifier encore la réflexion partagée sur la relation de service et la politique d'accueil, d'attente etc. au niveau de la mairie (Qualiparis s'applique pour tout le monde mais est décliné au niveau des services), Une culture commune (pratiques, outils, représentations des publics, freins/atouts,...) doit encore émerger.
- Est-ce que **les demandes des usagers correspondent aux seules spécialités des services**. Est-ce que certains viennent pour régler plusieurs choses à la fois, ou pourraient être incités à regrouper certaines de leurs demandes en passant par un seul point de contact/agent? En quoi les agents de la mairie pourraient avoir **une vision plus globale des usagers** et répondre de façon plus efficace aux problématiques complexes de certains? Aux dires de quelques agents, certains usagers (l'"usager patate chaude") ont une grande fréquentation des services parce que leurs problèmes ne sont pas réglés, ce qui finit par parasiter certains services.

Une gestion des services entre différents acteurs

Une large palette de services accueillent du public. Il existe les services faisant entièrement partie de la Mairie (les "résidents") et des permanences, proposées et gérées par des structures externes à la Mairie ("les invités") ou des services hébergés dans la mairie depuis longtemps (les "hébergés"). Comment, à partir de là, imaginer une cohérence des services spécialisés et créés (parfois par défaut ?) au fil du temps ? Comment rendre lisible tout en proposant du sur-mesure, et ce dans un contexte d'interaction entre plusieurs acteurs : élus du 19e, administration du 19e, mairie centrale ?



les résidents

les services légaux de la Mairie (Etat Civil, Elections...).

les hébergés

caisse des écoles, antenne logement

les invités

écrivains publics, permanences d'avocat, centre local d'information...

Fusionner et centrer

Mise en forme Mettre sous forme Styles de conditionnelle de tableau cellules

Style

L'agent bricoleur

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
49	756	835	687	1288	1310	634	1158	724	1176	378	977
12	379	1106	13	851	1013	367	1132	1123	764		
23	909	205	614	107	88	1063	34				
39	509	114	1102	637	959	883	405	181			
59	759	1236	619	1202	1209	998	479	734	359		
68	632	1258	59	43	979	932	1112	1219	1126		
77	1296	899	466	845	1102	390	868	899	374		
11	1234	632	1155	102	958	1086	1056	21	73		
14	1176	1199	273	388	738	1357	490	970			
31	349	539	1201	738	150	890	538	143	1022	22	
30	376	362	533	345	771	1045	849	1427	1150	1339	
0	1222	296	285	310	918	1148	1320	335	78	947	
7	1523	77	361	528	813	516	621	867			
6	93	1191	960	1365	355	92	143	646	78	1110	1161
7	172	320	1249	120	269	445	304	1159	1306		
7	26	101	362	1217	444	693	312	675	911	476	
8	748	1268	16	125							

Faire un tirage

Imprimer

L'agent bricoleur

Certains agents bricolent, pas tous. D'autres en sont très loin.

Gestion et stockage des courriers, bouton coupe file, tirage au sort de désignation des jurés, convocation de RDV par SMS... les agents améliorent leur outils de travail en "bidouillant", tant bien que mal, avec leurs propres compétences et le matériel à disposition. Souvent, ces "bricolages" sont très astucieux et bougrement efficaces. Ils détournent des outils dont l'utilisation est difficile, ou mal adaptée à la réalité et à leurs besoins.

Malgré quelques exceptions, qui s'avèrent très utiles, il n'existe pas d'échanges organisés d'expériences de "bricoles" entre les services et entre les arrondissements.

Les envies de "bricolages" sont en outre rendues difficiles par la législation. Ainsi, l'attestation d'accueil (pour obtenir un visa), est un simple document à remplir et remettre. Mais les usagers n'ont pas le droit de sortir le document de la mairie, ils sont donc obligés de le faire sur place, ce qui prend 45 mn. Il faudrait changer les textes pour dématérialiser la procédure .

La polycompétence



La polycompétence



La polycompétence est une question récurrente car elle est perçue comme un manière d'améliorer le service pour l'usager (une personne répond à plusieurs besoins) et de faire face à l'absentéisme des équipes (plus il y a d'agents polyvalents, moins il y a de problèmes de gestion des effectifs). Malgré tout, la mise en place effective de la polycompétence est difficile et fait débat au sein des équipes.

Certains agents n'assurent que quelques tâches - quelques uns sont même mono tâches - malgré les politiques nouvelles de polycompétence au sein des services. Beaucoup des agents qui intègrent la mairie sont voués à être polycompétents, à des degrés divers. Quels sont les niveaux pertinents de polycompétences ? Peut-on imaginer avoir plusieurs pôles de polycompétences ?

Aujourd'hui la polycompétence s'applique déjà au sein de certains services et entre certains d'entre eux, regroupés récemment. Par exemple, à l'Etat civil, rotation de postes tous les 3-6 mois. Certains agents peuvent également assurer des postes à la fois au sein de l'accueil et du pôle Famille.

Mairie

Le cas “antenne logement”

SALLE des FETES

1^{er} étage

SALLE du CONSEIL
ANTENNE LOGEMENT

Rez de chaussée

ETAT CIVIL

CAISSE des ECOLES

BUREAU des PERMANENCES

Le cas “antenne logement”

L’antenne logement est à part. Elle **a beaucoup “de poids” dans la mairie** : poids symbolique et poids effectif car elle génère un certaine pression sur l’organisation globale à travers le flux et les tensions que la question du logement génère. **Le service ne dépend d’ailleurs pas de la mairie du 19e**, les agents n’ont pas de “chef de service” sur place. Depuis peu, une personne a un rôle de “préaccueil”, elle regarde les dossiers des personnes qui attendent et les renvoie ou les aide quand il manque des pièces.

Le service logement peine à trouver sa place dans la mairie, il est dans un entre deux. On pourrait considérer ce service logement comme un “vase d’expansion” pour la mairie centrale qui évite de centraliser ces pressions encore davantage. En même temps, **le service ne profite pas vraiment de l’écosystème de services proposés à la Mairie**. Le service rendu est également ambigu, entre prestations bureaucratiques et accompagnement social. Un entre deux physique également, le service étant placé dans un mi-étage, entre le RDC (espace des autres prestations) et les étages (vie locale). Un entre deux organisationnel enfin, entre service de proximité et service géré par la Mairie centrale.

La mairie et son territoire

Les services proposés en Mairie d'arrondissement ne peuvent être pensés, voire améliorés sans que l'on prenne en compte la population particulière du 19e, voire du Nord-est parisien et l'écosystème local d'acteurs sociaux, éducatifs et associatifs.

Le parcours usager territorial et interinstitutionnel pourrait être amélioré et structuré, au delà des connaissances et liens informels qu'ont construits certains agents avec des structures proposant des services complémentaires. Ces embryons de processus de coopérations mériteraient sans doute un appui hiérarchique et/ou politique.

La Mairie et ses partenaires

La mairie est un repère et du coup , un lieu de réorientation. De nombreux partenaires situés dans l'arrondissement offrent des services complémentaires à ceux de la Mairie. Ainsi, le parcours de l'usager est aussi un parcours urbain et interinstitutionnel.



La Mairie et ses partenaires

La mairie entretient des liens réguliers avec d'autres structures. Parmi elles, on peut noter les plus réguliers : l'hôpital Robert Debré, le centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP), la maison des associations, le commissariat de police.

Sur ce point, il y a une frontière nette entre les deux côtés du Canal de l'Ourcq, entre l'arrondissement "riche" (au Sud) et l'arrondissement "pauvre" (au Nord) : il y a deux "vies associatives" distinctes et les partenaires sont plus nombreux au sud de l'arrondissement.

Les "flux" d'usagers entre structures :

Certains "flux" d'usagers sont importants. Par exemple, une cinquantaine d'usagers par jour sont redirigés par la mairie vers le centre d'action sociale. Dans la tête des usagers, il y a une confusion entre les compétences de la mairie et celles du centre social.

La mauvaise communication entre structures :

"Les gens viennent pour d'autres services publics (préfecture, Sécu, consulat..) avec des infos fausses sur les documents à fournir. Sans compter que le site servicepublic.fr est très compliqué et qu'il n'est pas à jour. Pour l'inscription sur les listes électorales par exemple, des personnes viennent avec une facture de téléphone mobile, qui n'est pas autorisée." (accueil général)

Pistes d'actions

La mairie parcours bienveillant

- Redonner du sens aux parcours de l'usager, à travers des espaces et des services offerts, cohérents et conviviaux.
- Réinventer un temps d'attente positif.
- Des services sur-mesure et de la polycompétence qui fait sens.

La mairie nouvelles proximités

- Simplifier les démarches à réaliser par les usagers.
- Réinvestir et valoriser les lieux et les symboles.
- Réinventer une nouvelle relation avec l'usager, même à distance

La mairie connectée à son territoire

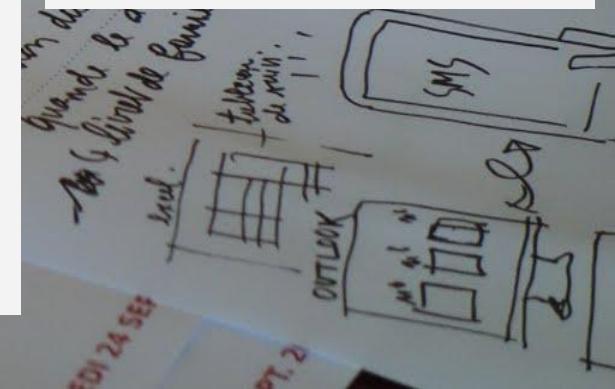
- Rendre la Mairie plus perméable aux dynamiques locales.
- L'inscrire dans une dynamique de développement territorial.
- Sortir la mairie de ses murs.

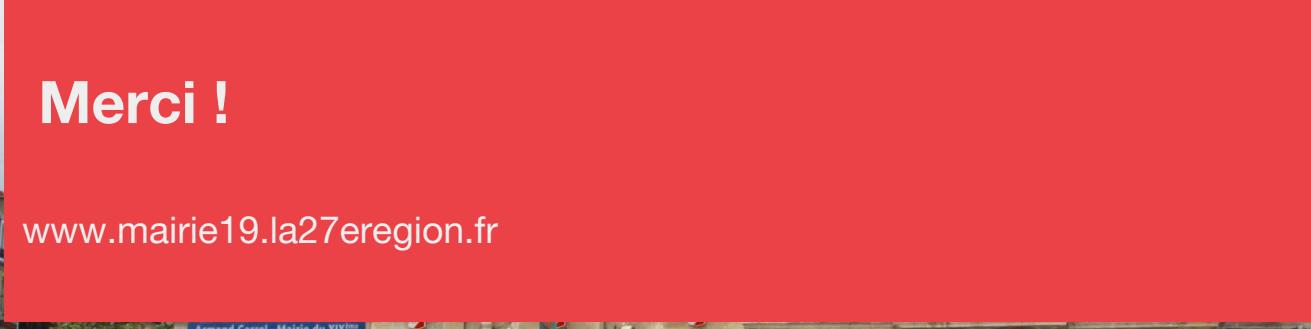
la mairie connectée à ses partenaires

- Outiller la coopération entre services et partenaires

la mairie labo

- Accompagner les agents, s'appuyer sur leurs initiatives
- Encourager l'intelligence collective





Merci !

www.mairie19.la27eregion.fr



MAIRIE DE PARIS 

LA 27^e RÉGION