



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction interministérielle  
de la transformation publique

PREMIÈRE VERSION

DÉCEMBRE 2020

# Accueillir les usagers des services publics en temps de crise sanitaire

Recueil de bonnes pratiques  
et pistes de réflexion issues du terrain



# 1 Apprendre, en équipe

## Pourquoi ce livret ?

La crise sanitaire nous impose de repenser collectivement nos manières de faire, dans un contexte d'incertitudes et de règles changeantes.

C'est donc l'occasion de revoir nos pratiques et d'adopter de nouvelles méthodes.



### À qui s'adresse-t-il ?

Ce livret est destiné aux agents qui gèrent l'accueil physique d'un espace public et qui y reçoivent des usagers, et plus généralement, à toute personne concernée par l'accueil du public.



### Comment a-t-il été élaboré ?

Ce livret apporte une première synthèse de solutions qui ont été développées sur le terrain et qui prennent en compte les différentes dimensions de l'accueil physique des usagers (aménagement, mobilier, signalétique, information, numérique, management, relation avec les usagers...).



### Comment l'utiliser ?

Ce livret présente des bonnes pratiques mais aussi des éléments de méthode pour mieux analyser les besoins des usagers et des agents. Il a vocation à être enrichi au gré des témoignages que vous pourrez proposer à la DITP.

Il peut servir comme support de réflexion pour trouver ensemble comment maintenir un accueil de qualité malgré ces nouvelles contraintes.

La première des bonnes pratiques, c'est d'agir en équipe !

## ÉTAPE 1

### Ré-évaluer la situation

Commencez par vous concerter en équipe pour mettre à jour votre diagnostic des contraintes sanitaires et autres impacts de la crise.

N'hésitez pas à utiliser les pages suivantes de ce livret comme support de discussion :

- En quoi les nouvelles consignes transforment-elles les procédures et les informations actuelles ?
- En quoi les nouvelles consignes contraignent-elles les espaces d'attente et de circulation ?
- En quoi la nouvelle situation influence-t-elle les comportements, les postures et les modalités d'interaction, pour les agents et pour les usagers ?

## ÉTAPE 2

### Régulièrement, simuler les usages

Répétez souvent l'exercice qui consiste à vous installer dans l'accueil, pour simuler les trajets, les comportements des usagers et les étapes clés dans les échanges.

Observez collectivement :

- Les tâches devenues difficiles ou impossibles
- Les situations d'échanges devenues difficiles ou impossibles
- Les trajets qui ne sont plus valables (à l'extérieur comme à l'intérieur du bâtiment)
- Les outils qui ne sont plus utilisables
- Les espaces qui ne peuvent plus être occupés ou utilisés

Vous pouvez en faire un jeu de rôle : plusieurs de vos collègues jouent un usager dans une situation particulière, un agent d'accueil.... Puis, pour tester les limites de l'aménagement actuel, l'un d'entre vous se fait le porte parole de la crise sanitaire et ajoute des contraintes aux usagers et à ceux qui sont à l'accueil. L'un d'entre vous prend des notes de ce que l'exercice met en évidence sur les étapes à modifier ou changer.

## ÉTAPE 3

### Développer les solutions à court terme

Face aux contraintes et aux impossibilités observées, proposez des solutions simples et à court terme :

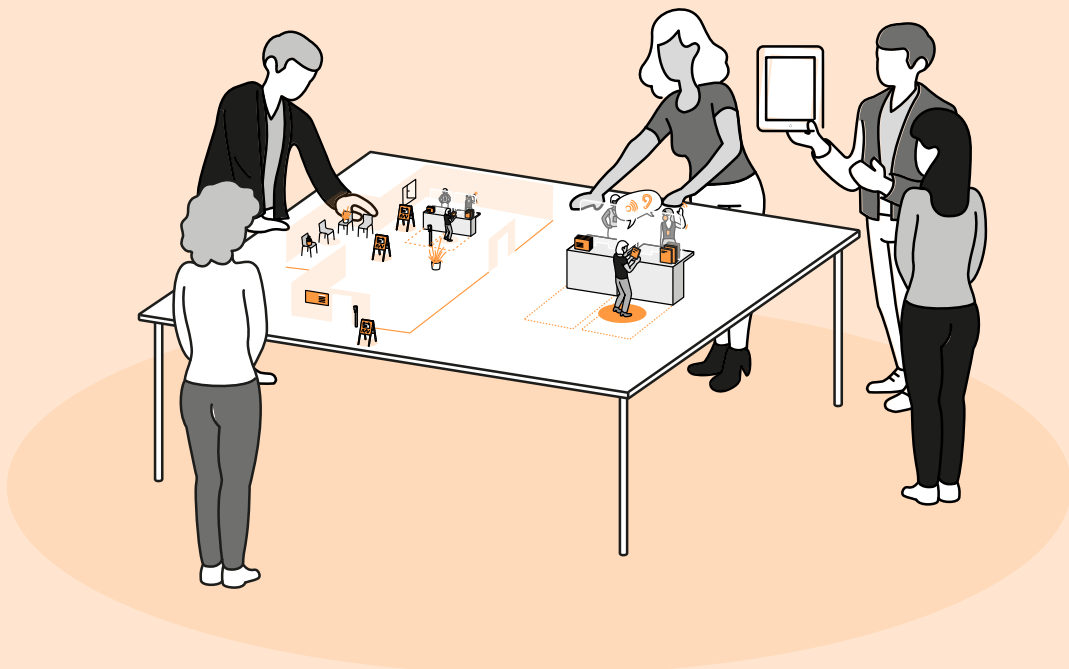
- Quels sont les messages qui doivent être ajoutés (et enlevés) à l'extérieur ?
- Comment informer simplement les passants des nouvelles règles d'accueil de l'administration ?
- Quels nouveaux aménagements extérieurs pour assurer un service qualitatif ?
- Quels sont les messages à installer à l'accueil, et à quels endroits ? Quels messages retirer ?
- Comment clarifier les messages ?  
Comment tourner les messages en proposition positive et non pas négative ?
- Comment agencer rapidement l'accueil pour répondre aux nouvelles contraintes ? Quelles astuces ?
- Quelles sont les ressources (mobilier, luminaires, plantes, tableaux, parois mobiles...) disponibles dans le service ? Peuvent-elles être utiles ?
- Qu'est-ce que l'on décide d'arrêter ?  
Qu'est-ce qui doit être mis en pause ou organisé par rendez-vous ?
- Comment simplifier l'accès à l'information en ligne ?
- Comment répartir les rôles entre les agents sur place et des agents forcés de télétravailler en cas de cas contact suspecté ?

## ÉTAPE 4

### Imaginer des solutions à pérenniser

Récoutez des retours usagers sur ce qui fonctionne ou pourrait être amélioré, en prenant le temps d'échanger avec eux sur place. Réfléchissez également à l'expérience de l'agent, les solutions imaginées doivent aussi être satisfaisantes pour eux. Prenez un temps d'équipe pour évaluer les dispositifs mis en place et planifier la mise en oeuvre d'idées plus durables :

- Parmi les idées que vous avez mises en place durant la crise, lesquelles mériteraient de perdurer après la crise ?
- Quelles sont les pratiques d'accueil particulières qui améliorent durablement la qualité de service ?
- Quelles sont les choses que vous souhaitez abandonner après cette période délicate ? Et qu'en disent les usagers ?
- Comment conserver la mémoire des bonnes pratiques développées, pour pouvoir les réactiver en cas de nouvelle crise ? (par exemple, compiler dans un dossier des photos des aménagements, affiches, dispositifs signalétiques...)



## 2 Éviter les déplacements inutiles : aider les usagers à anticiper

La crise sanitaire nous oblige à limiter nos déplacements. Il est important que les usagers ne se déplacent que lorsque c'est indispensable. Une personne qui se déplace jusqu'à l'accueil physique d'un service public le fait parce que :

- on le lui a demandé
- elle ne comprend pas ou ne connaît pas la procédure,
- elle veut accélérer sa démarche ou n'en comprend pas les délais de traitement
- elle est venue une première fois avec un dossier incomplet,
- elle n'a pas pu effectuer sa démarche via d'autres canaux.

?

### Les questions à se poser en temps de crise

- Quelles sont les nouvelles questions que nous posent les usagers ? Quelles incompréhensions ou inquiétudes régulières mériteraient une modification du parcours, une information supplémentaire, proactive ... ?
- Est-il utile / possible de créer de nouveaux canaux de contact directs, temporaires, pour ces nouvelles demandes, très précises et très récurrentes (ex : ligne téléphonique ou page web FAQ dédiée) ?
- Comment se passe l'accueil dans les autres canaux de contact (ex : temps d'attente au téléphone) ? Les informations sont-elles à jour sur tous les canaux ? cohérentes ?
- Quelles actions pouvons-nous mener pour éviter aux usagers de se déplacer inutilement et, à l'inverse, pour les rassurer s'ils doivent impérativement venir ?
- Comment aider les usagers qui viennent une première fois à poursuivre leur démarche via des canaux à distance (téléphone, internet, courrier) ?

?

### Les questions à se poser après la crise

- Quelles sont les informations à modifier ?  
À supprimer ? Et celles qui peuvent être maintenues ?
- Faut-il communiquer pro-activement auprès des usagers en cas d'un retour aux anciennes règles ?
- La répartition des activités en temps de crise reste-t-elle utile ?

### Donner une vision d'ensemble

Avant le rendez-vous, vous pouvez rappeler dans un sms ou un courriel les différentes étapes, leurs pré-requis, les éléments à apporter pour le rendez-vous, et les consignes sanitaires à respecter (port du masque... etc). Dans votre message, vous pouvez mettre ces éléments en évidence (avec de la couleur par exemple) pour insister sur les nouveaux enjeux liés à la crise sanitaire. Si possible, vous pouvez passer un appel téléphonique pour vérifier que le dossier est complet, ou demander de programmer l'envoi d'un SMS collectif qui rappelle les éléments indispensables.

### Rassurer les usagers en amont

Sur vos différents canaux de communication, précisez comment vous avez réorganisé l'accueil pour faire respecter les gestes barrières (modification de l'accès au bâtiment, désinfection régulière des surfaces, jauge maximale...) En prenant connaissance de ces informations en amont de leur venue, les usagers qui sont dans l'obligation de se rendre à l'accueil physique, peuvent le faire en étant rassurés.

### Maintenir à jour les informations de préparation de la venue

Assurez-vous auprès des services en charge que les informations concernant les horaires d'ouverture au public, l'offre de service disponible et les modalités d'accueil soient à jour sur tous les canaux de communication (affichages à l'entrée du bâtiment, répondeur téléphonique, page internet dédiée à l'administration, google maps, pages jaunes, réseaux sociaux, FAQ...). Si possible, faites en sorte que la date de mise à jour figure sur l'information.

## Préparer la suite de la démarche

Si la démarche n'est pas finalisée, donnez à l'utilisateur toutes les informations utiles pour lui éviter de se déplacer à nouveau (numéro de téléphone, possibilité de rendez-vous à distance, actions réalisables sur internet, tutoriels ou aides aux actions en ligne...).



### Informez les usagers sur les horaires de faible et de grande affluence

Évaluez au fil des semaines les horaires de forte affluence et communiquez-les sur votre site, invitez les usagers à venir dans « les créneaux distanciés ».

### Renseigner les usagers en amont (sur internet et à l'extérieur du bâtiment)

- Prévenez les usagers des nouvelles règles d'accueil (masque, distance obligatoire, jauge maximale) et des conditions d'attente (la file d'attente débute à l'intérieur et se poursuit à l'extérieur)
- Affichez les horaires d'ouverture et les créneaux distanciés « conseillés »
- Donnez des informations sur l'actualité et la disponibilité des services.

### Promouvoir, faciliter l'usage et développer les démarches en ligne

Lorsque c'est possible, dématérialisez certains formulaires et facilitez les signatures à distance à travers l'offre « démarches simplifiées » ([www.demarches-simplifiees.fr](http://www.demarches-simplifiees.fr))

### Pré-orienter les usagers dès leur arrivée à l'intérieur du bâtiment

Un agent volant peut aller spontanément à la rencontre des usagers, pour les accueillir, les rassurer, les aiguiller dans les bonnes files d'attente, et identifier le cas échéant les personnes prioritaires (les personnes en situation de handicap, les personnes qui ont pris rendez-vous...). N'hésitez pas à faire régulièrement des annonces collectives pour éviter les questions redondantes.

# 3 Respecter les règles sanitaires et bien accueillir : réaménager les espaces

La crise sanitaire nous impose la distanciation physique, dans les situations d'attente comme de rendez-vous. En repensant l'organisation et l'aménagement de votre espace d'accueil, vous pouvez à la fois respecter les normes sanitaires (qui peuvent évoluer), améliorer la lisibilité et le confort pour les usagers, et faciliter le travail des agents publics.

?

## Les questions à se poser en temps de crise

- Quel est le parcours usager depuis l'extérieur du bâtiment jusqu'à sa rencontre avec un agent ? Quels sont les espaces qu'il doit traverser, quelles sont les informations qu'il doit voir ?
- En tant qu'usager, lorsque je découvre les espaces d'accueil, quelle est l'ambiance que je perçois ? Faites le parcours avec un regard neuf, et demandez-vous ce que vous ressentez, voyez, comprenez de l'espace que vous avez sous les yeux.

?

## Les questions à se poser après la crise

- Y a-t-il des mesures sanitaires qui pourraient être utilement conservées de manière permanente ou qui devraient être réactivées en période de grippe ? (ex : mise à disposition de gel hydroalcoolique, nettoyage des ordinateurs) ?
- Peut-on conserver le matériel d'aménagement pour être prêts en cas d'une nouvelle situation de « crise » ? Quels sont éléments à pérenniser et ceux à ne pas conserver ?

## Apaiser les espaces d'accueil

Dans la mesure du possible, préférez enlever des chaises plutôt que de les barrer au scotch, et dans le cas où le mobilier ne peut être retiré, privilégiez des stickers pour banaliser des sièges. Si possible, réarrangez plutôt le mobilier déjà sur place pour orienter la circulation tout en améliorant le cadre de vie (des plantes vertes organiser des files d'attente par exemple).

## Gérer le flux extérieur

Marquer les distances de sécurité avec une signalétique au scotch au sol, tout en faisant attention à ne pas gêner la circulation des autres passants devant le bâtiment. Vous pouvez aussi faire rentrer les usagers par petits groupes, à chaque fois que quelques personnes sortent pour éviter une trop grande affluence dans le hall d'accueil. Des barnums peuvent être déployés pour protéger la file d'attente en cas de pluie.

## Matérialiser les parcours usagers

Mettez en place une signalétique temporaire et modulable. Elle doit être facile à produire (temps et coût) et à déplacer et rester compréhensible pour les usagers. Utilisez des outils simples (pochettes plastique, logiciels de bureautique, feutres de couleur, scotch...). Vous pouvez par exemple reprendre le plan de votre étage, et associer une couleur ou un symbole à chaque démarche. Vous pouvez renforcer la signalétique, à l'entrée de la file d'attente, sur la porte du bureau ou du guichet, sur la bannette des documents associés à cette démarche, afin de baliser le parcours usager par des repères clairs, et faciles à déplacer si les agents changent de bureau ou de bornes.

### Rationaliser l'information

Faites le tri dans les affichages obsolètes pour gagner en impact. L'information portant sur les démarches et les consignes de sécurité doivent être distinctement visibles pour tout usager entrant sur le site.

### Choisir le ton pour s'adresser aux usagers

Pour les échanges et l'affichage, privilégiez des termes comme « *Nous vous invitons, recommandons...* » et évitez d'écrire « INTERDIT » ce qui enlève de l'hospitalité au lieu.

### Créer les conditions de la confidentialité

Si votre mobilier le permet, n'hésitez pas à aménager des espaces de type « box » en cloisonnant les bureaux d'accueil les uns des autres, afin d'atténuer le bruit et de favoriser la confidentialité des échanges.

### Garder des repères constants

Mettez en place des codes récurrents dans l'affichage d'informations en plaçant systématiquement les panneaux d'orientation à la même hauteur pour créer des points de repère.



### Conserver des usages en autonomie

Pour les consultations sur ordinateur ou borne tactile, mettez du gel hydroalcoolique à proximité et protégez l'équipement d'un film antibactérien à changer régulièrement lorsque c'est approprié.

### Rester modulaire

Privilégiez des équipements mobiles (meubles indépendants, tableau effaçable à l'entrée pour mettre à jour les informations, ruban adhésif plutôt qu'autocolants...). Vous pourrez ainsi ajuster votre aménagement suivant les retours des usagers et l'évolution des contraintes sanitaires.

### Rendre l'orientation didactique

Les panneaux d'orientation peuvent comporter un pictogramme, le nom de la démarche administrative et de l'agent concerné, la distance ou le temps pour atteindre l'espace en question. Faites la signalétique en fonction des besoins usager et non pas à partir des démarches administratives. Pour les publics ne parlant pas le français, n'hésitez pas à traduire les panneaux dans d'autres langues ou à utiliser des pictogrammes ou des images pour se faire comprendre par tous.

### Transformer l'accès aux documentations à la demande

Les fascicules d'informations peuvent rester disponibles mais pas en libre service. Proposez-les aux usagers lors des échanges en rendez-vous pour compléter leur information ou rendez-les disponibles en ligne (accès en page d'accueil ou téléchargeables depuis des flashcodes en accueil).

# 4 Tenir compte des effets négatifs du masque et de la distanciation sur la qualité de l'échange

L'accueil physique des usagers constitue un moment essentiel pour incarner l'écoute, la disponibilité, la proximité, la simplicité et l'efficacité des services publics.

Il est donc important de chercher à maintenir la qualité de l'accueil malgré la distanciation physique et le port du masque. Voici quelques astuces, mots ou gestes simples qui peuvent y contribuer.

?

## Les questions à se poser en temps de crise

Est-ce que les conditions d'accueil :

- Limitent la capacité d'expression lors d'échanges oraux ?
- Limitent ma capacité d'écoute ?
- Limitent l'accès à des lieux, des sites ou des fonctions d'accueil ?
- Rendent impossibles des étapes essentielles ou qualitatives de mon activité ?
- Changent l'état d'esprit des usagers lorsqu'ils arrivent à moi ?
- Nécessitent de mettre en place des démarches numériques accessibles à tous les types d'usagers ?

?

## Les questions à se poser après la crise

- Y a-t-il des nouveaux gestes de distanciation qui pourraient être pérennisés pour faciliter la relation avec certains publics (personnes de santé fragile, incivilités, malentendants, allophones...) ?
- Certaines pratiques et postures ont-elles été particulièrement appréciées des usagers ? Pour quelles raisons ? Sont-elles spécifiques au contexte de crise ?

### S'assurer que tout est clair

Pour éviter qu'ils aient à revenir et limiter ainsi l'affluence sur le site, vérifiez toujours que l'utilisateur sait où aller (quel guichet et comment y parvenir), les règles d'attente, les documents à avoir, les horaires... Terminez le dialogue avec une formule du type : « *Est-ce que tout est clair ?* » et si vous avez le temps, invitez l'utilisateur à reformuler les prochaines étapes.

### Tenir compte des émotions des usagers

N'hésitez pas à ralentir le rythme de l'échange et à être attentif aux réactions de l'utilisateur (et à la vôtre), et ralentir le rythme pour calmer les échanges.

### Rappeler le contexte en cas de tension

Le confinement et l'accès en rendez-vous ont tendance à rendre plus rares les agressions verbales ou physiques avec les usagers. Cependant, rappelez le contexte actuel et affichez clairement votre intention de maintenir la distanciation avec chacun.

### Se rendre identifiable et disponible dans la file d'attente ou dans les espaces de libre service

Faites en sorte de vous démarquer en tant qu'agent d'accueil, en donnant des éléments visuels pour que les usagers vous reconnaissent (un gilet de même couleur pour tous les agents avec écrit "accueil et orientation" par exemple). Allez voir les usagers dans la file d'attente pour les accueillir, leur donner des informations préliminaires et désamorcer ainsi d'éventuelles tensions liées à l'attente.



### Démontrer par l'exemple le respect des consignes de sécurité

En tant que manager assurez-vous qu'un agent soit en charge d'effectuer et/ou de superviser l'entretien des surfaces. Si possible tournez tous les jours au sein de l'équipe. En tant qu'agent d'accueil vérifiez régulièrement que votre masque couvre bien votre nez et votre bouche. En cas d'incivilités par les usagers, il vous sera plus facile de les inviter à respecter les gestes barrières si vous les respectez vous-même.

### Écouter avec un masque

Vous pouvez rappeler en début d'échange que le masque rend l'écoute plus difficile et qu'il ne faut pas hésiter à demander de répéter ce qu'on ne comprend pas. Exemple lors d'un échange agent / usager :  
« Bonjour, je m'appelle Jean, je suis là pour vous guider. Avec le masque il est parfois difficile de se comprendre, mais sachez que je suis à votre écoute. Si je vais trop vite, si vous ne comprenez pas les informations que je vous donne, n'hésitez pas à me couper et à me poser des questions. »

### Un message global cohérent

La signalétique permet de confirmer votre discours. Veillez donc à la cohérence entre vos propos et ce qui est inscrit sur les murs.

### Parler avec un masque

Le masque limite les informations non-verbales. Parlez avec vos mains, souriez avec vos yeux et utilisez le moins possible de second degré ou de sous-entendus nécessitant une lecture des émotions faciales. Si vous sentez que votre interlocuteur est perdu, n'hésitez pas à proposer de reformuler votre propos.

### Choisir le bon masque

Certains masques transparents peuvent offrir une alternative intéressante aux masques en tissus en permettant aux usagers de voir les émotions de l'agent et de lire sur leurs lèvres. Les masques peuvent également être originaux et personnalisés. Dans certains lieux d'accueil, des agents portent des t-shirts avec leur photo, pour mettre un visage sur un accompagnement.

### Transmettre des documents

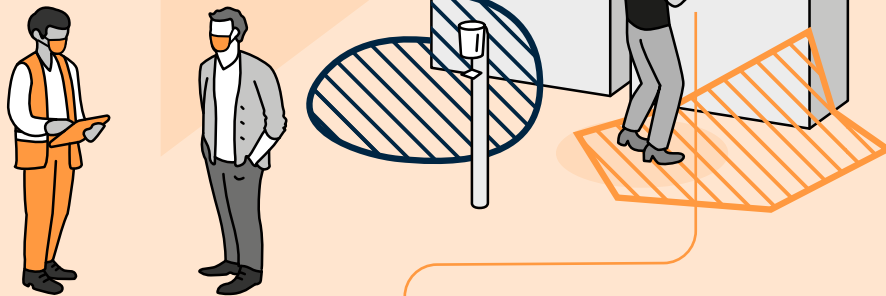
Pour transmettre des documents, vous pouvez les déposer dans un espace sanctuarisé pour les partager aux usagers. « Suivez le scotch rouge et prenez ensuite le document dans la bannette rouge »

### S'aider de supports visuels

Si vous avez du mal à vous faire comprendre de votre interlocuteur, n'hésitez pas à montrer les documents dont vous parlez, à pointer les informations nécessaires sur un écran s'il est accessible depuis le point d'accueil.

### Préserver les conditions de confidentialité lors de vos échanges avec les usagers

Si l'usager est dans la file d'attente, demandez-lui de se décaler de quelques pas le temps de la discussion, pour plus d'intimité lors de l'échange tout en respectant les gestes barrières.





## Les ressources

Les consignes référencées ci-dessous correspondent aux différentes évolutions de la situation sanitaire.

Consulter les consignes générales pour les règles à suivre pour les établissements recevant du public sur :

- Sur le site du Ministère du Travail :  
<https://travail-emploi.gouv.fr/>
- Sur le site du Gouvernement :  
<https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>
- Les équipes de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique :  
[www.transformation.plus.gouv.fr](http://www.transformation.plus.gouv.fr) (disponible à partir de janvier 2021)  
[experienceusager.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:experienceusager.ditp@modernisation.gouv.fr)



## Pour aller plus loin

Si vous souhaitez de l'aide dans la réorganisation de l'accueil, les labo d'innovation de région peuvent être des ressources précieuses. Contactez les directement ou passez par :

[futurspublics@modernisation.gouv.fr](mailto:futurspublics@modernisation.gouv.fr)



## Jouez collectif

Si vous acceptez de partager à la communauté vos trouvailles, bonnes pratiques ou conseils, vous pouvez contribuer à améliorer ce livret.

Nous vous remercions par avance d'envoyer votre témoignage :

- Par mail à l'adresse  
[experienceusager.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:experienceusager.ditp@modernisation.gouv.fr)
- En mentionnant dans l'objet du mail « Témoignage sur l'accueil des usagers en temps de crise sanitaire »
- En ajoutant des photos si possible.

Merci !