

POURQUOI ?

Des situations de tension peuvent survenir aux guichets, par lesquels les collectivités offrent un accueil physique à tous les usagers.

POUR QUI ?

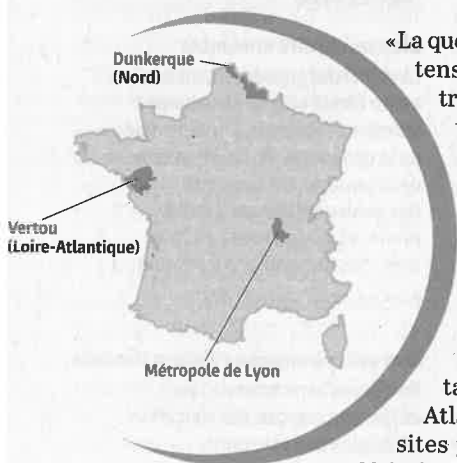
Certains usagers ont le sentiment de ne plus réussir à faire aboutir leurs démarches administratives, face à des agents souvent en proie à une souffrance éthique.

COMMENT ?

Afin d'apaiser les tensions et de recréer de la confiance, la façon de concevoir l'accueil et la posture des agents peuvent être repensées.

Services aux usagers

Comment apaiser les tensions aux guichets



«La question de l'apaisement des tensions au guichet est centrale. C'était l'un des objectifs poursuivis par notre projet sur la relation aux administrés. Nous avons complètement revu la manière dont on accueille les usagers», raconte Emmanuelle Dubourg, cheffe du service «relations aux habitants» à Vertou, en Loire-Atlantique (lire p.40). Deux sites y accueillent du public, l'hôtel de ville et la mairie annexe, où quatorze agents étaient confrontés à des situations de tension, voire de conflits.

Une situation loin d'être isolée car, parmi les territoriaux en relation avec le public, 41% ont déclaré, en 2019, vivre des situations de tension, selon une étude de la direction générale de l'administration et de la fonction publique, parue en janvier cette année.

SENTIMENT DE « VIOLENCE INSTITUTIONNELLE »

«L'idée est de comprendre ce qui se joue. Avant d'arriver à une situation de conflit, l'utilisateur peut avoir vécu une série d'événements qui l'ont conduit à mal vivre sa situation», explique Emmanuelle Dubourg. «Les incivilités, comme la violence, ne viennent pas de nulle part», rappelait déjà la 25^e étude de l'Observatoire MNT dédiée à l'accueil dans les services

publics locaux, en mars 2021. Le contexte de crise sanitaire et la numérisation massive des démarches administratives ont, semble-t-il, joué à plein.

Les 570 délégués du Défenseur des droits qui tiennent des permanences dans les territoires observent «de plus en plus de personnes qui viennent [les] voir dans une situation de grande fragilité, pas uniquement sociale, qui résulte d'épreuves qu'elles disent avoir traversées dans leurs démarches administratives et qui les plongent dans une grande inquiétude concernant l'aboutissement de leurs demandes.»



AVANTAGE

Penser l'aménagement de l'accueil et la posture des agents au guichet autrement contribuent à rendre le service public plus accessible.



INCONVÉNIENT

Comme tout processus de changement, il peut susciter des tensions ou des résistances et doit être accompagné.

«Leur état peut se traduire par des formes d'agressivité ou d'effondrement, aggravé par la perte de contact lors des confinements, et dont on ne sort pas encore complètement», décrypte Daniel Agacinski, délégué général à la médiation du Défenseur. A la suite d'épisodes d'agressivité verbale et de perturbations de tenues de permanences, des groupes

d'analyse de pratiques ont été installés depuis bientôt deux ans afin que les délégués soient accompagnés sur les postures à adopter et les conduites à tenir face aux difficultés rencontrées. «Aujourd'hui, il y a



Les usagers qui ne parviennent pas à s'adapter à la numérisation des démarches administratives finissent par s'adresser aux mairies, notamment. N. LIPONNE/HANS LUCAS

un ensemble flou appelé "les acteurs de proximité", centres sociaux, centres communaux d'action sociale [CCAS], mairies et associations, qui voient arriver à leurs portes l'ensemble des refoulés des administrations du social, tous ceux qui n'arrivent pas à s'ajuster au nouveau fonctionnement, à la numérisation et à la prise de rendez-vous en ligne, ces nouveaux filtres mis en place avant de pouvoir rencontrer un agent

administratif», résume Clara Deville, sociologue et spécialiste des inégalités d'accès aux droits sociaux.

«Beaucoup d'administrés déclarent éprouver un sentiment de "violence institutionnelle" et se disent confrontés à la mise à distance des services publics. Les gens viennent nous voir avec leur colère, pas nécessairement dirigée contre nous, et leur épuisement, renchérit Joran Le Gall, président de l'Association nationale des assistants de service social. Les usagers ont besoin qu'on les regarde dans les yeux en leur disant "on va le faire ensemble" et pas de s'entendre dire "allez voir sur internet".»



L'EXPERT

BENOÎT VALLAURI, directeur du Ti Lab, qui accompagne la transformation des politiques publiques en Bretagne

«Développer la formation pour apprendre à gérer des situations complexes»

«Nous allons réactualiser, d'ici à l'an prochain, notre guide "Recettes publiques d'un accueil qui dépasse les bornes", où la question de la tension au guichet sera en partie traitée. Il est recommandé de développer la formation des agents en situation d'accueil, qui n'ont pas forcément appris à gérer des situations complexes, voire tendues, comparés aux travailleurs

sociaux. De plus, tout ce qui permet de faire retomber la tension est à travailler, par exemple, la communication non violente ou le self-défense. Une signalétique uniquement tournée vers des problématiques telles que la prévention des violences peut, par ailleurs, donner l'impression aux usagers qu'on ne voit chez eux que cette dimension-là.»

PRÉCONISATIONS DU GIGN

C'est l'un des axes du chantier mené à Vertou: «Dématérialiser sans déshumaniser». Décision a été prise de supprimer la borne numérique de l'accueil afin de favoriser un «aller vers» et un contact direct avec les usagers. «L'idée est de rétablir un rapport d'égalité avec un accueil debout, en face-à-face, à hauteur des usagers, pour agir sur la relation et la rendre plus positive et agréable», détaille Emmanuelle Dubourg.

S'il n'y a pas de statistiques pour attester d'une diminution des tensions, elle évoque «une baisse des incivilités», même si des sujets générateurs de mécontentements persistent, comme la délivrance de titres d'identité, malgré le plan d'urgence du gouvernement. En cas de situation tendue et dans la mesure du possible, l'ensemble des acteurs interrogés conseillent, de plus, d'accueillir la parole de l'utilisateur. «Je ne ☺☺☺»

« coupe pas la parole à une personne qui essaie de m'expliquer son problème », est ainsi l'une des postures figurant dans la charte des bonnes pratiques de la relation à l'habitant coconstruite avec les agents de Dunkerque (86500 hab., Nord).

Une préconisation portée jusqu'à la gendarmerie, qui a déjà dispensé une formation élaborée par la cellule nationale de négociation du GIGN à 22 000 élus, dans un contexte de hausse des agressions contre eux (+32% l'an dernier, selon le ministère de l'Intérieur). « Une clé de négociation recommandée est de laisser parler la personne. Lui couper la parole pourrait faire monter la pression. Tant qu'elle ne se sera pas exprimée, elle n'écouterà pas », insiste Nassima Djebli, porte-parole de la gendarmerie, en rappelant que le dispositif Maires (pour « motif, acteurs, instant, risques, environnement et solution »), peut aussi être mobilisé par les agents d'accueil. « Ce canevas permet de se poser des questions pour savoir où se situer, en code vert, orange ou rouge, et savoir lorsqu'il faut prévenir la gendarmerie », indique-t-elle.

« Une clé de négociation recommandée est de laisser parler la personne. Tant qu'elle ne se sera pas exprimée, elle n'écouterà pas. »

Nassima Djebli, porte-parole de la gendarmerie

SOUFFRANCE ÉTHIQUE ET IMPUISSANCE

Au Grand Lyon (59 communes, 1,41 million hab.), un travail d'ampleur a été mené par le service de prospective en janvier 2021, intitulé « Incivilités, violences : quand le guichet devient un exutoire ». Il a été complété par des entretiens qualitatifs afin de recueillir le ressenti des agents des maisons de la métropole, des CCAS, ainsi que de la maison départementale métropolitaine des personnes handicapées. L'ensemble a permis à la collectivité d'engager un vaste plan d'actions.

« Il est important, pour nous, que les professionnels puissent exprimer leur vécu et leur souffrance éthique, mélange de compréhension et d'empathie, mais aussi, parfois, d'impuissance vis-à-vis des problématiques rencontrées par les usagers, relate Valérie Darriau, adjointe de la directrice générale adjointe [DGA] « solidarité, habitat et éducation ». Nous devons également répondre aux enjeux de terrain, y compris par des formations spécifiques, une procédure et une fiche « réflexes » pour savoir ce que peut faire un agent dans une situation d'agression. »

D'autres axes du plan ont trait à la signalétique et au réaménagement des locaux. « Chaque réfection de locaux intègre des critères relatifs à l'amélioration de l'accueil », appuie Corinne Aubin-Vasselin, DGA. Par exemple, la spatialisation des salles d'attente, la

TÉMOIGNAGE

« Nous avons professionnalisé et valorisé le métier des agents d'accueil »



EMMANUELLE DUBOURG, cheffe du service « relations aux habitants » à Vertou (23 100 hab., Loire-Atlantique)

« Nous essayons de dégonfler les tensions, inquiétudes, et appréhensions que peuvent avoir les usagers vis-à-vis de leurs démarches administratives en ramenant de l'humain dans la relation. L'inverse de la peur, c'est la confiance. Il faut agir sur différents leviers pour donner confiance à l'utilisateur. Cela a impliqué, pour nous, de professionnaliser et de valoriser le métier des agents d'accueil, leur crédibilité renvoyant une image très positive aux usagers. Cependant, tout projet suppose du changement et peut créer de l'adhésion, mais aussi des réticences, voire des refus, ce qui s'est traduit chez nous par plusieurs départs, liés aussi aux parcours de vie de chacun. Nous avons recruté de nouveaux agents grâce à l'aide de Pôle emploi et par un processus sans CV basé sur les motivations et compétences des candidats. Aujourd'hui, le turn-over s'est stabilisé et les agents gèrent très bien les postures d'accueil mises en place. »

confidentialité des espaces où les usagers sont reçus et la possibilité d'avoir plusieurs portes pour qu'un agent puisse quitter la pièce en cas de problème.

« Il existe un regain d'intérêt pour la question du guichet », confirme Benoît Vallauri (lire p.39), directeur du Ti Lab, en Bretagne, et qui a coordonné le dossier « Comment repenser l'accueil dans les services publics ? », paru dans « Horizons publics », en juillet. La simplification de l'accès aux services publics faisant partie des politiques prioritaires du gouvernement, la direction interministérielle de la transformation publique a été chargée d'une mission de réflexion sur ce sujet. Les conclusions étaient attendues pour la fin de ce premier trimestre. ● **Laura Fernandez Rodriguez**