



Fédération de
Loire Atlantique

Référentiel

La fonction accueil dans l'animation globale



Union Régionale Centres sociaux Pays de la Loire
8 av des Thébaudières – 44800 St Herblain

Edition Février 2015

SOMMAIRE

Préambule	p.3
1^{ère} partie – Vers la définition d'un référentiel de l'accueil	p.4
1. Qu'est-ce qu'un centre socioculturel ?	p.4
2. Qu'est-ce que l'accueil dans un centre socioculturel ?	p.6
3. Les missions et compétences des personnes chargées de l'accueil	p.7
4. Les critères et les conditions de réussite pour un accueil de qualité	p.8
2^{ème} partie – Pour structurer la fonction accueil : quelques éléments théoriques et méthodologiques complémentaires	p.20
1. Faire le diagnostic de la fonction « accueil »	p.21
2. La relation aux habitants, bénévoles et Conseil d'Administration	p.25
3. La communication	p.26
4. Le rapport aux partenaires	p.29
5. Le travail en équipe	p.31
6. La posture professionnelle	p.32
7. L'aménagement de l'espace d'accueil	p.35

Préambule

Le contexte économique et social conduit à accroître les phénomènes d'éloignement des publics des espaces d'animation et de vie sociale. L'accueil est aujourd'hui un enjeu stratégique dans le déploiement des projets sociaux et constitue un socle pour l'action socioculturelle.

La fonction accueil s'inscrit et traverse les différentes orientations en particulier celle relative au développement d'actions de médiation entre les offres, les équipements, les acteurs et les habitants.

La CAF de Loire Atlantique a réactualisé, en 2012, les références et principes de sa politique familiale et sociale au travers de la **Circulaire « Animation de la Vie Sociale »**. Celle-ci, « *composante de l'offre globale de service, contribue à faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux* ».

Parmi les 5 missions identifiées des centres sociaux, se trouve celle relative à la fonction accueil :

« Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants/usagers, des familles et des groupes informels ou des associations ; l'accueil, basé sur une écoute attentive, s'étend à la capacité à proposer une offre globale d'information et d'orientation, surtout il doit être organisé de manière à recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs. Assuré à titre principal par une personne qualifiée, l'accueil doit être appréhendé comme une fonction portée collectivement par l'ensemble de l'équipe d'animation du centre social. Cette fonction doit être reconnue et repérée sur le territoire d'intervention, et l'accueil doit être considéré comme une action à part entière ».

Pour accompagner les centres sociaux dans leur fonction, une formation recherche-action a été développée avec quatre centres sociaux de Loire Atlantique. Ce qui nous permet aujourd'hui de proposer une première ébauche d'un référentiel sur la fonction Accueil.

Le document s'organise en deux parties. La première pose les fondamentaux de la fonction accueil dans un centre social, la deuxième partie propose quelques outils méthodologiques et quelques références théoriques annexes utiles à la structuration d'un accueil de qualité.

1^{ère} PARTIE – VERS LA DÉFINITION D'UN RÉFÉRENTIEL DE L'ACCUEIL

1. Qu'est-ce qu'un centre socioculturel ?

La formation vise à faire évoluer nos pratiques d'accueil dans notre fonction d'animation globale. Après les premières observations, un détour sur les fondamentaux politiques des centres socioculturels s'impose afin de pouvoir ensuite déterminer les expérimentations à conduire.



Quelques rappels :

Le centre social et socioculturel entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire.

(Extrait de la charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France)

Les centres socioculturels sont des acteurs originaux du Développement Social Local :

- Par leur démarche participative et pragmatique dans l'action à côté et avec les personnes ;
- Par leur méthode de travail à partir des initiatives des habitants et des choix concertés avec les pouvoirs publics locaux. ;
- Par la mobilisation des habitants, de l'habitant bénévole d'activité ou d'action, à l'habitant investi dans les instances de décisions que sont les conseils d'administration, les bureaux, les commissions,...
- Par leur capacité à mobiliser les multiples financements (collectivité territoriale, service de l'état, agences nationales, CNAF, MSA, fonds européens, caisses de retraites, fonds privés,... et les partenaires dans des projets communs ;
- Par leurs activités, animation et services :
 - actions solidaires concernant toutes les générations, de la petite enfance aux personnes âgées en passant par la famille
 - actions de développement culturel, éducatif, sportif,...
 - actions de soutien auprès des personnes en difficulté et de lutte contre toutes les formes d'exclusion
 - actions d'animation et de lien social
 - plateforme d'accompagnement de la vie associative et de tous projets personnels ou collectifs...
- Par la coopération entre les bénévoles et les salariés.

Ancrés au cœur de la vie quotidienne, s'appuyant sur les potentiels des habitants citoyens (de leur expertise d'usage à leur pouvoir d'agir), en partant des questions concrètes de la vie quotidienne, en encourageant les logiques de projet, les CSC construisent des réponses pragmatiques au plus près des territoires et de leur réalité.

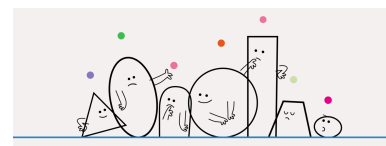
Le Développement Social Local s'appuie sur quatre critères :

- **Un principe** : la façon par laquelle la personne accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative.
- **Un objectif** : l'habitant doit être au cœur de toutes les réflexions.
- **Quatre composantes essentielles** : la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique (conscience individuelle, collective, sociale et politique).
- **Une posture** : ouvrir aux habitants de ces quartiers l'accès à la capacité politique pour qu'ils soient les auteurs de la définition de leurs besoins et les co-producteurs des réponses à y apporter pour le développement social de leur territoire.

La place de l'habitant dans un centre social

Les habitants, de l'utilisateur à l'acteur qui participe à la construction de la cité

Selon Claude Neuschander : *« Est acteur, celui qui a la capacité et la volonté de prendre des initiatives pour faire évoluer l'organisme ou le groupe auquel il appartient. A contrario, le figurant assure la continuité des choses et non l'évolution ».*



Comment définir le pouvoir d'agir

Une première définition du pouvoir d'agir :

« Le pouvoir d'agir désigne, au sens large, la capacité pour les personnes de maîtriser ce qui est important pour elles, leurs proches, la collectivité à laquelle elles s'identifient ».

Yann Le Bossé, chercheur Québécois

Dans la vie citoyenne et démocratique, le pouvoir d'agir désigne la capacité des citoyens à être acteurs des transformations de la société, c'est à dire :

- Leur capacité à s'organiser pour mettre en place des actions en réponse aux problèmes et priorités qu'ils identifient,
- Leur capacité à peser sur les décisions qui les concernent.

2. Qu'est-ce que l'accueil dans un centre socioculturel ?

L'accueil fait référence à une fonction qui doit être reconnue et repérée sur le territoire d'intervention. L'accueil doit être considéré comme une fonction à part entière.



Les personnes chargées de l'accueil dans un centre socioculturel ont pour missions de:

- Ecouter, informer, orienter les publics au travers de la mise en œuvre d'un accueil «généraliste», «relai» ou «approfondi», et ce dans le respect du projet social de l'établissement et de ses valeurs.
- Capitaliser l'information / renforcer les liens / enrichir les relations avec les partenaires.

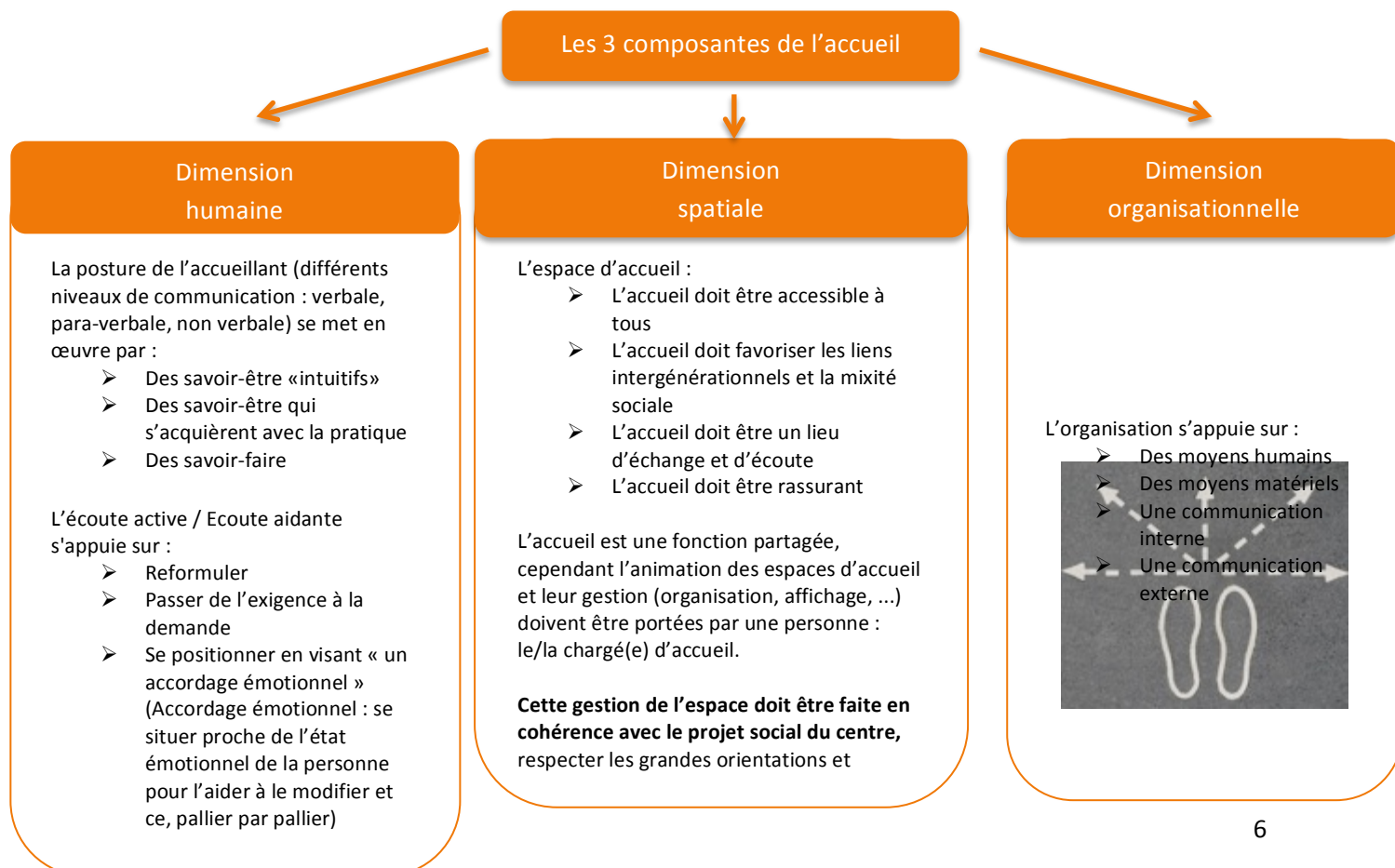
Le référent « accueil », par son action, contribue à créer :

- Les conditions favorables permettant une écoute active.
- La construction du lien avec les usagers pour les accompagner à passer d'une logique de «consommateur » à une logique « d'adhérent ».
- La fluidité des relations partenariales.
- Une veille sociale.

Les types d'accueil

Dans les centres sociaux, on reconnaît 3 types d'accueil :

- Accueil Généraliste qui permet d'informer.
- Accueil Relais qui permet d'orienter.
- Accueil Approfondi qui permet d'accompagner.



3. Les missions et compétences des personnes chargées de l'accueil

Les missions de l'accueil¹

La spécificité de la fonction « accueil » dans un centre social est de mettre en œuvre, au-delà de l'accueil dit de « droit commun » que l'on retrouve dans toute organisation, un accueil dit « généraliste » et/ou « relai » et /ou « approfondi ».

Mission 1 : Accueillir le public et les partenaires

- Mettre en œuvre une méthodologie d'écoute active.
- Mettre en place les conditions d'un entretien individuel (*accueil approfondi*).
- Repérer, affiner, cadrer la demande
- Mettre en œuvre une orientation immédiate, en interne ou en externe.
- Rechercher des solutions internes et/ou partenariales (*accueil approfondi*).
- Effectuer les tâches administratives liées.

Mission 3 : Participer à la gestion des relations Partenariales

Le champ de responsabilités consenties est expressément fixé par la direction du centre social en fonction du projet social et de la stratégie de développement de la structure.

Le référent accueil participe, initie, réalise et coordonne, dans son secteur d'intervention.

- Effectuer une veille sociale active en vue de produire de l'information : réalise des diagnostics de territoire, analyse des besoins et problématiques...
- Communiquer en interne les informations recueillies, le produit de ses analyses (*accueil généraliste puis approfondi*).
- Mettre en place des partenariats dans son secteur d'intervention : identifie les partenaires, prend contact, propose des partenariats à valider, formalise et met en oeuvre les conventions, fait vivre les partenariats (*accueil approfondi*).

Mission 2 : Favoriser la convivialité de l'accueil et l'investissement des publics dans le fonctionnement du centre social

- Contribuer à créer les conditions (physiques et psychologiques) nécessaires, requises, pour garantir la qualité du lien entre l'accueilli et l'accueillant.
- Favoriser la participation des habitants à l'animation du centre social (en sollicitant notamment les talents, ressources et envies identifiés).

Mission 4 : Contribuer activement au recueil, à l'analyse et à la communication des données et des informations sociales identifiées, sur les demandes existantes, émergentes et leurs évolutions.

- Déterminer et définir, en étroite collaboration avec la direction, les données pertinentes à recueillir pour la structure.
- Alimenter et suivre les statistiques et les tableaux de bord.
- Analyser les données, les sérier et les hiérarchiser (*accueil approfondi*).
- Communiquer les données analysées au responsable et les présenter à l'équipe.
- Proposer à l'équipe des idées concrètes de projets directement issues de l'analyse des données.

¹ Référentiel CAF des Alpes Maritimes

4. Les critères et les conditions de réussite pour un accueil de qualité

L'expérimentation qu'a suivi les quatre équipes de centres a permis d'identifier six items sur lesquels il est nécessaire de s'investir pour développer un accueil de qualité.

Les six items sont les suivants :

- la relation aux habitants, bénévoles et conseil d'équipement ;
- la communication ;
- le rapport aux partenaires ;
- le travail en équipe ;
- la posture professionnelle ;
- l'aménagement de l'espace d'accueil.

Chacun des items a fait l'objet d'un travail de définition des conditions de réussite à partir de la formulation d'ambitions. Il a été convenu que dans chaque tableau, la colonne « comment faire ? » serait à compléter par les équipes du csc.

Les équipes pourront s'appuyer sur les éléments qui suivent pour améliorer la fonction accueil dans leur centre.

1. La relation aux habitants, bénévoles et conseil d'administration

Pour un centre socioculturel, la place des habitants s'inscrit dans un cadre légal et politique défini nationalement.

Sur le plan légal, la circulaire CNAF, régissant l'ensemble des centres sociaux et leurs agréments, rappelle la finalité suivante : « *les structures de l'animation de la vie sociale se donnent comme finalité la prise de responsabilité des usagers et du développement de la citoyenneté de proximité* ». Cette même circulaire confirme la place active que les habitants doivent prendre dans l'élaboration et la réalisation du projet.

Sur le plan politique, nous prenons appui sur la charte des centres sociaux et socioculturels de France : « *Le centre social et socioculturel entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local pour l'ensemble de la population d'un territoire* ».

Portée par des acteurs professionnels et des habitants investis, la coopération nécessaire est sous tendue par un modèle de « gouvernance collective » qui associe des acteurs à un projet. La logique de la coopération, ancrée dans la participation, s'appuie sur les possibilités communes des uns et

des autres à prendre part à des orientations qui vont définir un projet de centre social, jusqu'à la mise en œuvre de ce dernier.

La fonction « Accueil » s'appuie sur le projet social, socle fondateur de l'action. La mise en œuvre de cette fonction se doit d'être en conformité avec le cadre légal régissant les centres sociaux, en cohérence avec le cadrage politique.

L'accueil est une action du centre socioculturel, au même titre que toutes les autres actions développées par ce dernier. Il conviendra alors de donner toute la place aux habitants, aux bénévoles dans la définition et la mise en œuvre de cet accueil.

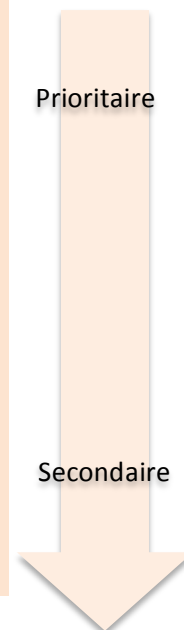
Au travers de cette action « Accueil », la participation active des habitants prend ici un sens tout particulier. Nous avons pu voir combien cette fonction était importante pour faciliter le lien entre le centre socioculturel et les habitants du territoire. La participation des habitants dans la fonction accueil, au delà d'un simple principe d'animation de la vie sociale défini préalablement, permet d'abolir la frontière entre le monde extérieur avec ses habitants et l'espace du centre socioculturel. Cette présence d'habitants favorise le liant entre l'extérieur et l'intérieur, sécurise le passage et crée la convivialité nécessaire à l'acte d'accueil.

Convaincu de la dimension facilitatrice générée par cette façon de faire, il conviendra alors, au nom du travail associé (coopération bénévoles-salariés) qui anime nos centres sociaux, de savoir accompagner tout habitant qui souhaite s'investir dans une fonction d'accueil.

La relation aux habitants, bénévoles et conseil d'équipement		
Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Renforcer l'attractivité des équipements	Aller vers / communiquer hors des murs au plus près des espaces de vie des habitants.	Concept de travail associé
Donner une place aux habitants et aux bénévoles dans la gestion de l'accueil	1-Officialiser un temps effectif de gestion de l'accueil (horaires, personnes en charge de l'accueil) 2-Proposer un cadre structuré définissant les prérogatives spécifiques aux bénévoles et professionnels, les professionnels relais en cas de besoin, les binômes pro/bénévoles possibles.	<i>A compléter par l'équipe.</i>
Viser un accueil ouvert	Aménager des locaux pour un accueil chaleureux, créer de la familiarité permettant aux habitants de se sentir « chez eux ».	
Garantir un accueil sécurisé et sécurisant pour les publics et les accueillants, favoriser le lien et le partage social	Connaitre les différents publics et leurs spécificités.	
Renforcer les liens avec les habitants, les bénévoles et le conseil d'administration	Former à l'accueil des bénévoles, des membres du conseil d'administration et les accompagner dans cette fonction (point d'étape, écoute des attentes,...)	

Prioritaire

Secondaire



2. La communication

La communication, fonction trop souvent adossée au monde du libéralisme, est devenue progressivement un moyen considéré comme pertinent dans l'action sociale.

La communication est un des actes par lequel se développe la fonction d'accueil.

Pour bien communiquer, il est nécessaire d'être clair sur ce que nous voulons communiquer. Cela nécessite un exercice auquel nous ne sommes pas toujours habitués. Mais en faire l'économie risque de réduire l'impact de la communication. Au mieux, seuls les initiés comprendront les messages passés.

Si au travers des valeurs qui nous animent, nous admettons que les personnes les plus démunies sont celles pour qui l'accès à l'information est le plus difficile, il paraît alors évident qu'un centre socioculturel qui fait l'effort de mettre à leur portée du temps, du personnel disponible et compétent, des outils de communication adaptés, remplit sa vocation sociale.

L'accueil, parce qu'il représente le premier contact entre la personne, l'habitant et le centre social, est l'opportunité pour exprimer l'identité profonde de la structure, de son projet.

Si la communication de base permet d'identifier le centre socioculturel comme un lieu pour pratiquer une activité, voire pour s'informer et s'orienter, une communication plus fine sur le sens du projet permettra d'ouvrir les champs du possible sur une dimension de projet collectif où les personnes, entrant dans un premier temps pour se renseigner, voire consommer, percevront toutes les dynamiques possibles.

Lorsque nous arrivons sur un quartier, un village, le premier signe tangible de l'accueil est de lire, de visualiser l'existence du centre social, il s'agit du premier message envoyé en direction du monde extérieur. Il est donc nécessaire de baliser le quartier, le village d'indications qui permettent d'arriver au centre socioculturel. La définition précise d'une charte graphique (logo, couleur, typologie de caractères, sigle) sont autant d'éléments permettant à toute personne de reconnaître ce qu'elle peut rechercher et avoir trouvé ailleurs (en lien avec ses codes de référence), mais aussi de suivre un balisage.

Une fois le lieu trouvé, l'aspect extérieur, les informations visibles et lisibles sont autant d'éléments communicants qui permettront d'identifier sans équivoque que nous sommes bien arrivés au centre socioculturel.

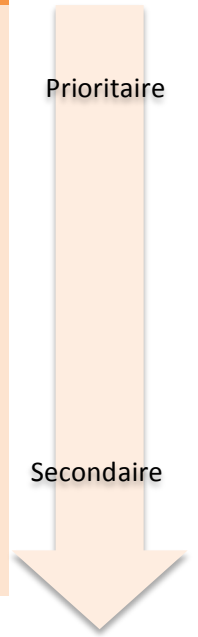
Complémentairement, la construction et l'aménagement de l'espace (la couleur, la décoration, la lumière et l'aménagement), seront des signes tangibles de la nature de l'équipement. Pour imaginer ce propos, observons un palais de justice, les codes couleurs utilisés, la nature des matériaux, la décoration sont autant d'éléments en cohérence, en phase avec la représentation que nous devons avoir du lieu.

La communication

Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Favoriser une information adaptée aux publics	1-Concevoir des supports de qualité, lisibles et visibles, adaptés en fonction de l'objet, du public ciblé. 2- Répartir les communications sur différentes périodes de l'année, éviter la surenchère de communication qui nuit à la lisibilité et à l'impact de chaque communication.	Cf des outils méthodologiques en 2 ^{ème} partie. <i>A compléter par l'équipe.</i>
Capter un public plus large	1-Identifier une communication par typologie de public cible et le message associé. 2-Favoriser la participation collective (ensemble de l'équipe et bénévoles à la diffusion de la communication). 3- Mise en place d'actions hors les murs (aller vers).	
Viser le renforcement de l'identité du centre et la visibilité	1- Décliner différents outils ou supports de communication sur l'identité du CSC, adaptés aux différents publics cible. 2- Harmoniser les supports de communication (Charte spécifique du CSC ?).	

Prioritaire

Secondaire



3. Le rapport aux partenaires

Le centre socioculturel, par ses missions de référence occupe une place particulière dans la dynamique partenariale. Cette place spécifique s'entend sur un partenariat s'opérant sur un territoire donné qui peut être un quartier, une commune, une ville, une intercommunalité.

Dans le cadre de l'animation de la vie sociale, une de ces cinq missions du centre consiste « à organiser la concertation et la coordination avec les professionnels et les acteurs impliqués dans les problématiques sociales et /ou sur leurs axes d'intervention prioritaires ».

Dans son animation familiale, il devra faciliter l'articulation des actions familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire.²

Pour mettre en œuvre les différentes missions lui incombant, le centre socioculturel pourra agir comme un « assemblier » des différents partenaires, apportant ou aidant à trouver des solutions pour favoriser la réponse à des besoins sociaux des habitants du territoire d'intervention.

Pour se faire, il sollicitera la compétence collective, la mobilisation des savoirs de chacun.

Par une démarche de diagnostic partagé et participatif, il associera les différents acteurs partenaires du territoire... Par les regards croisés, il élaborera un diagnostic pertinent et original.

Ensuite, il invitera chacun à prendre une part active dans un projet des habitants pour le territoire.

Lorsque quelques partenaires et le centre socioculturel interviennent sur le même territoire, voire partagent le même bâtiment, il conviendra alors d'identifier deux dimensions partenariales suivantes :

- L'intervention sur un objet social commun. A titre d'exemple, les partenaires et le centre social pourront collaborer ensemble sur le sujet comme l'accompagnement de la vie associative, l'intervention auprès d'un public spécifique ou sur une thématique sociale particulière comme la santé, l'insertion professionnelle, l'accès aux loisirs...
- La gestion commune d'un espace comme un bâtiment, tout ou partie, ou d'une fonction particulière comme le prêt de salle, la gestion de matériel commun, et dans certains cas l'accueil des habitants.

L'expérience nous amène souvent à conclure que la gestion technique l'emporte souvent sur le projet.

Par manque de temps, mais aussi par manque de partage sur nos missions, voire nos projets, indispensables à toute amorce de partenariat en construction, la gestion quotidienne, l'organisation technique d'une fonction prendront alors une place prédominante dans la relation de collaboration. Abordé par Jacques Ion dans son ouvrage « le travail social à l'épreuve du territoire », l'intelligence collective risque d'être supplantée par des jeux concurrentiels, des affirmations de postures dominantes, des clivages où chacun ne confortera sa légitimité qu'au travers de la disqualification de l'autre. Les habitants, les utilisateurs peuvent alors n'être que des dommages collatéraux de cette incapacité à œuvrer ensemble dans un sens commun.

² Circulaire CNAF juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale.

Il convient donc de savoir reprendre les fondamentaux qui nous animent pour repenser notre partenariat comme un outil pertinent au service de nos ambitions communes.

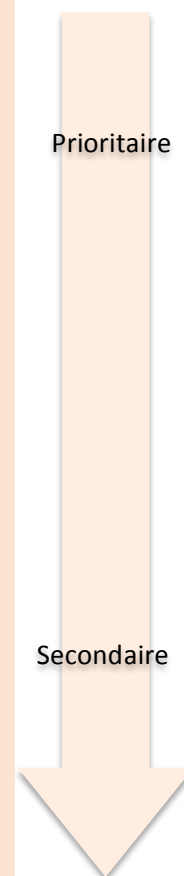
L'interconnaissance, le partage de nos missions respectives, l'identification de la valeur ajoutée que produira notre partenariat sur chacun de nos projets, sont autant d'étapes nécessaires avant toute organisation matérielle.

Appréhender cette réflexion par le prisme d'une fonction, d'une gestion technique partagée comme l'accueil peut être acceptable par les acteurs sous réserve de ne pas faire l'économie du débat sur le sens du projet, les ambitions, les visions respectives que nous pouvons avoir.

Le rapport aux partenaires		
Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Viser la définition d'une culture commune de l'accueil entre les partenaires	1-Se mettre d'accord sur des objectifs communs (un cadre commun applicable par tous, sans exception).	Identification des partenaires, partage des enjeux mutuels, formalisation des formes d'échanges au travers d'outils comme les conventions, pactes, etc. Cf. des outils d'analyse en 2 ^{ème} partie <i>A compléter par l'équipe.</i>
Favoriser l'implication des différents partenaires dans la fonction accueil	1-Construire une vision commune de l'accueil partagé (le plus petit dénominateur commun). 2-S'appuyer sur une volonté institutionnelle (un cadre politique qui permet ensuite de définir les modalités d'actions communes). 3-Créer des temps d'échanges formalisés entre partenaires (analyse de la fonction accueil, ajustement pour l'application de la vision commune). 4-Réaliser la traçabilité des échanges : compte-rendu de réunions, bilans d'action, etc.	
Harmoniser les temps d'accueil	1-Considérer les rythmes de travail des partenaires, les contraintes pour définir les complémentarités. 2-Respecter les spécificités d'intervention de chacun (dans la limite du respect de la vision commune de l'accueil).	
Viser une interconnaissance des acteurs partenaires	Dégager du temps pour se rencontrer et voir à travailler ensemble sur des projets (développer et stabiliser les réseaux de partenaires)	
Donner la place aux habitants, et bénévoles à travers leur engagement et investissement dans la vie du centre	Le projet commun doit alimenter le projet de chaque partenaire y compris ceux des bénévoles et habitants.	

Prioritaire

Secondaire



4. Le travail en équipe

L'accueil est une affaire d'équipe, nous en sommes tous convaincus. Mais la pratique quotidienne induit souvent des glissements qui réduisent l'action d'accueillir à une partie de l'équipe et à un lieu physique tout aussi réducteur.

Des tâches techniques peuvent être réalisées lors de l'accueil, notamment des procédures d'inscription, et nécessitent la compétence de personnels qualifiés. Pour autant, nous savons que l'accueil ne se résume pas qu'à une procédure d'inscription mais bien à un processus d'écoute, de mise en lien avec de multiples acteurs et habitants, d'association à un projet global de développement social et de territoire.

Pour ce faire, la mobilisation de personnes aux fonctions variées sera nécessaire. Cependant, il ne suffit pas de juxtaposer les compétences individuelles les unes aux autres pour former une équipe et faire émerger une compétence collective. La synergie de l'équipe n'existera que par le développement de la coopération entre les différents membres qui suppose que ces derniers sachent, veuillent et puissent interagir. Ainsi, de nombreuses conditions sont indispensables à la coopération dans une équipe dont le partage d'informations, de ses représentations, des objectifs du projet, la conception d'outils en commun, sans oublier le temps qu'il faut consacrer à ces processus de communication interne.

Par exemple, un dispositif de formation-action est un outil souvent très efficace d'apprentissage collectif de la coopération. La mobilisation de différents acteurs confrontés à la réalisation d'une « situation-problème » ou d'un projet conduira à coopérer et leur permettra d'évaluer les conditions et les bénéfices de cette coopération.

L'accueil étant une fonction primordiale dans le fonctionnement d'un centre, une des premières étapes de l'accompagnement des habitants, on comprend aisément que toutes les compétences pourront être mobilisées pour porter et développer le projet d'accueil dans le cadre du projet social, sans oublier les habitants eux-mêmes qui, s'ils sont bénévoles dans l'établissement, pourront également s'impliquer.

La participation des bénévoles à la fonction d'accueil se pratique souvent dans les centres sociaux. En restant vigilant sur les rôles dévolus à chacun afin de ne pas développer de conflits de légitimité, des temps de mobilisation bénévole sont très pertinents et permettent aux habitants de s'impliquer davantage dans une fonction qui articule plusieurs dimensions.

Le travail en équipe

Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Promouvoir une cohésion d'équipe	1- Identifier l'accueil comme un objectif partagé et référencé dans le projet social. 2-Partager et co animer l'accueil. 3-Favoriser la stabilité de l'équipe (au delà des motifs personnels, identifier le seuil des déplacements de personnel acceptable pour une bonne gestion de l'accueil). 4 -Mobiliser une enveloppe financière sur la formation collective à l'accueil et ses diverses dimensions (écoute active, gestion du conflit, les postures professionnelles,...).	Cf les compétences à partager en 2 ^{ème} partie <i>A compléter par l'équipe..</i>
Organiser la complémentarité d'équipe	Connaître les forces et faiblesses de chacun pour bien gérer l'accueil dans toutes ses dimensions (Orientation, capacité d'écoute,...).	
On vise une réponse commune en direction du public/partenaires	1-Créer une note cadre sur les modalités d'accueil du CSC, à partager avec les partenaires et les habitants. 2-Se donner des temps d'échanges de pratiques dans l'équipe pour partager les formes de réponse selon les situations spécifiques.	

Prioritaire

Secondaire

5. La posture professionnelle

La posture professionnelle est une notion qui est souvent utilisée dans le vocabulaire de l'animation socioculturelle. Que définit-elle réellement ?

Yann Le Bossé qui travaille sur les démarches du pouvoir d'agir au Québec écrit que la posture est une ligne de conduite, une disposition d'esprit à l'égard de l'exercice de sa profession. Michel Chauvière, chercheur au CNRS en sciences sociales, dit de la posture que c'est la façon d'être au monde. La posture renvoie à des figures représentatives de la relation que l'on entretient avec les personnes accueillies et accompagnées.

Dans le champ de l'intervention sociale, on croise deux tendances fortes sur les raisons des difficultés des personnes accueillies. :

- La première tendance est l'hypothèse des carences : si la personne accompagnée a des difficultés d'ordre social, c'est parce qu'elle a des carences. L'intervenant social va se situer en tant *qu'expert, sauveur, policier normatif*...

- La deuxième tendance est l'hypothèse du « grand soir » : si la personne accompagnée a des difficultés, c'est parce que l'organisation sociale (la structure) est pathogène. L'intervenant va vouloir changer la structure, il va développer une posture de *militant*.

Ni expert, ni militant, quelle posture peut être développée par les professionnels qui travaillent dans un centre socioculturel ? On observe encore aujourd'hui que les postures développées dans les structures sont souvent sous-tendues par le « faire pour » alors qu'une posture de « faire avec » est davantage exprimée ou désirée.

En fonction du contexte de la relation entre l'intervenant et les personnes accueillies et de la visée de l'accompagnement, le « faire avec » va pouvoir s'incarner au travers de différents types de postures. On croisera des postures *d'organisateur* ou de *médiateur* qui s'observent notamment dans l'accompagnement d'actions collectives, également des postures de *passeur*.

La fonction d'accueil dans un centre social va donc pouvoir s'appuyer sur ces dernières postures, lesquelles peuvent être diverses, tout dépendra de la visée de cet accueil exprimée dans le projet social de la structure.

Si un des objectifs de l'accueil est de permettre aux personnes de passer du stade de consommatrices d'activités au stade d'actrices d'un projet collectif, il sera alors nécessaire que les accueillants ne limitent pas leur fonction à la production de renseignements et d'orientation mais bien à offrir la possibilité de dynamiser le rôle des habitants dans le projet. Par exemple, l'écoute active permet d'aller bien au delà d'un rôle d'information et d'orientation.

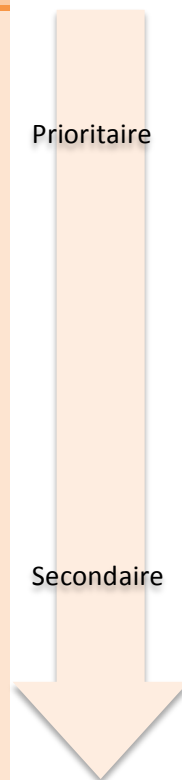
Qu'est-ce qui fait alors la qualité de l'accueil ? Ce sont ses gestes et comportements quotidiens, ses détails (généralement imperceptibles) qui font du lieu et des personnes qui l'habitent un espace où la parole est ouverte à tous, où nous nous sentons accueillis.

La posture professionnelle

Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Animer un accueil personnalisé de qualité	1-Prévoir des lieux adaptés et propices à la confidentialité. 2-Réserver du temps spécifique à l'accueil pour une réelle disponibilité (horaires, personnel affecté, disponibilité à 100% à l'accueil). 3- Développer une posture d'écoute, d'empathie (Eviter les préjugés, les stigmatisations du public). 4- Prévoir un accompagnement des équipes, formaliser des temps de concertation dans l'équipe, une fois par mois (de type supervision, pour vérifier la conformité de notre intervention par rapport au cadre commun).	Analyse de pratique (voire supervision) Cf outils d'analyse et méthodologiques en 2 ^{ème} partie <i>A compléter par l'équipe.</i>
Solidarité de l'équipe en transcendant les fonctions et les publics	1- Organiser des échanges et des débats réguliers sur l'intérêt commun de l'équipe autour de la fonction accueil. 2-Prévoir des modes d'organisation pour contribuer collectivement à l'accueil des publics.	
Que les personnes se sentent bien (pouvoir poser ses valises »)	1- Promouvoir l'écoute active, être disponible,... 2- Il faut que les professionnels, les bénévoles (accueillants) se sentent bien eux-mêmes.	

Prioritaire

Secondaire



6. L'aménagement de l'espace accueil

L'aménagement d'un espace à vocation collective n'est pas anodin, il reflète la mise en scène de l'organisation. Selon G.N. Fischer³ tout espace architectural constitue l'épaisseur de la structure sociale : support visible, il révèle l'organisation qui existe à l'intérieur de la structure. Tout espace organisationnel raconte donc une histoire, c'est-à-dire qu'il transmet à ses occupants comme à ses visiteurs un message sur le groupe qui l'occupe et sur sa manière de travailler.

Pour H. Osmond⁴, on observe deux types d'aménagements d'espaces institutionnels : les espaces *sociofuges* qui séparent et isolent les individus les uns des autres ; les espaces dits *sociopètes* étant ceux dont l'aménagement favorise et développe les échanges entre les individus.

Ainsi, on comprend que l'aménagement d'un espace est souvent construit à l'image de l'organisation sociale interne et qu'il va influencer cette même organisation sociale tout en favorisant (ou pas) les échanges interrelationnels, la communication interne et externe.

Si l'organisation des locaux dans chaque centre est liée à l'architecture générale des bâtiments, le type d'aménagement intérieur favorisera plus ou moins les échanges interrelationnels sans oublier de souligner que la distance physique crée de la distance sociale.

L'accueil du centre est souvent le premier contact avec les habitants : il constitue une première « image », une vitrine du centre. Il est donc important que chacun se sente bien dans ce premier contact... pour avoir envie d'y revenir et de s'y investir.

Pour répondre aux objectifs de l'accueil du projet social, il sera important que l'espace où se déroule l'accueil :

- Permet la convivialité et favorise l'échange, la relation.
- Permet, le cas échéant, la confidentialité des échanges.
- Constitue un lieu de rencontre et d'échanges, où l'on peut venir, passer de temps à autre, même sans demande particulière.

Par ailleurs, si l'on se réfère à la volonté de promouvoir un certain type de posture professionnelle dans le cadre de la fonction accueil comme le *porteur* plutôt que le *sauveur*, il est pertinent de réfléchir à l'aménagement de l'accueil. Par exemple, un espace convivial d'échanges où il est possible de partager thé ou café sera sans doute plus en adéquation avec les objectifs du projet social qu'une salle d'attente de type « médicale ».

Cependant, l'accueil et son aménagement ne se limite pas à un espace, ce sont toujours plusieurs lieux qui sont concernés par cette fonction d'accueil. L'aménagement des locaux concernent donc en général l'ensemble du bâtiment (voire des bâtiments).

³ Fischer Gustave-Nicolas , « Psychologie sociale de l'environnement », Dunod

⁴ Osmond H. « The relationship between architect and psychiatrist », In Gishen. 1959

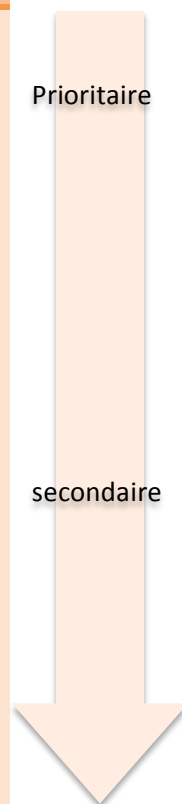
Tous les éléments spatiaux (configuration, disposition, taille) jouent sur la manière dont les individus occupent un lieu, le perçoivent et participent donc à la qualité de l'accueil en général.

L'accueil, c'est en même temps l'image que le centre socioculturel donne aux habitants, aux utilisateurs, l'aménagement général des abords, les paroles qui accueillent, la façon de parler, de se présenter, l'ambiance générale de l'équipement, la tenue et la propreté des locaux, l'attention portée à chaque chose qui sera en relation avec les habitants.

L'aménagement de l'espace accueil		
Ce que l'on vise (ambitions)	Les conditions de réussite	Comment faire ? Références et outils
Identifier chaque espace d'accueil (dans le cas d'accueil partagé) Rendre les lieux conviviaux.	1-Mettre en place la signalétique et la personnalisation des espaces. 2-Organiser le partage des tâches entre les différents professionnels intervenant à l'accueil. 3-Aménager les locaux.	Un plan d'aménagement des locaux : objectifs des espaces d'accueil, publics cibles, mobilisation des moyens humains et matériels, association des habitants et de partenaires, animation des espaces.
Créer de la familiarité, un espace convivial, chaleureux en créant par exemple des « rites », des habitudes.	1-Réserver un espace dédié à l'accueil. 2-Aménager un espace par un décor mais non par une activité où on se sent autorisé à franchir la porte et à rester.	<i>A compléter par l'équipe.</i>
Faciliter l'accès à l'accueil	1-Surprendre le public en transformant l'accueil (déco) avec une enveloppe financière ad'hoc. 2-Faire participer les habitants et les bénévoles à la conception de l'espace d'accueil.	
Ouvrir l'accueil sur l'extérieur (mobilité)	Organiser un accueil itinérant (ex : camion, etc.) ou un accueil à l'extérieur du bâtiment	
Permettre la confidentialité dans un espace sécurisant	Aménager des lieux adaptés permettant l'isolement de quelques personnes (un bureau à part aménagé de façon conviviale).	

Prioritaire

secondaire



2^{ème} PARTIE

POUR STRUCTURER LA FONCTION ACCUEIL : QUELQUES ÉLÉMENTS THEORIQUES et MÉTHODOLOGIQUES COMPLEMENTAIRES

Quatre centres socioculturels se sont investis dans la démarche recherche/action permettant de mener des expérimentations visant à améliorer l'accueil d'une part, et en extraire les conditions de réussite pouvant faire référence, d'autre part.

Les contextes et questions des structures participantes ont été les suivants :

CSC 1	CSC 2
<p>Le CSC est une nouvelle maison de quartier ville regroupant près de 45 associations dont le CSC. L'accueil est partagé avec les agents de la ville. L'enjeu principal est de développer le partenariat avec la ville notamment autour de l'accueil.</p> <p><i>1-Comment gérer la complexité de l'accueil du csc du fait des 2 accueils ?</i></p> <p><i>=>accueil ville/borne (comptoir)</i></p> <p><i>=>accueil secrétariat</i></p> <p><i>2-Comment élaborer la traçabilité (demandes-attentes) ? (recueil de satisfaction/non réponse...)</i></p> <p><i>3-Comment réorganiser la signalétique ? rendre lisible la présence du centre social?</i></p>	<p>Le CSC porte une forte activité historique d'ALSH, 6 lieux d'accueil et un enjeu fort à développer ses missions avec les habitants du quartier.</p> <p><i>1-Comment améliorer la lisibilité du CSC ?</i></p> <p><i>2-Comment améliorer l'accueil de proximité avec les habitants à partir des sites existants ? (6 lieux géographiques)</i></p> <p><i>3-Comment les pôles de proximité peuvent renforcer l'identité du CSC ?</i></p>
CSC 3	CSC 3
<p>Le CSC articule son accueil autour de 2 lieux distincts. L'enjeu principal est de faire le lien entre les deux structures.</p> <p><i>1-Comment faire le lien entre les deux équipements (des codes partagés sur le sujet de l'accueil) ?</i></p> <p><i>2-Comment animer les espaces d'accueil ?</i></p> <p><i>3-Comment avoir une posture commune sur les deux accueils, en considérant les personnalités et les spécificités des lieux?</i></p> <p><i>4-Comment accompagner les personnes qui peuvent exprimer du mal être, souffrance dans les temps d'accueil ?</i></p>	<p>Le CSC : l'accueil est piloté par le CSC mais d'autres acteurs sociaux (PMI, crèche, ..) sont implantés dans les locaux ; L'accueil ne peut être un lieu « trop » ouvert car il y a un risque fort de « squat » par les jeunes du quartier. Il existe un enjeu important à mobiliser davantage les habitants du quartier dans l'accueil.</p> <p><i>1-Comment créer de la convivialité partagée dans l'attente (pendant les différents temps, en fonction des espaces, des multiples services, des publics) ?</i></p> <p><i>2-Comment créer de la confidentialité ?</i></p>

Ces équipes ont pu se servir des outils méthodologiques et/ou références théoriques ci-après pour éclairer leurs pratiques, expérimenter de nouvelles pratiques et contribuer à l'élaboration du référentiel.

1. Faire le diagnostic de la fonction « accueil »

La première étape pour rénover ou construire sa fonction accueil, consiste à effectuer un diagnostic.

La fonction « accueil » se définit comme un espace tridimensionnel :

- espace géographique,
- espace-temps,
- espace relationnel.

Le questionnaire suivant permet à une équipe de se poser les questions nécessaires à la redéfinition de la fonction « accueil » au sein du centre socioculturel.

Il est conseillé de répondre aux questions de façon individuelle tout d'abord puis de partager vos réponses en équipe. Les réponses exprimées vous permettront de poser un regard critique sur la fonction accueil de votre centre socioculturel.

Un espace géographique.

L'accueil désigne une attitude d'ouverture vers l'autre. Mais il désigne aussi et le plus souvent, au sein des institutions, un espace dédié qui est le premier lieu de rencontre et d'échange avec l'utilisateur/habitant.

Cet espace se doit d'être identifié, de bénéficier d'une signalétique, et en un mot d'être **aménagé** afin que l'utilisateur puisse effectivement investir concrètement ce lieu, se l'approprier, y être « reçu ». Enfin, il se doit d'être « animé », vivant et mis en dynamique.

Dimension spatiale :

Thématique	Réponse oui/non	Commentaires
Le csc dispose t-il d'un espace dédié à l'accueil ?		
Cet espace est-il identifié dans sa fonction accueil ?		
Cet espace est il l'objet d'une signalétique ?		
Cet espace est il aménagé pour recevoir l'utilisateur, l'habitant ?		
L'équipement dispose t-il d'un espace d'attente aménagé ?		
L'accueil est-il mis en œuvre dans Un ou d'autres lieux que dans l'espace dédié ?		
Existe-t-il un espace identifié, dédié à l'information ?		
Cet espace est-t-il aménagé, animé, actualisé ? De quelle façon? Joindre un plan et noter les éléments physiques qui facilitent l'accueil.		
Y-a-t il possibilité d'un accueil individuel et confidentiel ?		
Y-a-t-il possibilité d'un accueil collectif ?		
Autres précisions/observations/commentaires concernant l'espace géographique :		

Un espace-temps

Etre accueilli, c'est :

- disposer d'un interlocuteur bienveillant
- bénéficier d'un temps d'écoute attentif
- pouvoir investir un temps d'échange
- obtenir des réponses à un questionnement
- être pris en compte dans sa demande ou ses attentes

L'ensemble de ces éléments suppose qu'au sein des équipes, un temps suffisant puisse être dégagé pour assurer cette mission qui semble appartenir à tous.

Nous touchons ici à l'organisation des équipes et à l'**aménagement** des temps affectés.

La dimension temporelle et organisationnelle :

Thématique	Réponse oui/non	Commentaires
De combien de personnels dédiés à la fonction accueil, le csc dispose t'il ? Et quel est leur temps de travail ?		
Ces personnels ont-ils été formés à la fonction accueil ? Si oui, comment et sur quoi ?		
Ces personnels ont-ils d'autres fonctions ? Lesquelles ?		
D'autres personnels assument-ils ponctuellement ou régulièrement cette fonction ? Lesquels ?		
Dans quel cadre assument-ils cette fonction : soutien, complément, remplacement absence ?		
Les horaires d'accueil sont-ils définis ? Accueil physique ? Accueil téléphonique ?		
Les horaires d'accueil sont-ils communiqués, accessibles, connus ? Des habitants ? de l'équipe ?		
Y-a-t-il des horaires différents entre la fonction accueil et la fonction secrétariat ? Si oui, sont-ils communiqués, accessibles, connus ?		
Quelles sont les taches dédiées à l'accueil ?		
Autres précisions/observations/commentaires concernant l'espace temporel et organisationnel :		

Un espace relationnel

Assurer la qualité de l'acte d'accueil, c'est réunir les conditions nécessaires pour permettre l'expression de celui qui est accueilli. Les attentes des usagers sont multiples, parfois implicites et certaines ne peuvent trouver de réponses au csc. C'est dans ce sens que la fonction accueil doit aussi embrasser celles de l'écoute, de l'information et de l'orientation.

Au sein des équipes, un élément qualitatif devra donc être retenu afin de s'assurer que les interlocuteurs en face à face :

- disposeront des outils leur permettant de répondre aux demandes ou de les satisfaire
- seront en capacité de réorienter l'utilisateur vers le bon interlocuteur, en interne, voire en externe.

On soulignera ici un aspect qualitatif de la fonction accueil qui peut mériter une action globale de **formation**.

La dimension relationnelle :

Thématique	Réponse oui/non	Commentaires
Au premier contact avec une personne non connue, quels types de questions posez-vous pour mieux la connaître et tisser du lien ?		
Les demandes reçues à l'accueil sont-elles enregistrées ? Si oui, quels types de demandes sont faits ? En dressez vous une typologie ?		
Existe-t-il une traçabilité des impossibilités de donner une réponse à un habitant, usager ?		
Existe-t-il un système organisé de recueil d'indices de satisfaction ?		
Existe-t-il un système organisé de recueil des réclamations ou mécontentements ?		
Dispose-t-on des outils permettant de réorienter, le cas échéant, la personne accueillie ?		
Existe-t-il un dispositif de recueil des demandes quand l'accueil est fermé ? (boîte aux lettres, messagerie, autres...)		
Existe-t-il un relais lorsque l'accueil n'est pas disponible ? Lequel ?		
Existe-t-il un dispositif dirigeant toute personne entrant dans l'équipement principal ou satellite vers l'accueil de manière systématique ? Lequel ?		
La fonction accueil, telle que vous l'organisez, intègre t-elle une dimension d'écoute active ? Comment, pouvez-vous préciser ?		

Mettez-vous en œuvre des modalités d'accueil convivial ?		
Le lieu dédié à l'accueil facilite-t-il la relation ?		
Le temps dédié à l'accueil est-il suffisant ?		
Existe-t-il des rites associés à l'accueil ?		
Pensez-vous que les personnes chargées de l'accueil sont disponibles pour exercer leur activité d'accueil ?		
Les personnes qui assument la fonction d'accueil ont-elles eu l'occasion de travailler leurs attitudes (voix, sourire, regard, empathie, etc..) ?		
Autres précisions/observations/commentaires concernant l'espace relationnel :		

2. La relation aux habitants, bénévoles et le Conseil d'administration

Pour parler de la relation aux habitants, il convient, dans les centres sociaux de pouvoir explorer les valeurs, les postures éthiques qui animent notre travail au quotidien. Ces points, développés dans le chapitre premier du référentiel, nous permettent d'identifier comment nous qualifions les habitants ensuite de distinguer le mode de relation que nous développons avec les habitants acteurs, les bénévoles investis dans notre centre social. Le concept du travail associé est intéressant à explorer pour identifier comment nous construisons notre relation de travail.

Le travail associé : un modèle de l'économie sociale à mieux explorer

Les bénévoles et les professionnels

Un rapport non concurrent mais **collaboratif**

L'emploi associatif se veut différent des logiques mercenaires sans projet et dérive managériale gestionnaire

Le travail associé dans le monde associatif : **liberté dans sa diversité**, un faisceau d'initiatives et un secteur avec une formidable dynamique, donc pas de définition normative mais quelques principes de référence

↓

1) Le modèle associatif se fonde sur l'initiative et la participation des habitants dans un contrat de projet partagé (**co engagement**)

2) Travail associé dynamise :
1- la **reconnaissance de l'individu**
2- le **développement collectif** (organisation volontaire et « **co-opérative** »)

Dans l'associatif et particulièrement dans les centres sociaux, nous travaillons :

*La Validation des Acquis de l'expérience dans le **sens de la promotion sociale** (historique de l'éducation populaire)
*La Valorisation de l'**expertise bénévole**, en référence à l'éducation tout au long de la vie, à la formation du citoyen.

Les travailleurs associatifs (bénévoles et professionnels) évoluent dans trois registres :

- Registre politique, Registre éthique, Registre légal (juridico administratif)
-

3. La communication

1-QUEL EST LE CADRE DE REFERENCE DE LA COMMUNICATION ?

Elaborer et mettre en œuvre une communication adaptée et efficace, c'est d'abord être clair sur :

- les objectifs « stratégiques » de la structure,
- sa vocation, son utilité sociale (ou celle de son projet),
- ses valeurs,
- ses spécificités, ses atouts.

1-Mener le travail de réflexion autour des objectifs « stratégiques » de la structure

La communication est au service des objectifs « stratégiques » de la structure et aucune réflexion en communication ne peut être engagée si on ne possède pas un minimum de clarté sur ces objectifs qui devront répondre à la question :

- où veut-on aller ?
- que veut-on atteindre ?

Ces objectifs seront le point de référence de toute la communication.

ELABORATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION	
1/ Quels sont les objectifs « stratégiques » de la structure ?	
Objectif 1	
Objectif 2	
Objectif 3	

2-Mener un travail de réflexion autour de la valorisation de l'utilité sociale de la structure et de son projet

ELABORATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION	
2/ Matrice d'utilité sociale	
LA STRUCTURE PORTEUSE (légitimité)	
POUR QUI ? (auprès de quels publics)	
POURQUOI ? (pour répondre à quels besoins)	
SUR QUEL TERRITOIRE ?	
COMMENT ?	
SUR QUELLE DUREE ?	
POUR QUEL IMPACT ?	

3-Mener un travail de réflexion autour du système de valeurs

4-Mener un travail de réflexion autour des spécificités de la structure et de son projet

- Chaque structure doit pouvoir définir ce qui la différencie des autres acteurs de son secteur, ce qui la rend ou rend son projet « unique ». Ces spécificités « positives » (publics, les besoins auxquels on répond, la méthode et les actions que l'on met en place, le territoire d'intervention, les valeurs et l'éthique défendues) sont un socle essentiel pour la communication car elles sont autant de facteurs de rayonnement et de développement à l'externe, mais aussi à l'interne.

2-QUELS SONT LES CIBLES ET LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

1- Définir les publics qui vont être concernés par la communication

2- Définir précisément, public par public, les objectifs de communication à atteindre.

Affiner les objectifs stratégiques en fonction de chacun des publics visés, car en communication, la référence principale est toujours le public ciblé.

3-ETABLIR LE BILAN-DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT

Avant de songer au lancement d'une stratégie de communication et de nouvelles actions, il est donc important de dresser un état des lieux précis de la stratégie développée antérieurement et des actions déjà menées en communication.

La méthode de travail

- 1/ lister les publics concernés par nos actions de communications
- 2/ préciser les actions menées, public par public
- 3/ re-définir les objectifs poursuivis
- 4/ dresser le bilan de chaque action en terme de points forts et points faibles, en essayant à chaque fois de répondre au « pourquoi ».
- 5/ compte tenu des publics concernés, de nos objectifs et des résultats de l'action considérée, la conservera-t-on (avec ou sans modification) ou l'éliminera-t-on du futur plan de communication.

4-L'ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

La méthode de travail

- 1/Définir, au préalable, l'enveloppe qui sera consacrée à la communication du projet (si possible).
- 2/Construire une matrice faisant apparaître :
 - A-Les publics ciblés, internes et externes,
 - B-Les objectifs ou comportements à créer sur chacun de ces publics (dans le respect des objectifs généraux assignés à la communication)
 - C-Définir les actions de communication à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, en reprenant certaines actions antérieures (bilan de l'existant) et /ou en créant de nouvelles opérations.
 - D-Fixer la période de réalisation de chacune des opérations.
 - E- Evaluer le budget « prévisionnel » de chacune des actions.

Le plan de communication s'inscrit en principe dans un cadre annuel.

5-LA MISE EN OEUVRE DU PLAN DE COMMUNICATION

Préconisations :

1- Chaque opération de communication donnera lieu à une fiche action qui déterminera :

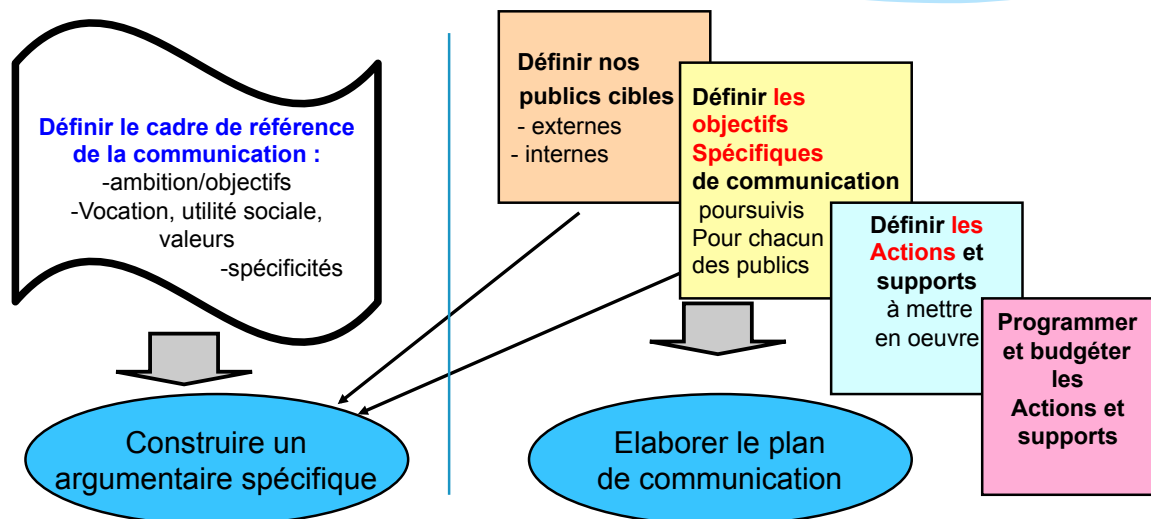
- les étapes à suivre et des indicateurs de délai en terme de démarrage et de fin de l'étape considérée,
- les différents intervenants, internes et externes,
- les indicateurs de résultat.
- La durée totale de l'opération, des étapes initiales de l'opération à son déroulement
- Le travail à mener que l'on fonctionne avec un groupe de travail au sein duquel il va falloir répartir les tâches.

2- Le calendrier de campagne

- L'ensemble des opérations du plan annuel de communication sera inscrit dans un calendrier « de campagne » qui permettra de visualiser les temps forts de l'année et les périodes creuses en communication, ainsi que les périodes de préparation.

Elaborer une stratégie de communication

* Le travail à conduire :



4. Le rapport aux partenaires

Qu'est-ce que le partenariat ?

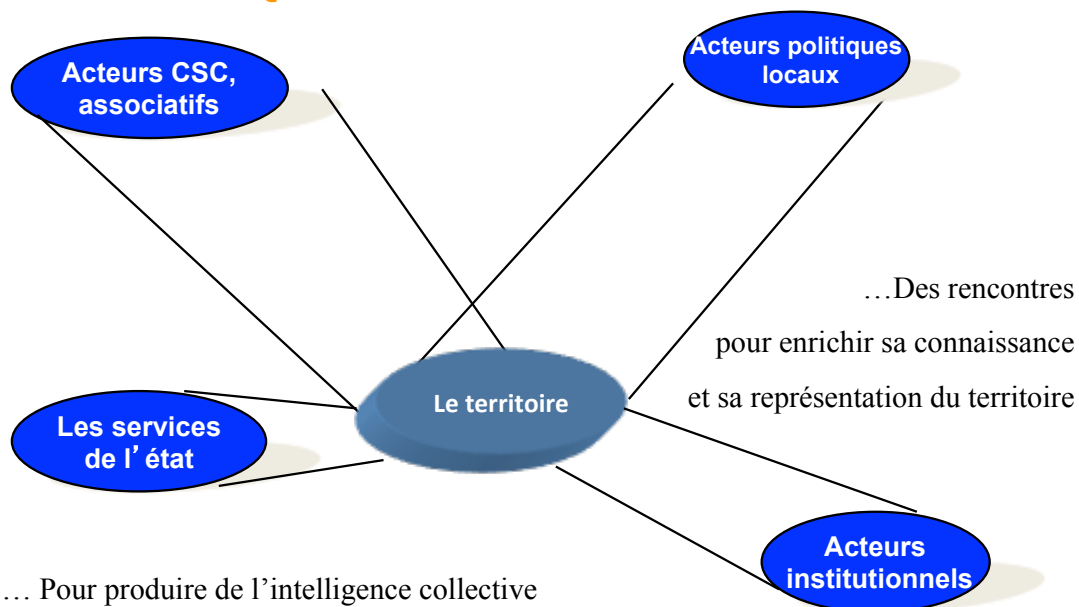
Le mot partenariat est souvent galvaudé et utilisé pour cacher une réalité, pour enjoliver.

5 principes de base peuvent déterminer le partenariat :

- **Le principe d'intérêt mutuel des partenaires**
Pour être viable un partenariat doit, dès le départ, susciter une source d'intérêt pour les différentes parties.
- **Le principe d'égalité des partenaires**
Le partenariat repose sur des relations d'égal à égal.
- **Le principe d'autonomie des partenaires**
Les différentes parties s'engagent de leur propre chef et demeurent libres dans leur action.
- **Le principe de coopération entre les partenaires**
Une entente partenariale s'inscrit dans un projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a entraide et échanges entre les partenaires.
- **Le principe d'évolution entre les partenaires**
Un partenariat s'inscrit au sein d'un espace-temps, nécessitant une évaluation continue.

Travailler en partenariat : une posture qui invite à croiser les regards :

UNE POSTURE QUI INVITE A CROISER LES REGARDS...



... Pour produire de l'intelligence collective

... Pour développer un partenariat pour une politique de quartier cohérente (entre les institutions et les associations)

Où chaque acteur accompagne les ambitions de l'autre

Les autres modes de collaboration entre acteurs: Typologie des formes de collaboration; selon Georges EGG:

Il distingue 5 modes de collaboration :

- **L'alliance** : accord ponctuel entre les acteurs, qui n'engage pas l'avenir, qui se situe dans un domaine précis et limité. Il n'y a pas de projet commun.
- **Le partenariat contractuel** : Il existe un objet ou un projet commun qui est à la fois le support et la condition des bénéfices des partenaires. Chaque acteur fournit ses compétences, mais garde sa liberté d'action.
- **Le groupement ponctuel des moyens** : Même fonctionnement que *le partenariat contractuel* ; mais là, en plus, les agents créent une structure pour mettre en commun les ressources (SIVOM, GIE, ...)
- **L'union** : par volontariat, deux sociétés s'unissent, pour mutualiser, se diversifier, ... ; mais elles gardent leur fonctionnement autonome.
- **La fusion** : il y a perte d'identité et restructuration.

Un outil pour observer son partenariat

Dans un accueil partagé, où sont nos partenaires ?

	Mode de partenariat					Les 5 principes de base de notre partenariat				
Quel partenaire associé	LE FAIRE AVEC partenariat d'information	LE FAIRE AVEC Partenariat de diagnostic	LE FAIRE AVEC L'appel à collaboration	L'AGIR ENSEMBLE Le co-portage		Le principe d'intérêt mutuel des partenaire	Le principe d'égalité des partenaires	Le principe d'autonomie des partenaires	Le principe de coopération entre les partenaires	Le principe d'évolution entre les partenaires

1-Lister vos partenaires

2-Cocher les cases pour identifier les modes de partenariat et les principes de partenariat (en référence avec l'apport théorique du début de chapitre.

5. Le travail en équipe

Même si l'accueil est généralement porté par du personnel de secrétariat, il est intéressant que les membres de l'équipe d'animation et de direction puissent également investir cette fonction de façon régulière. L'accueil se trouve être un pivot important dans la mise en œuvre du projet social, partager cette fonction contribue à développer un accueil global des habitants mobilisant des compétences variées portées par les membres de l'équipe.

Les savoirs et savoir-faire nécessaires ont été identifiés par les participants à la formation-action, elles sont les suivantes :

Savoirs	Savoir –faire	Savoir-être / Attitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des missions et du fonctionnement du centre, - Connaissance de l'environnement du centre (territoire, partenaires, institution, ..) - Connaissance des dispositifs de politiques sociales (immigration, précarité, etc..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoute active - Langage adapté - Capacité d'analyse - Savoir rendre compte - Relayer une demande - Créer de la convivialité - Soutenir et accompagner les publics - Donner envie aux gens de revenir - Mise en place outil de suivi et de partage, pour informer, orienter, pour nous et pour les partenaires - Animer l'espace d'accueil, faire vivre 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'écoute - Empathie, être attentif - Amabilité, sourire - Disponibilité - Avoir le plaisir d'accueillir - Capacité à s'adapter, réactivité - Organisé, rigoureux - Sens de la communication

Par ailleurs, mobiliser des habitants du quartier pour accueillir d'autres habitants permet de soutenir la participation et l'engagement des habitants bénévoles.

6. La posture professionnelle



Les centres sociaux et socioculturels ont pour vocation de susciter et soutenir les initiatives des habitants. Ainsi, les animateurs, les professionnels développent une posture de **porteur, de facilitateur, d'accompagnateur** en rassemblant les moyens et les conditions pour que les habitants portent et pilotent leurs projets.

La posture associable à un savoir-être « humain » : être debout, se déplacer vers, sourire, se mettre à la hauteur, mettre à l'aise, " phrase d'introduction", développer une écoute non jugeante.
Le Savoir-faire qui s'acquiert avec la pratique, avec la formation et une posture éthique partagée.
La fiche de poste des professionnels doit pouvoir énoncer l'ensemble de ces dimensions.

La communication interpersonnelle emprunte plusieurs canaux

1. L'espace : il existe des espaces codés dans lesquels occuper une place signifie occuper une fonction; ritualisation de l'espace, les rapports y sont codés.
2. La kinésique : étude des significations occupées par les gestes uniques; Il existe des gestes codés, d'autres involontaires, ce qui nous fait penser qu'il est en colère, fatigué, ému, sincère, fuyant, etc.; Le look exprime également une distinction.
3. Le langage : dans toute communication il y a deux aspects:
 - Sur le contenu
 - Sur la relationExemple : fermez la fenêtre !
 - Je communique mon désir de voir sa fenêtre fermée – contenu
 - Je signifie à l'autre que nous sommes dans une relation telle que je peux lui donner des ordres -relation
 - Le destinataire peut répondre au contenu ou à la relation

Quelles sont les difficultés ou freins à la communication ?

- D'ordre psychologique : concerne l'individu par rapport à son propre discours, exemple : le trac
- D'ordre sociologique : concerne les rapports de l'individu au langage autour de la question, exemple : les accents, le statut de l'interlocuteur;
- D'ordre structurel : lié à la situation matérielle dans laquelle la communication se déroule;
- D'ordre intellectuel : concerne l'organisation du message est donc de la pensée (construction du discours); D'ordre linguistique : lié à la méconnaissance du code de l'autre, langue;
- D'ordre instrumental : lié à l'usage de la voix : débit de parole, articulation etc.

Schéma de l'entonnoir :

Ce que je voudrais dire

Ce que je sais dire

Ce que je dis

Ce qu'il entend

Ce qu'il écoute

Ce qu'il comprend

Ce qu'il accepte

Ce qu'il retient

La communication orale est importante :

Tout message est transmis avec des signes qui sont le code du message. L'émetteur choisit ces codes selon la situation, selon le récepteur :

- **soit des signes verbaux, mots ou phrases parlés/écrits**
- **soit des signes non verbaux** (gestes, posture, expression, habits, timbre de voix)

Les paralangages accompagnent très souvent le langage pour renforcer ce qui est dit, ils sont une communication silencieuse... Et pourtant ils contribuent au jugement de l'autre :

Jugements	Type de langage	Pourcentage
VISUEL	Langage du corps	55%
VOCAL	Ton de la voix	38%
VERBAL	Mots prononcés	7%

Le non verbal contribue donc à hauteur de $55\% + 38\% = 93\%$ pour l'impact du message donnée à l'autre. Il est important d'en prendre conscience.

L'écoute active

C'est l'attitude qui vise à mieux écouter en se concentrant sur l'échange, en s'interrogeant sur la signification du message et en se mettant à la place de l'interlocuteur pour le comprendre de son point de vue. Cela suppose de ne pas juger l'interlocuteur, de ne pas de préparer une réponse au message pendant qu'il parle.

Issue des travaux de Carl Rogers, il a développé l'approche centrée sur la personne qui vise à développer des choix personnels, partant du principe que l'être humain est fondamentalement bon, qu'il évoluera toujours positivement s'il suit son instinct, son expérience. Pour l'y aider, le thérapeute, et plus largement tout interlocuteur, doit utiliser une approche non directive centrée sur l'écoute empathique, l'authenticité et le non-jugement.

Écoute active: comment s'y prendre ?

- On encourage l'interlocuteur à s'exprimer :
 - Le temps de l'écoute : en se taisant pour laisser parler l'interlocuteur, on affiche un silence « positif ».
 - Le temps de la clarification : en posant des questions ouvertes qui permettent une multitude de réponses ou une question fermée – réponse précise. Permettra de mieux comprendre le point de vue de l'interlocuteur.
 - En reformulant : cela consiste à reprendre ce qui a été dit par l'interlocuteur le plus exactement possible, sans émettre de jugement.

La reformulation permet :

- Celui qui écoute intériorise ce qui a été dit
- Mieux comprendre et mémoriser
- Le débat peut avancer car c'est une synthèse partielle
- Permet à celui qui s'exprime un droit de réponse pour rectifier le tir ou nuancer
- Permet une prise de recul par rapport à ce qui est dit ce qui est vécu
- Permet de valoriser l'essentiel dans le propos de celui qui s'exprime

7. L'aménagement de l'espace d'accueil

Pour faciliter le parcours de l'utilisateur :

- La signalétique est le 1^{er} moyen d'identifier et de trouver le lieu
- L'accès au centre doit être accessible pour tous

Au sein du centre, un espace doit être dédié à l'accueil avec une complémentarité des lieux collectifs et de lieux d'accueil individuels :

- animation du lieu collectif avec/par les usagers ; confidentialité pour les lieux individuels).
- Un lieu qui se veut rassurant (lieu de vie qui s'anime, lieu calme, serein, chaleureux, doté d'une présence humaine constante).



Centre socioculturel de l'Allée Verte à St Sébastien sur Loire