

Espace Sociaux Communs

Socle du projet d'accueil

Rapport de Mission

Décembre 2019



02 99 31 52 44
contact@apras.asso.fr

Table des matières

PRÉAMBULE

1 CADRE GÉNÉRAL DU PROJET D'ACCUEIL EN ESC

1. L'ambition de l'accueil en ESC
2. Les principes du projet d'accueil
3. Les fonctions de l'accueil
4. L'équipe d'accueil en ESC
 - 4.1 Membres
 - 4.2 Formations communes
5. Les ressources
6. Organisation
 - 6.1. Pilotage
 - 6.2. Organisation humaine

2 FOCUS SUR L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE

1. Principes socles de l'animation de la vie sociale en ESC
2. Éléments concrets constitutifs de l'Animation de la Vie Sociale en ESC
3. Pilotage
4. Fonds d'Animation de la Vie Sociale

3 FOCUS SUR LES CHARGÉ.E.S D'ACCUEIL LIGNE 1 ET LIGNE 2

1. L'accueil de 1^{ère} ligne (L1)
 - 1.1 Mission d'orientation
 - 1.2 Mission animation de la vie sociale
 - 1.3 Mission de garant du bon déroulement de l'accueil
2. L'accueil de 2^{ème} ligne (L2)

4 EN RESUMÉ

5 POUR ALLER PLUS LOIN

1. Définition des projets d'accueil de chaque site
2. Conduite du changement
3. Organisation
4. Outils
5. RH

6 BILANS ET PERSPECTIVES PAR SITE

PRÉAMBULE

La mise en œuvre d'un accueil commun est un des outils majeurs de l'ambition des ESC. Ainsi, la Charte, signée par tous les partenaires en 2014, affirme que les ESC visent à « *simplifier et faciliter l'accès aux droits sociaux, aux prestations, et aux projets d'animation sociale par un accueil des usagers pensé, organisé et mis en commun* ». Comme réaffirmé par le COPIL de juin 2018, cet accueil a donc une double vocation : « **l'accès aux droits et le développement et l'animation de la vie sociale** »

L'audit réalisé en 2017/2018 par les cabinets Catalys et Idea a cependant pointé que sa réalisation concrète génère des questionnements :

- Face aux spécificités de chaque ESC, quel socle commun établir ?
- Comment mettre en œuvre ce socle commun dans des équipes aux cultures professionnelles différentes et avec des acteurs différents selon les sites ?
- Quels sont les acteurs du projet d'accueil, quels sont leurs rôles et leurs compétences ?
- Quels sont les conditions d'organisation nécessaires ?

Pour aborder ces questionnements, une mission d'accompagnement renforcée de 8 mois a été financée par le Département, le CCAS et la CAF et confiée à L'APRAS en 2019. Elle a eu pour but de définir un référentiel commun sur les questionnements de 1^{ère} et 2^{ème} ligne ainsi que sur l'Animation de la Vie Sociale et d'accompagner les ESC d'Aimé Césaire, Le Blosne et Villejean dans leurs travaux de définition de leur projet social. Ce document est le fruit des travaux réalisés dans ces sites, ainsi que des échanges d'un groupe de travail qui a réuni trois fois des représentants de chaque métier, ESC et institution. La vocation de ce groupe de travail était de se baser sur les expériences de chacun.e pour travailler ensemble à un socle partagé.

Ce document définit le cadre commun de référence du projet d'accueil en ESC, qui servira de référence aux équipes de chaque site. Une « feuille de route » de mise en œuvre sera déclinée dans chaque ESC.

Il faut donc bien différencier **ce projet d'accueil**, de l'« **accueil** » qui serait uniquement le périmètre d'action réalisé par les chargé.e.s d'accueil. Le projet d'accueil est plus large et implique tout l'ESC.

① CADRE GÉNÉRAL DU PROJET D'ACCUEIL EN ESC

1. L'ambition de l'accueil en ESC

En quoi l'accueil est-il si important, pourquoi touche-t-il tout le monde ?

- L'accueil est la première étape de toute démarche/action réalisée à l'ESC. Se présenter à l'accueil pour son rendez-vous, c'est déjà être en train de réaliser la démarche. L'accueil influence l'état d'esprit de l'habitant.e. De plus, sa qualité donne un signal sur l'intention qui est celle des intervenant.e.s au sein de l'ESC.
- L'accueil est un lieu central d'inter-action entre tous les acteurs de l'ESC.
- L'accueil est la vitrine de tous les acteurs présents à l'ESC.
- L'accueil est le lieu de vie principal de l'ESC. C'est là que des projets peuvent être mis en place.

Le projet d'accueil en ESC est **la manière dont on veut collectivement accueillir les habitant.e.s du quartier, et plus généralement toute personne qui se présente à l'ESC (partenaires, associations...)**. C'est donc un projet qui doit mobiliser tous les acteurs de l'ESC : chargé.e.s d'accueil bien sûr, mais également médiateur.trice.s sociaux.ales, responsables, travailleurs sociaux/travailleuses sociales, bénévoles.... **La mission d'accueil du public est l'affaire de tous.**

La **vision commune de l'accueil** que nous partageons est la suivante :

Les habitant.e.s qui entrent à l'ESC y sont accueillis par une équipe souriante et bienveillante, disponible pour faciliter le parcours de chacun. L'accueil se fait dans un lieu convivial, rassurant et agréable. Plusieurs usages cohabitent dans l'espace, ce qui en fait un lieu dynamique, porteur de ressources multiples pour les habitant.e.s, qu'ils peuvent utiliser en autonomie, ou aidés par l'équipe. L'accueil contribue ainsi à une vision positive et non stigmatisante du social. L'ESC est en effet la maison de tous. Chacun doit s'y sentir reconnu et attendu.

De l'intention au projet

Moyens humains

L'adaptation des organisations à cette vision et la conduite du changement se traduisent notamment par un temps « projet » pour les responsables et les équipes qui ne doit pas être ignoré.

Un portage structuré

Afin d'en assurer le déploiement, cette vision doit être portée aux niveaux politique et managérial.

La mobilisation de tous les acteurs de l'ESC

Il est nécessaire de partager cette vision de l'accueil avec tous·tes les professionnel·les et de susciter leur adhésion et leur action à son service. Par exemple :

- Organiser des temps d'échange en plénière afin de sensibiliser à la vision et au rôle que chacune doit jouer dans l'accueil
- Organisation d'ateliers pour construire le projet de l'ESC à partir de ce socle
- Utilisation de document comme un document de référence dans les parcours d'intégration, d'évaluation
- Participation d'autres professionnel·les de l'ESC aux réunions d'accueil lorsqu'une situation nécessite d'être débriefée

Mobilisation des habitant·e·s

Une vigilance devra être portée à la prise en compte des habitant·e·s dans la mise en place de projet d'accueil : échanges autour des projets de chaque site, évaluation de la satisfaction des habitant·e·s...

2. Les principes du projet d'accueil

- Autour de la vision commune socle qu'est le présent document, chaque ESC définit son projet (mise en musique, définition d'axes de travail...) et l'ajuste au fur et à mesure des situations rencontrées. Des temps de prise de recul et d'évaluation permettent ensuite de s'assurer que l'ESC répond bien à la vision socle de l'Accueil en ESC.
- L'accueil doit être fait de manière indifférenciée : l'habitant.e ne doit pas savoir dans quelle institution travaille le.la professionnel.le qui l'accueille. Les chargé.e.s d'accueil reçoivent les personnes dans l'ordre quel que soit le motif de la visite et donc même si ce motif ne relève pas de leur institution d'origine.
- Les membres de l'équipe d'accueil ont une posture proactive afin de montrer l'attention et la bienveillance portées aux habitant.e.s, ainsi que pour agir sur la fluidité des parcours.
- Chaque habitant.e doit repartir avec une réponse, a minima une information ou une réorientation.
- L'ensemble des professionnel.les de l'ESC sont responsables de la qualité d'accueil, car l'accueil est l'affaire de tous. Un processus de montée en compétence collective et permanente est organisé. Les difficultés rencontrées sont analysées avec bienveillance afin de s'en saisir pour ajuster l'orientation, diffuser de l'information...

Des moyens techniques adaptés

Cette vision de l'accueil est facilitée par la mise en place des moyens techniques correspondants : système de permutation de sessions informatiques, réseau téléphonique commun...

3. Les fonctions de l'accueil

Les principales fonctions de l'accueil sont donc :

- Accueil, information de toutes personnes qui se présentent
- Compréhension de la demande et orientation vers les services présents à l'ESC
- Animation de la Vie Sociale
- Médiation sociale
- Inclusion numérique

4. L'équipe de l'accueil en ESC

4.1. Membres

L'accueil étant l'affaire de tous, tous les membres de l'ESC ont un rôle à jouer dans celui-ci. Ils doivent être conscients des enjeux de l'accueil, facilitateurs et engagés dans le processus d'amélioration continue. Sont donc concerné.e.s :

- Chargé.e.s d'accueil (qui ont vocation à intervenir sur les deux lignes d'accueil)
- Médiateurs sociaux/médiatrices sociales
- Responsables de structures
- Bénévoles
- Autres professionnel.le.s de l'ESC (animateur.trice.s, travailleurs sociaux/travailleuses sociales, agent.e.s d'entretien...)

Une posture solidaire à construire

Quand l'accueil est organisé en 2 lignes, le rôle des chargé.e.s d'accueil L1 et L2 est détaillé ci-dessous. Celui des autres acteurs de l'équipe accueil devra être approfondie par la suite (ex : bénévoles). Plusieurs membres de l'équipe d'accueil auront par exemple un rôle de soutien à apporter au.à la chargé.e d'accueil L1 (file d'attente, tensions) et devront donc être vigilants à ce qui se passe dans le hall.

Quand l'accueil n'est que sur une ligne, cette solidarité doit se réfléchir également avec les autres professionnel.le.s concourant à l'accueil.

4.2 Formations communes

Afin d'assurer la montée en compétences des membres de l'équipe d'accueil et de faciliter le développement d'une culture partagée, des formations communes seront régulièrement proposées selon un plan de formation défini chaque année au sein du GTEC à partir des besoins exprimés par les équipes dans les sites.

Elles pourront avoir une dimension inter ESC afin de développer le partage d'expérience et la capitalisation.

5. Les ressources

Afin de mettre en œuvre le projet d'accueil, les ressources suivantes peuvent être mobilisées :

- Un bâtiment et un agencement des locaux adaptés : acoustique agréable, modularité des espaces pour accueillir tous les usages et offrir un espace dynamique, espaces d'attente, circulations adaptées qui facilitent les parcours et créent la rencontre...
- Décoration et mobilier
- Signalétique
- Informations sur plusieurs types de supports
- Musique
- Café ouvert à tous
- Livres, revues...
- Espaces enfants
- Toilettes/table à langer/coin allaitement
- Fontaine à eau
- Espace repos à l'écart
- Coin salon
- Expositions, animations (y compris réalisées par des partenaires)
- Ressources pour faire venir l'extérieur (possibilité pour des partenaires de tenir des réunions à l'ESC...)
- Wifi/Ordinateurs
- ...

6. Organisation

6.1 Pilotage

Un **pilotage** de l'accueil commun est réalisé par la **coordination des responsables** et s'incarne dans le management de l'équipe d'accueil par un.e des **responsables** (référent.e accueil tournant), afin de :

- Animer l'équipe au travers des réunions mensuelles.
- Faire remonter attentes, besoins, projets de l'équipe au groupe de coordination chaque mois et inversement faire redescendre les informations, orientations du groupe de coordination à l'équipe.
- Permettre l'évolution des outils et de l'organisation de l'accueil commun.

Une **réunion accueil** avec les membres de l'équipe d'accueil (L1, L2, médiateur...) est **organisée au moins 3 fois par an**. Elle est pilotée par le.la référent.e accueil, et est l'occasion de :

- Travailler sur les outils et l'organisation,
- Renforcer la connaissance interservices,
- Partager l'actualité du quartier et de l'ESC,
- Échanger, partager, analyser les situations rencontrées dans le respect des principes de l'accueil commun, afin d'évaluer et d'adapter le projet en continu,
- Faire équipe, construire une culture commune,

- Analyser l'articulation entre l'accès aux droits, aux prestations et aux services, et à l'animation de la vie sociale,
- Evaluer la pertinence de l'organisation du projet d'accueil au regard de cette double dimension,
- Proposer les adaptations nécessaires au développement de la qualité d'accueil.

Des **réunions de régulation** mensuelles sont intercalées à ces réunions.

Deux fois par an, l'équipe d'accueil et la commission animation organisent une réunion commune.

Il est indispensable que **tou.te.s les membre de l'équipe accueil échangent régulièrement** afin de mieux ajuster ses réponses, développer l'interconnaissance. Afin de ne pas créer de lourdeurs, **d'autres formats** que celui de la réunion pourraient être imaginés par les sites. Par exemple, des **temps d'échanges entre pairs** pourraient être favorisés (groupes de travail thématiques, journées passées dans d'autres services...)

Une proposition de système de référence par institution

Une **agent.e référent.e membre de l'équipe accueil commun peut être nommé.e dans chacune des institutions**. Il/elle pourra par exemple être chargé.e de :

- Fluidifier l'information entre l'accueil commun et son service (actualité du service, information en provenance de l'accueil commun,
- Faciliter l'intégration des nouveaux salariés,
- Assurer la mise à jour de la documentation

6.2 Organisation humaine

En plus de toutes les fonctions définies plus haut (cf. paragraphe 3), l'équipe d'accueil doit être capable de :

- Gérer les flux d'habitant.e.s, au plus juste,
- Assurer les conditions de sécurité de l'accueil,
- Gérer des situations de tensions : organisation de modalités de **soutien**, disponibles en cas de difficulté en L1 ou L1 / L2.

Les chargé.e.s d'accueil sont en charge de l'accueil du public, mais ils/elles ont parfois besoin de soutien.

Les pistes suivantes pourront par exemple être creusées :

- Soutien de la part d'autres professionnels (responsables, médiateur...) ou parfois bénévoles ;
- Prévoir plus d'agents d'accueil sur certains créneaux de forte affluence ;
- Apporter de l'aide au.à la chargé.e d'accueil pour certaines missions de l'accueil (ex fonction animation de la vie sociale, gestion d'un afflux particulier...) ;
- Prévoir un « suppléant », occupé à d'autres tâches mais qui pourra être mobilisé rapidement en cas d'afflux d'habitant.e.s ;
- Prévoir un ou des professionnel.le.s. d'« astreintes » mobilisables en cas de difficulté (ex : tensions) en L1 et L2 ;
- Affecter un « rôle de soutien à l'agent d'accueil » à d'autres personnes présentes dans le hall : ex animateur ERE, médiateur social... Conscients de cette mission, ces acteurs sont vigilants sur ce qui se passe dans le hall pour pouvoir intervenir, ou bien être mobilisables sur simple appel.

② FOCUS SUR L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE

Le COPIL de juin 2018 a affirmé la place centrale de l'Animation de la Vie sociale dans le projet d'accueil des ESC, en définissant que l'enjeu de l'accueil est « l'accès aux droits **et le développement et l'animation de la vie sociale** ».

1. Principes socles de l'animation de la vie sociale en ESC

- L'ESC est le bâtiment de tous. Par l'animation, il doit donc être un lieu de vie, de convivialité, de rencontres et d'échanges du quartier et favoriser le lien intergénérationnel ;
- L'animation permet de promouvoir des valeurs de partage, de solidarité, d'interculturalité, de tolérance ;
- L'animation permet de donner envie à tou.te.s les habitant.e.s de venir à l'ESC et d'y découvrir toutes ses composantes ;
- L'animation peut permettre de renforcer l'approche globale de la personne. En complément de l'accompagnement social apporté, elle développe le lien social voire même rompt l'isolement et donne du contenu au quotidien ;
- L'animation permet de promouvoir les ressources dont sont porteurs les habitant.e.s, au service des autres habitant.e.s (ex : engagement bénévole ou citoyen), mais aussi d'eux-mêmes. L'animation permet en effet de valoriser et de développer des compétences ;
- L'animation est l'occasion de recueillir l'expression des habitant.e.s, pour mieux percevoir leurs besoins, mieux comprendre le territoire...
- L'animation donne un environnement propice au bon déroulement des démarches d'accès aux droits, notamment en étant un espace soutenant ;
- Les animations permettent aux acteurs de l'ESC et du territoire de mieux se connaître, d'apprendre à travailler ensemble et autrement, avec des objectifs communs ;
- L'animation permet de promouvoir les ressources du quartier, d'accueillir des collectifs, associations et partenaires.

2. Éléments concrets constitutifs de l'Animation de la Vie Sociale en ESC

Chaque ESC écrit son propre projet d'Animation de la Vie Sociale, auquel participe l'équipe d'accueil. Il doit au moins comprendre :

Élément	Acteurs	Fréquence
L'information	Tous, voire extérieurs	Régulière
Les animations (expositions, forum, ateliers, temps forts...)	Tous, voire extérieurs	Min 1/mois
La décoration	Tous	Régulière, évolutive pour s'adapter au calendrier de l'année
L'aménagement adéquat		
L'espace café	Tous sauf Cleunay et Rennes centre	Régulière
La régulation	Tous	Permanente

3. Pilotage

Une **commission animation** est garante de la mise en œuvre de ce projet. Elle est constituée de représentants de l'équipe d'accueil, de professionnels de toutes les institutions de l'ESC et de bénévoles.

Des rencontres sont prévues chaque année entre l'équipe d'accueil et la commission animation afin de :

- Faire le point sur la mise en œuvre de la « conception de l'accueil en ESC » et définir les ajustements nécessaires ;
- Faire le point sur les projets de chaque groupe ;
- Faire le point sur la manière dont les deux groupes travaillent ensemble et définir les ajustements nécessaires.

4. Budget accueil animation des ESC

Un budget dédié à l'accueil et à l'animation est alimenté par le Département, la DIAP VDR et l'ARCS. Le montant est de 3 000 euros par ESC et par an.

Le Département, l'ARCS et la DIAP VDR abondent chacun ce budget à hauteur de 1 000€ dans les ESC où le centre social est présent. Dans ce cas c'est l'ARCS qui gère l'enveloppe.

Pour Cleunay et Kléber, le Département et la DIAP VDR contribuent à hauteur de 1 500€ chacun et c'est le Département qui gère l'enveloppe.

Le cadre de ce budget est le suivant (extrait notre de cadrage GTESC août 2014) :

Le premier contact de l'habitant avec l'ESC ou son environnement revêt une signification particulière. L'espace d'accueil se doit d'être chaleureux, rassurant, convivial. Si l'aménagement des locaux joue un rôle important dans cette conception de l'accueil, l'animation et l'atmosphère qui s'en dégagent, sont un vecteur de qualité des échanges avec les professionnels, les bénévoles. Il convient donc d'y apporter une attention soutenue.

L'accueil, lieu d'information, de rencontres, doit être approprié par les habitants, ce qui nécessite une approche dynamique et concertée de l'ensemble des acteurs et donc du temps mais aussi des moyens.

Le financement est alloué :

→ *Au fonctionnement quotidien de l'accueil :*

- *Papeterie, supports d'information et de communication, décors...*
- *Espaces enfants : matériel, jeux...*

→ *A l'animation des espaces d'accueil :*

- *Café, jus de fruit, friandises pour des temps de convivialité et d'accueil des personnes (café...) dans le cadre d'actions communes*
- *Création ou location d'expositions*
- *Achat de petit matériel pour l'animation, et la mise en place de décors spécifiques*
- *Rétribution d'intervenants pour animations (conteurs, musiciens...)*
- *Travaux de reprographie, d'imprimerie...*

③ FOCUS SUR LES CHARGÉ.E.S D'ACCUEIL

Afin de concrétiser l'engagement de la chartre d'un accueil « mis en commun », le comité de pilotage des ESC a établi que l'accueil des habitant.e.s serait fait par une équipe d'accueil unique et mutualisée :

- Sur un niveau lorsque c'est possible comme c'est le cas à Cleunay et Klébert.
- Sur deux niveaux quand c'est nécessaire, avec :
 - Un accueil de première ligne dédié à un accueil et une information de 1^{er} niveau, l'orientation, et à l'animation de la vie sociale (dont inclusion numérique) ;
 - Un ou des accueils de 2^{ème} ligne pour approfondir les demandes individuelles et orienter vers la bonne structure (CCAS, CDAS, Centre Social, We Ker, CAF).

1. L'accueil de 1^{ère} ligne (L1)

1.1. Mission d'orientation

La ligne L1 écoute, sécurise, informe et oriente l'utilisateur. Elle assure la fluidité, la rapidité des parcours, dans un souci de confidentialité et d'intimité et en réservant une ambiance d'accueil « chaleureuse » nécessaire à une bonne articulation avec l'animation de la vie sociale.

L1 ne va pas plus loin que de demander le motif général. Le décryptage plus fin sera réalisé en L2. L'urgence ne peut pas être évaluée en L1 puisqu'elle nécessite beaucoup d'explications et est « subjective ».

Un.e chargé.e d'accueil accueillerait donc un usager de la manière suivante :

- « Je vais vous poser quelques questions afin de pouvoir vous orienter dans le bâtiment. »
- « Quel est le motif de votre visite ? » Problématique financière, demande de RSA...
 - Reformulation pour être sûr qu'on a bien compris la demande (ex : c'est une problématique financière, c'est bien ça ?)
 - Recadrage si besoin. La personne ne doit pas s'épancher en L1.
- « Habitez-vous le quartier ? »

1.2. Mission animation de la vie sociale

L'animation de la vie sociale est un des deux enjeux de l'Accueil.

L'équipe accueil **devra être donc représentée au sein de la commission animation.**

De plus, dans le cadre de leurs fonctions, les chargé.e.s d'accueil **pourront participer à certaines tâches comme :**

- Organisation :
 - Participer à la gestion du matériel
 - Participer à certaines animations
 - Débriefing avec les usagers
 - Être force de proposition
 - S'inscrire à certaines animations
- Communication :
 - Mettre à jour la documentation
 - Être en lien avec les services pour obtenir les informations à diffuser
 - Informer les usagers des animations à venir/en cours

1.3. Mission de garant du bon déroulement de l'accueil

Les chargé.e.s d'accueil L1 ont un œil vigilant sur les différents espaces du hall et s'assurent que toutes les fonctions s'y déroulent correctement.

Accueil et numérique : un rôle à définir

Le rôle des chargé.e.s d'accueil dans l'inclusion numérique doit être précisé suite au projet ESC numérique.

2. L'accueil de 2^{ème} ligne (L2)

Dans certains ESC, du fait du nombre de partenaires par exemple, une deuxième ligne d'accueil est nécessaire.

La mission de la L2 est :

- Accueillir
- Ecouter dans la mesure nécessaire à la pré évaluation
- Comprendre la demande afin de réaliser l'orientation selon :
 - La nature de la demande
 - Le degré d'urgence
 - Le lieu de résidence du demandeur
 - Si la personne est connue/pas connue à l'ESC (voir outils de chaque structure)

Cette orientation vers chaque service peut être de plusieurs sortes :

- Evaluation approfondie par l'équipe dédiée du service
- Traitement de la demande
- RDV pris ou à prendre
- Information

3. Lorsqu'il n'y a qu'une ligne d'accueil

En cas d'accueil commun avec un seul niveau d'accueil comme à Cleunay et Rennes centre les missions énoncées ci-dessus ci-dessus sont identiques et mises en œuvre par les chargé.es d'accueil qui interviennent dans le cadre de l'accueil commun de ces sites.

Une mutualisation de l'accueil téléphonique à imaginer ?

Pour le moment, la mutualisation de l'accueil en L2 n'est prévue que pour l'accueil physique. La question de la mutualisation des standards devra être travaillée.

Des outils de formation à créer

Un travail sur la montée en compétences et la rédaction des documents socles permettant à chaque professionnel.le de traiter toutes les demandes doit être réalisé. Il pourrait être réparti entre toutes les structures des ESC afin de capitaliser et de mutualiser.

④ EN RÉSUMÉ

- *Face aux spécificités de chaque ESC, quel socle commun établir ?*

Le présent document est le socle commun de l'accueil en ESC. Il définit les orientations générales tout en laissant à chaque ESC la déclinaison concrète de cette vision de l'accueil.

- *Comment mettre en œuvre ce socle commun dans des équipes aux cultures professionnelles différentes ?*

La clarification des objectifs et des attendus de cet accueil commun est un premier élément crucial. Ces points devront faire l'objet d'échanges avec les équipes. De plus, les responsables devront adopter ce cadre socle et s'y référer durant les réunions de coordination, les réunions d'équipe afin que chacun.e s'en imprègne.

- *Quels sont les acteurs du projet d'accueil, quels sont leurs rôles et leurs compétences ?*

Tous les professionnels de l'ESC ont un rôle à jouer dans l'accueil. Celui des chargé.e.s d'accueil est particulièrement détaillé. Un travail est en cours pour définir leurs compétences et les modalités de formation adaptées. D'autres acteurs ont un rôle important : médiateur social, bénévoles... Leur rôle devra être imaginé par chaque ESC, au service de la vision commune de l'accueil.

- *Quels sont les conditions d'organisation nécessaires ?*

La mise en place de l'accueil repose particulièrement sur :

- Des réunions accueil mensuelles ;
- Des commissions animation auxquelles participent des représentants de l'équipe accueil ;
- Une équipe d'accueil unique, mobilisée autour du projet d'accueil et formée ;
- Une organisation des équipes qui permette de s'adapter aux variations de flux ;
- Une adhésion de tou.te.s les chargé.e.s d'accueil ESC aux enjeux de l'accueil et de l'animation de la Vie Sociale.

⑤ POUR ALLER PLUS LOIN

Afin de consolider et de mettre en œuvre ce projet d'Accueil, les actions et outils suivants pourraient être développés par chaque ESC ou en commun :

1. Définition des projets d'accueil de chaque site

- Prise en compte du document comme document de référence par les membres de la coordination et rédaction de leurs propres projets d'accueil et d'animation.
- Définition du rôle de l'équipe accueil dans le projet numérique suite au projet ESC Numérique.
- Etudier la question de la mutualisation des standards.

2. Conduite du changement

- Validation par le COPIL (janvier 2020) ;
- Diffusion aux responsables après validation du COPIL (début 2020) ;
- Organisation du portage politique et managérial de la suite du projet ;
- Diffusion à tou.te.s les professionnel.le.s des ESC :
 - Équipe accueil : organisation d'une réunion (réseau métier chargé.e.s d'accueil) dédiée au S1 2020 ;
 - Tou.te.s les professionnel.le.s : diffusion et échange lors d'une plénière dans chaque site (S1 2020) ;
- Si nécessaire, définir le parcours de montée en compétence des professionnel.le.s et établir un plan de formation ;
- Prise en compte du document comme document de référence : intégration dans le processus d'accueil, prise en compte par les responsables de la coordination... ;
- Organisation de la mobilisation des habitant.e.s (évaluation...).

3. Organisation

- Échanges entre les ESC pour capitaliser sur les bonnes pratiques, échanger sur les difficultés. Le GT Accueil transversal mis en place en 2019 s'est révélé très opérant. Son format pourrait donc être réutilisé.
- Expérimentation à Villejean de ces modalités d'accueil, puis retour d'expérience afin d'avancer sur la définition des moyens humains nécessaires au projet.
- Évaluation régulière de la satisfaction des usagers vis-à-vis de l'accueil.
- Mutualisation des bonnes pratiques (outil numérique, temps d'échanges inter-ESC sous le même modèle que le GT Accueil).

4. Outils

- Outils informatiques communs (téléphonie, réseau internet...);
- Socle documentaire par ESC (voir blog Maurepas, livret Aimé Césaire) :
 - Guide d'accueil de l'accueil commun ;
 - Guide des dispositifs gérés par chaque institution : grandes lignes à connaître sur le dispositif, rôle de l'accueil, documents associés (ex flyers à remettre) ;
 - Organigramme de chaque structure ;
 - Planning des permanences ;
 - Les procédures sécurités (numéros d'urgence, comportement à adopter en cas de crise...);
 - Cahier des incidents ;
 - Procédure d'intégration (cf. livret d'accueil) ;
- Organisation de la circulation de l'information vers l'accueil ;
- Création d'un outil de partage documentaire inter-ESC ;
- Outil de gestion de l'accueil commun (gestion des salles, suivi des rendez-vous...).

5. RH

- Politique RH commune (GT RH en cours) :
 - Travail sur la posture ;
 - Mise en commun de formations ;
 - Identification des compétences de base des membres des équipes d'accueil et mise à jour des fiches de poste ;
- Intégration du projet d'accueil dans les processus de recrutement (valorisation des fonctions d'accueil...);
- Harmonisation des horaires.

⑥ BILANS ET PERSPECTIVES PAR SITE

1) ESC Villejean

1. Cadre de la mission

L'ESC Villejean fera prochainement l'objet de travaux de restructuration des locaux (dont le hall). Le projet d'« Actualisation du projet d'accueil » s'est inscrit dans le cadre de la préparation de ces travaux. Les trois thématiques du travail réalisé à Villejean ont été :

- Développer une nouvelle vision de l'accueil dans le hall et clarifier les besoins à soumettre aux équipes techniques
- Préparer la mutualisation d'une L2
- Accompagner la mise en avant de la notion d'Animation de la Vie Sociale

2. Réalisé

5 temps de travail avec les équipes, 3 ateliers responsables et 6 réunions de coordinations ont été consacrés au projet. Ces temps ont permis d'avancer sur les trois thèmes ci-dessus.

- **Nouvelle vision du hall et clarifier les besoins techniques**

Les équipes partagent une nouvelle vision autour d'un accueil « aller-vers », plus souple et modulable. Des préconisations ont été communiquées aux équipes techniques : acoustique, borne plus modulable, et prise en compte dans la programmation.

- **Préparer la mutualisation L2**

Sur ce point, l'adhésion d'une partie des agents a été difficile à obtenir. Cependant, après clarification des attentes politiques, les responsables ont pu travailler à un scénario d'organisation de la L2 mutualisée et de la L1, et ainsi répondre à certaines inquiétudes. La prochaine étape sera l'expérimentation en mars 2020 de ces deux lignes d'accueil, qui permettra d'ajuster le projet et de mettre en place les meilleures conditions possibles. A noter que les équipes sont pour l'instant très inquiètes sur le scénario de la L2. Elles pensent qu'un seul agent en accueil physique ne sera pas suffisant. Seule une expérimentation rigoureuse permettra d'y voir plus clair. Des adaptations seront sans doute nécessaires. Par exemple, l'organisation de « suppléants » mobilisables en cas de besoin pourraient permettre de créer la souplesse nécessaire pour s'adapter aux flux réels, qui ne paraissent pas anticipables.

- **Accompagner la mise en avant de la notion d'Animation de la Vie Sociale**

Nous avons travaillé sur ce point dès le premier atelier réalisé avec le GT Accueil Villejean en mars 2019. Cependant, les échanges se sont rapidement focalisés sur les inquiétudes suscitées par la mutualisation de la L2. Ce sujet n'a donc pu être réellement pris en compte que lors du dernier GT Accueil Villejean en septembre. Il semble toutefois que sa prise en compte ait progressé puisqu'il a été l'objet d'échanges entre responsables, que le GT Accueil y a été sensibilisé et que ses prérequis ont été pris en compte dans les plans du hall (notamment : aménagement mobile afin de permettre plusieurs configurations d'animation).

3. Etapes à venir : préconisations

- Définition du projet d'accueil de l'ESC :
 - Finalisation de la première version du projet d'accueil (moyens humains...)
 - Expérimentation de la nouvelle vision du Hall et de la L2 : retour d'expérience et adaptations
- Mise en place de la L2 mutualisée
 - Création des outils nécessaires
 - Formation des agents
 - Mise en place opérationnelle

- Animation :
 - Relancer la commission animation et lui confier la rédaction du projet d'animation de la vie sociale de l'ESC
 - Intégration de l'équipe accueil dans certaines missions liées à l'animation
- Conduite du changement périmètre ESC
 - Concertation des habitants
 - Présentation du projet d'accueil à tout l'ESC
 - Sensibilisation de chacun à son rôle dans l'accueil
 - Intégration de ce sujet dans le pilotage des équipes (ex réunions d'équipes...)

4. Facteurs clefs de succès

- Vigilance à la prise en compte dans les plans des travaux des prérequis : modularité des aménagements, acoustique...
- Temps suffisant à la mise en place de ce projet : expérimentation, temps de régulation réguliers, création d'outils
- Mobilisation de tous les responsables et des équipes autour de l'importance du projet d'accueil et du développement de l'animation de la vie sociale
- Adhésion des équipes à la L2 mutualisée et préparation de la montée en compétence
- Mutualisation du travail de création des outils (procédures etc.) entre tous les ESC.

2) ESC Aimé Césaire

1. Cadre de la mission

Les objectifs fixés par le GTESC à la coordination de l'ESC Aimé Césaire sont les suivants :

- Redéfinition de l'accueil Ligne 1, intégrant accueil et animation de la vie sociale
- Maintien du flux CCAS au rez-de-chaussée pour cartes Sortir ! et TST
- Mise en place d'un accueil mutualisé CCAS-CDAS-We Ker de deuxième ligne au R+2

2. Réalisé

- Mise en place d'un accueil mutualisé (avec flux CCAS au rez-de-chaussée)

La coordination a souhaité travailler sur l'identification des conditions de réussite nécessaires à cette commande. Un document a donc été remis au GTESC afin qu'il puisse arbitrer sur ces points.

A noter qu'après une première phase de clarification des objectifs, les responsables ont su se mobiliser pour travailler ensemble à ce projet. Si un accord est trouvé avec le GTESC pour garantir aux responsables les conditions nécessaires à la réalisation du projet, cette dynamique pourra se poursuivre pour amener des résultats concrets.

- Redéfinition de l'accueil Ligne 1, intégrant accueil et animation de la vie sociale

Le Centre Social est en 2019 en phase de redéfinition de son projet d'animation. Des ateliers réguliers ont ainsi été organisés, en mobilisant des représentants de tous les acteurs de l'ESC, ainsi que des bénévoles du centre social. Des actions ont déjà été réalisées afin de concrétiser au plus vite des résultats. Une de ces réunions a été organisée en commun avec la chargée de mission de L'APRAS afin de travailler sur ce qu'on attend de l'accueil, ainsi que sur les objectifs et principes de l'animation de la vie sociale.

Ces travaux sont très en phase avec le projet d'actualisation du projet d'accueil. Ils mobilisent toutes les structures de l'ESC, ainsi que l'équipe d'accueil. Une fois le projet d'accueil (voir précédent) défini, le travail autour de l'intégration de l'accueil dans l'animation de la vie sociale pourra se faire naturellement dans le cadre de cette dynamique initiée.

- Etude du nombre d'heures dédiées à l'accueil par chaque structure

3. Etapes à venir : préconisations

Prochaines étapes

- Mobilisation d'un programmiste (1 jour ?) afin d'avancer sur les possibilités d'adaptation du bâtiment et sur les enveloppes budgétaires
- Echanges avec le GTEESC autour des conditions de réalisation du projet d'actualisation du projet d'accueil
- Définition du rôle de l'accueil commun dans l'animation de la vie sociale : rôle opérationnel au service des animations

En cas d'accord

Définition des nouvelles L1 et L2

- Poursuite du travail engagé autour de la mutualisation du L2. La coordination d'Aimé Césaire pourra s'appuyer sur l'expérience de Villejean.
- Définition d'une nouvelle organisation de l'accueil en L1, à partir du socle commun
- Adaptation des locaux (travaux ?)
- Mise au travail du socle de l'Animation de la Vie Sociale en ESC au sein de la commission animation.

4. Facteurs clefs de succès

- Travailler dans le détail les propositions de la coordination et leur sens (ex vision des personnes ressources nécessaires à l'accueil)
- Poursuivre la dynamique de travail construite durant ces mois de travail avec les responsables de la coordination
- S'appuyer sur la dynamique de la commission animation pour réaliser des avancées concrètes (notamment dans le hall)

3) ESC le Blosne

1. Cadre de la mission

Les objectifs fixés par le GTEESC à la coordination de l'ESC Blosne sont les suivants :

Au regard des évolutions du quartier à moyen terme (NPNRU), il est probable que des services municipaux quittent l'ESC à l'horizon 2023-2024. A cette date, une réorganisation plus globale des services au sein de l'ESC pourra être imaginée, en conservant l'enveloppe actuelle du bâtiment. D'ici là, dans un souci de bonne gestion budgétaire, seuls des travaux relativement modestes, qui ne seraient pas remis en question en 2023, pourront être financés.

Travail à engager par l'équipe de coordination du Blosne d'ici fin 2019 :

- Imaginer l'aménagement de la ligne 1, les tâches et le fonctionnement.
- Proposer d'éventuelles évolutions structurelles de la ligne 1 (=travaux) pouvant être effectuées en 2020-2021.
- Proposer une répartition des moyens humains « accueil commun » entre partenaires, dans le cadre décidé par le COPIL ESC (1ère et 2e ligne)
- Proposer les étapes intermédiaires à la mise en œuvre d'un accueil de 2e ligne mutualisée à l'horizon 2023 :
 - o Proposer des actions pouvant être mises en œuvre à partir de 2020 pour préparer et anticiper la mise en place d'un accueil de deuxième ligne mutualisé à horizon 2023

- Identifier et formaliser les conditions de réussite à la mise en œuvre de l'accueil mutualisé
2e ligne à terme.

2. Réalisé

Au vu du calendrier lointain des travaux et pour répondre aux objectifs, la coordination a lancé les travaux suivants :

- Mise en place d'un outil de partage d'information, avec définition et mise à jour d'un socle d'information commun
- Rapprochement des équipes Accueil et Animation
- Approfondissement du travail de définition conceptuel de l'animation de la vie sociale

L'APRAS a donc adapté son accompagnement à ces souhaits :

- Mise en place d'un outil de partage de l'information (finalisation en cours)
 - Cadrage du projet, proposition de règles de gestion des documents dédiés à l'accueil commun
 - Mise à jour du guide de l'accueil commun
 - Réalisation d'un mode opératoire WordPress
 - Initialisation du site avec intégration du guide d'accueil à jour
- Rapprochement des équipes d'accueil et d'animation

Participation à une réunion commune en juin : travail sur l'importance de l'animation de la vie sociale et son appropriation dans les équipes, partage autour du fonctionnement équipe accueil/animation

3. Etapes à venir : préconisations

- Outil de partage d'information
 - Prise en compte par chaque responsable des règles de gestion proposées, identification d'un responsable par structure
 - Conduite du changement auprès de l'équipe d'accueil : formation à la mise à jour, adaptation du socle. Les classeurs individuels papier ne devraient à terme plus être présents à l'accueil
 - Retour d'expérience de l'utilisation de cet outil, dans l'objectif d'étudier la possibilité de mettre en place un outil de partage commun à tous les ESC
- Animation de la vie sociale
 - Vigilance à l'information et à l'accompagnement des nouveaux responsables (CDAS, Centre Social) afin de garantir la poursuite la bonne articulation accueil/animation de la vie sociale
- Modification de la LI :
 - Intervention courte d'un programmiste pour connaître les possibilités d'adaptation du hall. Concertation avec les agents sur l'intérêt de modifier l'agencement actuel. Les agents ne sont pas aujourd'hui tous favorables à la suppression de la banque d'accueil volumineuse
 - Mise au travail du socle commun du projet d'accueil. Identification des points déjà développés et de ceux sur lesquels les équipes pourraient travailler

4. Facteurs clefs de succès

- Le fonctionnement actuel de l'accueil commun (rez-de-chaussée) du Blosne n'est pas si éloigné du socle commun. Cette base solide doit être prise en compte et valorisée afin que les objectifs de travail fixés par le COPIL n'apparaissent pas comme la remise en cause d'un fonctionnement opérant.

- Une vision claire de l'évolution du bâtiment. Aujourd'hui, son agencement ne permet pas la mutualisation de la L2. Les options de déménagement de certains services ne sont pas stabilisées (le départ des services municipaux à horizon 2023/2024 ne semblent plus d'actualité). Elles ne permettent donc pas aux équipes et aux responsables de se projeter dans le projet.
- Une vision claire de l'intérêt de la mutualisation de la L2. Les équipes sont aujourd'hui satisfaites du fonctionnement des L2 spécifiques. Elles ne voient donc pas l'intérêt de modifier cette organisation. Tout projet de mutualisation devra démontrer son intérêt pour convaincre équipes et responsables de s'y engager énergiquement.

