



Plus forts ensemble
en Seine-Saint-Denis



Réinventer
le CCAS
de demain

10

PROPOSITIONS
POUR AGIR



10 RECOMMANDATIONS

Dans un contexte social de plus en plus complexe et incertain (vieillesse de la population, précarité sociale économique et énergétique, fracture numérique, contraintes budgétaires, etc.), l'action sociale doit se transformer. La situation sociale inédite, visible dans de nombreux territoires et en particulier en Seine-Saint-Denis, nécessite de repenser en permanence les leviers d'action pour répondre aux difficultés des habitants et réussir la transition sociale (favoriser l'accès au logement et à l'emploi, lutter contre la précarité sociale et la fracture numérique, lutter contre la précarité alimentaire, accompagner les familles et les seniors, etc.).

Le contexte décrit ci-dessus a nourri, plusieurs années durant, la réflexion autour du **CCAS de demain**. Les résultats de cette réflexion sont consignés dans un rapport.

Les propositions ci-après découlent du rapport sur le **CCAS de demain** et des aspirations des professionnels des CCAS. Ces propositions constituent une contribution à l'édifice du **CCAS de demain** en chantier.

Merci d'amender ces propositions.

1

REPOSITIONNER LE CCAS
COMME ACTEUR DE
COORDINATION SOCIALE
LOCALE
P4

2

RÉAFFIRMER L'AUTONOMIE
JURIDIQUE DES CCAS PAR
RAPPORT AUX VILLES
P5

3

ANIMATION DU RÉSEAU
P6

4

REVALORISER LE RÔLE
D'ANIMATION DU RÉSEAU DE
L'UDCCAS 93 ET RENFORCER
LA PARTICIPATION DES
PROFESSIONNELS AUX
COMMISSIONS
P7

5

DOTER LES CCAS DE MOYENS
FINANCIERS POUR DES
ACTIONS PÉRENNES
P8

6

ASSURER DES FORMATIONS
POUR UNE MONTÉE
EN COMPÉTENCES
DES PROFESSIONNELS
P9

7

DÉLÉGATION DE SERVICE
POUR ALLÉGER LES
MISSIONS DES CCAS ET LES
RECENTRER SUR DES VOLETS
STRATÉGIQUES
P10

8

DÉFINIR UN PROJET SOCIAL
COMMUNAL EN S'APPUYANT
SUR LES ANALYSES DES
BESOINS SOCIAUX (ABS)
P11

9

MODÈLE DE BILAN
D'ACTIVITÉS
P12

10

UNE DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES
PLUS IMPLIQUÉE...
P13

15 INITIATIVES CLÉS
PROGRAMMÉES POUR 2025
P14

SOMMAIRE

1



REPOSITIONNER LE CCAS COMME ACTEUR DE COORDINATION SOCIALE LOCALE

A Promouvoir une gouvernance locale participative

Il est important de promouvoir une gouvernance locale participative. La gouvernance locale est un puissant levier, garant de l'accès aux droits sociaux. Outil intégrateur et de décloisonnement des services, la gouvernance locale assure un maillage optimal du territoire.

B Renforcer la coopération entre les acteurs

Comme nous l'avons répété, les CCAS ne peuvent pas réussir la transition sociale seuls. L'action doit être collective et conduite avec les différents acteurs du département. Il faut mutualiser les moyens, travailler collectivement

et co-construire les services dans une logique de subsidiarité. Il faut garantir une interconnexion entre les différents services et acteurs de l'action sociale. C'est grâce à ce travail de maillage et d'action de proximité que l'on pourra apporter un meilleur accompagnement aux habitants du département de la Seine-Saint-Denis et éviter les situations de non-recours. Il est important d'engager une large concertation entre l'ensemble des acteurs institutionnels et associatifs pour imaginer un projet social innovant s'inscrivant dans la durée. Il est également essentiel de développer des logiques de mutualisation (financements, formations). Une contractualisation forte doit s'établir entre les CCAS et les autres niveaux pour clarifier

le rôle et la place de chacun, et faire du CCAS le premier lieu d'accueil pour les publics les plus fragiles et les familles présentes dans le territoire. En effet, la coordination entre les acteurs permet un meilleur repérage et accompagnement des publics éloignés des institutions.



2



RÉAFFIRMER L'AUTONOMIE JURIDIQUE DES CCAS PAR RAPPORT AUX VILLES

A Revenir aux fondements juridiques des CCAS

Comme le montre le rapport, il existe souvent une imbrication fonctionnelle et organisationnelle entre les Villes et les CCAS. Si elle est bénéfique, elle doit se construire dans le respect du cadre législatif qui a présidé à la création des CCAS. Les CCAS ne sont pas des annexes des Villes, mais constituent un moyen pour porter une action sociale de proximité. Il faut penser les actions de chacun dans une logique de complémentarité et de projet. C'est un gage de « pacification » des relations Villes/CCAS. Il faut réaffirmer la place des associations au sein du conseil d'administration avec un véritable pouvoir de décision.

B Revaloriser le rôle des directeurs des CCAS et rappeler leur statut juridique

Le statut juridique du directeur doit être remis en exergue. La responsabilité des directeurs des CCAS doit être confirmée.

C Formaliser les relations Villes/CCAS et clarifier le rôle de chacun (convention, CPOM, etc.)

Il est important de clarifier toutes les conventions qui lient le CCAS à la Ville. Ce rapport a réitéré à plusieurs reprises la nécessité de formaliser les relations entre les CCAS et les Villes en mettant en place des conventions, comme le recommandent les Cours régionales des Cours des comptes. Les conventions permettent de clarifier le rôle de chacun et de définir les moyens mis à disposition

pour les CCAS comme le prévoit le texte de loi. Ces logiques de contractualisation sont engagées dans certaines communes du département de la Seine-Saint-Denis, mais il faut poursuivre l'effort. Il faut viser comme objectif la contractualisation de tous les CCAS avec les communes.

D Inventer un nouveau partenariat Ville/CCAS

- > **Autonomie financière**
- > **Gestion des ressources humaines**
- > **Gestion de la conformité au RGPD**

La question de la conformité des CCAS au RGPD doit être réglée avec la mutualisation des moyens pour obtenir un DPO pour les CCAS (pour rappel, il est démontré l'intérêt pour les CCAS d'avoir leur propre DPO, plusieurs CCAS de la Seine-Saint-Denis ont déjà été rappelés à l'ordre sur la conformité au RGPD).

3



ANIMATION DU RÉSEAU



A *Des référents territoriaux*

Recrutement de référents territoriaux (4 soit 1/territoire) pour venir en appui professionnel aux directeurs des CCAS et les soulager dans leurs missions.

> **Assurer le déploiement dans le temps des recommandations du CCAS de demain**

> **Travailler l'attractivité du métier - Appui aux recrutements (promouvoir les CCAS auprès des filières sociales de écoles, des universités...)**

> **Représenter les directeurs à des réunions**

> **Organisation d'événements structurants**

: matinales de l'innovation sociale, appui à l'animation des commissions et groupes de travail

> Les missions précises de ces référents doivent être pensées ensemble. Qui rémunère ces référents ? Vos avis sont les bienvenus si vous jugez pertinents la proposition.

B *Des professionnels ayant un statut de volontaire*

> Le statut de volontaire diffère de celui de bénévole dans le sens où le volontaire peut bénéficier d'une gratification financière.

> Il est souhaitable que l'animation des commissions soit assurée exclusivement par les directeurs qui pourraient associer leur adjoint pour le suivi en cas d'empêchement.

> Deux directeurs par thématique.

> L'idée est de sécuriser la continuité de l'animation en proposant une gratification financière symbolique aux animateurs.

Il est important de balayer ici, et ensemble, les plus-values professionnelles d'une telle mission, pour la collectivité (ou le CCAS) engagée dans l'animation.



4



REVALORISER LE RÔLE D'ANIMATION DU RÉSEAU DE L'UDCCAS 93 ET RENFORCER LA PARTICIPATION DES PROFESSIONNELS AUX COMMISSIONS

A *L'UDCCAS 93 doit devenir un centre de ressources*

> Mettre à disposition des ressources et capitaliser des expériences par la création d'une plateforme

L'UDCCAS 93 doit mettre à disposition des ressources et des documents standards à destination des CCAS (bilans d'activités, ABS, rapports, comptes-rendus, accès à d'autres plateformes...) pour constituer une mémoire sur le territoire si un directeur quitte ses fonctions. L'objectif est de permettre à chaque CCAS et CIAS de bénéficier d'informations inspirantes et innovantes afin de passer de l'idée au projet.

B *Contribuer au maillage du territoire et à la coordination des acteurs*

L'UDCCAS 93 doit être confirmée dans son rôle d'animation en contribuant au maillage territorial et à la coordination des acteurs. Elle doit contribuer à la dynamique de développement de partenariats.
> L'UDCCAS 93 doit devenir le facilitateur du déploiement de la gouvernance locale.

C *Réenchanter les réunions pour accompagner la décision*

L'UDCCAS 93 doit contribuer à l'organisation de réunions conviviales. Pour réenchanter les réunions, il est important de faire participer tout le monde, de rendre les moments collectifs efficaces et impactants : faire des réunions courtes, par projets

transversaux et avec les personnes concernées par les sujets, dynamiser les réunions pour aider à la prise de décision (créer des moments d'échange conviviaux, chambouler les cadres conventionnels).

D *Remédier à la faible participation des directeurs aux commissions, les redynamiser*

> Mise en place de directeurs/animateurs (volontaires) à l'échelle des EPT pour l'animation des commissions et groupes de travail thématiques. Il est proposé une gratification symbolique (compatible avec le statut de volontaire) pour sécuriser l'organisation des réunions, des commissions, l'archivage, la représentation des commissions auprès des instances.

5



DOTER LES CCAS DE MOYENS FINANCIERS POUR DES ACTIONS PÉRENNES

La question des moyens est cruciale par rapport à la très forte demande sociale.

> L'État doit prendre en compte cette question de la transition sociale et donner des moyens, c'est un investissement pour l'avenir.

Il faut définir une dotation spécifique pour le CCAS en fonction du profil de son territoire pour mener une politique en faveur des plus vulnérables (dotation globale de

solidarités). Pour que le CCAS prenne en charge le développement de politiques publiques locales et de projets d'envergure, il faut donner une contrepartie financière.

> Il faut sécuriser les financements avec les CPOM ou d'autres sources financières pour avoir une sécurité à long terme et se projeter.



6



ASSURER DES FORMATIONS POUR UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS

Il faut assurer une remise à niveau des directeurs et des équipes et conduire une politique de ressources humaines ambitieuse. Il faut notamment former (renforcer la formation continue), professionnaliser les équipes et les accompagner au changement, à la fois sur des axes très thématiques ou d'autres axes plus généraux. Il est essentiel de favoriser la progression de carrières et de permettre une mobilité des personnels.

A *Formation au management et à l'ingénierie*

> Il est important de repositionner les directeurs en tant qu'experts et stratèges de l'action sociale en renforçant les formations au management, à l'ingénierie...
Le parcours de formation pourrait prendre appui sur des structures

B *assurant des formations continues ou professionnelles à la carte (CNFPT, Sciences Po, Essec, Paris Dauphine...).*

Les modules de formation porteraient également sur la valorisation des expériences professionnelles individuelles ainsi que sur la gestion de la carrière et de la mobilité fonctionnelle et géographique, à l'instar de ce qui se pratique à l'Institut national d'études territoriales (INET) pour les cadres de la fonction publique territoriale.

> Des formations hybrides pourraient être plus largement proposées (mixant des séquences à distance et des séquences sur site), avec une partie d'accompagnement complètement personnalisée, et une partie en groupes homogènes de profils, permettant de faire réseau.

B *Plan de développement des compétences*

> Mettre en place un plan de développement des compétences pour les cadres et agents des CCAS. Retravailler le profil des agents d'accueil eu égard aux nouvelles exigences de ce poste.

C *Quelles évolutions des pratiques professionnelles, quelles nouvelles missions ?*

Quelles nouvelles missions en lien avec les besoins émergents des populations ?
> Conseiller numérique ?
> Conseiller en nutrition ?
> Conseiller en insertion ?
> Nouvelles pratiques en accompagnement social ?

7



DÉLÉGATION DE SERVICE POUR ALLÉGER LES MISSIONS DES CCAS ET LES RECENTRER SUR DES VOLETS STRATÉGIQUES

Le CCAS, on ne le dira jamais assez, est un outil merveilleux de développement social local, mais force est de le constater : des missions remontant à l'ère du Bureau d'Aide Sociale (BAS) phagocytent encore celles plus stratégiques confiées par le législateur au CCAS. Sous-effectifs, charge de travail en augmentation, turnover, urgence

sociale... accablent les CCAS, les éloignent des missions de prévention et stratégiques.

> **Explorer des délégations de service en partenariat avec les associations et autres acteurs actifs sur le champ social** (centres sociaux) pour recentrer le CCAS sur des missions qui requièrent de l'ingénierie comme

l'élaboration et le pilotage de projets sociaux de territoires.

> **Délégation de certaines missions aux associations pour permettre aux CCAS de réduire la voilure d'intervention sur des missions stratégiques portées sur le développement social au niveau local.**



8



DÉFINIR UN PROJET SOCIAL COMMUNAL EN S'APPUYANT SUR LES ANALYSES DES BESOINS SOCIAUX (ABS)

Un projet social est un document ressource qui permet de définir un cadre pluriannuel d'intervention pour le CCAS et de poser les grands principes de l'action sociale communale. Ce projet social décrit aussi un chemin qui ne se fait pas seul. Il intègre les nombreux partenariats institutionnels et associatifs sur lesquels s'appuie le CCAS, dans une logique du « faire avec » et de subsidiarité. Un travail de dialogue et d'échanges internes entre élus, administrateurs et services, et externes avec les partenaires du CCAS est essentiel. C'est en ce sens que les

Chambres régionales des comptes, dans leurs différents rapports, invitent les CCAS et les communes à engager une réflexion sur l'harmonisation de leurs politiques sociales, et si besoin de leurs moyens, afin de mieux coordonner leurs actions et de mieux répondre aux attentes des publics pris en charge. Les ABS peuvent constituer un levier clé pour élaborer un projet social partagé.

> Consolider le principe des ABS collectives pour lever les freins financiers liés au coût des ABS et relever le défi de la mobilisation des

professionnels autour des Analyses des Besoins Sociaux (ABS)
> Travailler un label qualité des ABS collectives, accompagner les CCAS dans l'élaboration d'un PST

9



MODÈLE DE BILAN D'ACTIVITÉS



L'élaboration d'un document standard bilan d'activités destiné aux CCAS du 93. Le bilan d'activités est un document de travail qui sera de plus en plus important pour les études au sein du réseau, pour nos partenaires... Il valorise le CCAS. Nous avons constaté dans le cadre des travaux des ABS que certains bilans d'activités ne sont pas assez valorisants...

> Proposer un document standard avec des données clés, qui seront mises en évidence...

Un groupe de travail pourrait sur la base d'un document « martyr » travailler sur ce projet.



10



UNE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES PLUS IMPLIQUÉE...

Une récente enquête (été 2024) menée auprès des CCAS révèle que bon nombre de CCAS souhaitent une amélioration de la collaboration avec la direction des ressources humaines (DRH) de la Ville. La qualité de la collaboration DRH Villes/CCAS impacte le fonctionnement du CCAS et donc la qualité de l'offre sociale de ce dernier.

- > Recenser les bonnes pratiques dans la collaboration DRH Villes/CCAS
- > Désigner au sein du service DRH Villes un interlocuteur dédié au CCAS
- > Expérimenter une mutualisation d'un service DRH (avec plusieurs CCAS volontaires)

15 INITIATIVES CLÉS PROGRAMMÉES POUR 2025



1 Organisation de la Plénière « CCAS de demain » : présentation du rapport et des recommandations (livrables rapport CCAS de demain et recommandations sur la nouvelle plateforme)

2 Livraison Plateforme/Support « Centre de ressources »

3 Élaboration du contenu de formation des agents d'accueil et des cadres des CCAS

4 Modélisation du dispositif de la gouvernance locale en vue de son essaimage

5 Mise en place au sein des CCAS d'un protocole de lutte contre le non-recours bénéficiaires (usagers des CCAS)

6 Mise en place d'un dispositif de veille juridique **Relation Villes/CCAS** (consultation juridique, accompagnement des CCAS dans l'élaboration d'un modèle de convention pour mieux formaliser les relations Villes/CCAS)

7 État des lieux des **logiciels métiers** et projet de réponses pour assurer leur compatibilité

8 Essaimage d'outils numériques pratiques et déjà fonctionnels (simulation des prestations sociales, suivi social, traducteur de langues, Domifa...)

9 Élaboration d'un modèle de bilan d'activités

10 Finalisation de la réflexion sur la mise en conformité des CCAS par rapport au RGPD

11 Mise à disposition (sur la nouvelle plateforme) d'indicateurs sociaux de suivi de l'action sociale au niveau local

12 Prototypage « Application de pilotage et de gestion de projets » à disposition des CCAS

13 Relance des animations des commissions et groupes de travail thématiques

14 Réalisation du bilan de mandature en vidéo

15 Engager une réflexion avec l'État et les partenaires sur la recherche de financement et un nouveau modèle économique de financement des CCAS de Seine-Saint-Denis



FAITES VOS COMMENTAIRES
SUR KLAXOON



Plus forts ensemble
en Seine-Saint-Denis

