

PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET D'ADMINISTRATION



SOMMAIRE



ÉDITO

p 1

POURQUOI UN PROJET
D'ÉTABLISSEMENT ?

p 2

L'ABOUTISSEMENT D'UN
TRAVAIL COLLECTIF

p 3

NOS VALEURS

LE CCAS,
AU SERVICE DE LA CITÉ

p 6

UN ENGAGEMENT DES
ENCADRANTS ENVERS
LEURS ÉQUIPES

p 7

NOTRE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

SIMPLIFIER LE PARCOURS DE
L'USAGER

p 9

CONFIRMER LA PLACE DU
CCAS COMME ACTEUR DE
L'ACTION SOCIALE

p 13

NOTRE PROJET D'ADMINISTRATION

DÉVELOPPER UNE
ORGANISATION FAVORISANT
L'EFFICIENCE

p 19

ANCERER L'ACTION DU CCAS
DANS SON ÉCOSYSTÈME

p 22

FAIRE VIVRE ET SUIVRE NOTRE PROJET

DE LA DÉFINITION DE
GRANDES ORIENTATIONS
À LA MISE EN ŒUVRE
D' ACTIONS CONCRÈTES

p 29

PILOTAGE DU PROJET
D'ÉTABLISSEMENT ET
D'ADMINISTRATION

p 30

29 ACTIONS
OPÉRATIONNELLES

p 32

cc
as

CENTRE COMMUNAL
D'ACTION SOCIALE



ÉDITO



Notre CCAS, fort de ses 759 agents, décline sur le territoire un projet de solidarités et de cohésion destiné à un large public.

Le champ de compétence de notre établissement traduit la volonté d'en faire un acteur essentiel de proximité, notamment pour les publics les plus fragiles. Sa vocation n'est pas uniquement sociale car le CCAS porte de nombreuses actions de prévention ou de développement du lien social, vecteur essentiel de cohésion.

Il constitue, au travers de sa force de frappe et de sa capacité de réaction aux besoins du territoire comme d'impulsion de dynamiques nouvelles, un levier essentiel de déploiement du bouclier social municipal.

Le CCAS porte de nombreux dispositifs, qui se construisent en lien avec les partenaires comme la Ville, les institutions locales ou encore les associations. Notre activité, nos actions, nos interventions sont diverses, nombreuses, foisonnantes.



Se doter d'un projet d'établissement traduit notre volonté de donner un sens global, mettre en lumière la cohérence de ces actions les unes avec les autres et pouvoir nous projeter sur les dynamiques à renforcer, les challenges à relever pour les années à venir.

Se doter d'un projet d'administration traduit notre volonté, affirmée avec force depuis le début du présent mandat, de soutenir une administration agile, réactive, déployant une capacité d'adaptation et une souplesse dédiée à un projet tourné vers l'utilisateur et l'habitant.

Il est le fruit d'un travail transversal et collectif parce que la mobilisation de l'ensemble des forces vives de notre établissement pour élaborer ce projet était indispensable, des administrateurs, en passant par les cadres ou encore les équipes de terrain. Nous portons l'espoir que chacun saura y puiser du sens pour continuer à œuvrer, quotidiennement, au service de la cohésion sociale et territoriale.



Le projet d'établissement et d'administration 2024-2028 est surtout une forme d'engagement que nous prenons, parce qu'il a été mené dans une approche réaliste, pour nous appuyer sur des actions concrètes dont la réalisation pourra aisément être mesurée et suivie.

Michaël DELAFOSSE

Maire de Montpellier
Président de Montpellier Méditerranée Métropole
Président du CCAS

Michel CALVO

Adjoint au Maire délégué à la Ville fraternelle et solidaire
Vice-Président du CCAS

Géraldine MALATIER

Directrice Générale du CCAS
Directrice Pôle des Solidarités

POURQUOI UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT ?

LA VILLE ET LA MÉTROPOLE ONT FINALISÉ EN 2023 LEUR PROJET D'ADMINISTRATION, UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE ET PARTICIPATIVE AYANT PERMIS DE DÉFINIR UN CAP ET UNE TRAJECTOIRE COMMUNE AUX DEUX COLLECTIVITÉS.

C'est aujourd'hui au CCAS d'emboîter le pas et de s'interroger à son tour sur sa stratégie, ses relations à ses partenaires, à la Ville et à la Métropole, mais aussi sur son propre fonctionnement au regard des défis auxquels il fait face : forte poussée démographique, croissance du taux de pauvreté, renforcement de certaines inégalités sur le territoire, vieillissement de la population, augmentation des familles monoparentales, etc...

Le Projet d'Établissement et d'Administration 2024 - 2028 est l'aboutissement de cette réflexion. Il détaille la manière dont le CCAS se met en marche pour accomplir ses missions.

Il exprime une ambition, une trajectoire globale, à dimension collective. Il est issu d'un travail collaboratif visant à déterminer des objectifs partagés par toutes et tous. Projet fédérateur, il rappelle aussi les valeurs qui doivent guider l'action des agents et qui sont fondamentales dans la mise en œuvre de l'offre de services auprès des habitants du territoire.

NOTRE AMBITION EST ICI DOUBLE :

CE DOCUMENT A ÉTÉ PENSÉ COMME UNE FEUILLE DE ROUTE DU CCAS, AUSSI BIEN EN TANT QUE STRUCTURE ADMINISTRATIVE QU'EN TANT QUE PORTEUR DE POLITIQUES PUBLIQUES.



Le Projet d'Établissement a pour objectif de répondre aux enjeux stratégiques de politiques publiques et de définition du niveau de service du CCAS. Il doit notamment nous permettre de nous réinterroger sur notre réponse aux besoins des usagers dans le territoire ou encore notre articulation avec les partenaires.

Dans ce cadre, le CCAS souhaite faciliter le parcours des usagers en structurant et clarifiant son offre, en renforçant sa lisibilité pour contribuer à la lutte contre le non-recours aux droits. L'enjeu est aussi de confirmer sa place en tant qu'acteur de l'action sociale en développant des actions pour répondre aux besoins spécifiques, le lien social et en renforçant sa fonction ressource.



Le Projet d'Administration est davantage orienté vers l'organisation et les modes de fonctionnement des services. Il s'adresse donc principalement aux agents et aux administrateurs du CCAS.

Il ambitionne, d'une part, d'accroître l'efficacité de l'organisation en développant une méthodologie de projet commune pour répondre au mieux aux besoins des usagers tout en assurant un cadre de travail apaisant et rassurant pour ses agents. D'autre part, le CCAS souhaite mieux s'ancrer dans son écosystème en s'appuyant sur une plus grande coopération avec la Ville, les partenaires institutionnels et la société civile.

Le Projet d'Administration et d'Établissement est une synthèse du travail collectif effectué entre novembre 2023 et juillet 2024. Il présente les orientations stratégiques et leur déclinaison en objectifs opérationnels. Il se veut aussi dynamique. Chaque objectif donne lieu à plusieurs actions à déployer qui seront présentées par la suite.

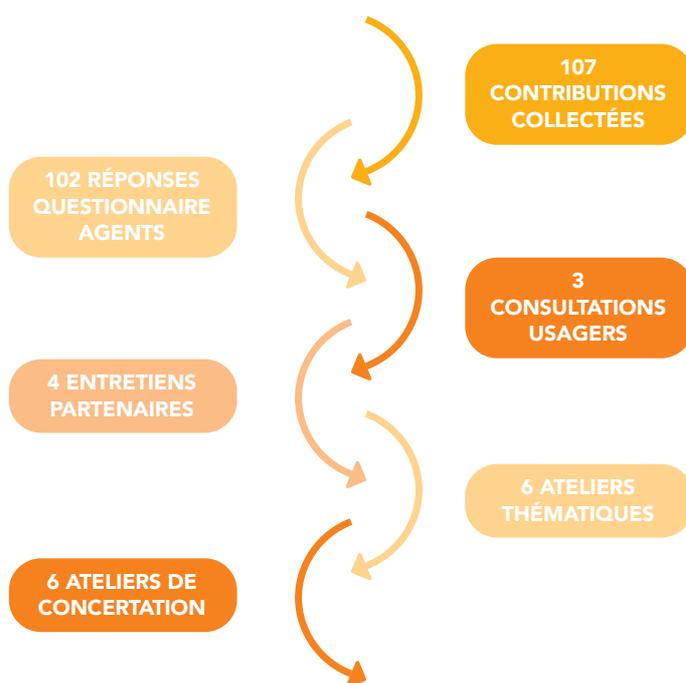
L'ABOUTISSEMENT D'UN TRAVAIL COLLECTIF

RÉSULTAT D'UN LONG TRAVAIL D'ÉCHANGE ET DE CONCERTATION, CETTE DÉMARCHE N'A DE SENS QU'EN IMPLIQUANT L'ENSEMBLE DES AGENTS DU CCAS. C'EST LA MOBILISATION DES ÉQUIPES QUI PERMET AU PROJET D'ÊTRE PERTINENT ET OPÉRATIONNEL.

Pour construire les deux projets, de nombreux entretiens et ateliers ont été organisés, pendant les 9 mois de concertation, permettant de croiser les regards et d'échanger sur les besoins et les ambitions de chaque service. La démarche a été pilotée par une équipe projet interne, en étroite collaboration avec une équipe de cabinets de conseil qui a accompagné le CCAS dans le déploiement méthodologique du projet.



La première phase du projet, dite phase de « diagnostic », a été lancée en novembre 2023. Cette phase d'état des lieux a d'abord été une phase d'écoute. Elle est le résultat d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs avec les cadres encadrants ainsi qu'avec les organisations syndicales. En parallèle de ces ateliers, un dispositif de contributions écrites anonymes a permis d'ouvrir le diagnostic à l'ensemble du personnel. Cette étape, dès le départ, est parue comme essentielle car indispensable pour nous permettre, collectivement, de savoir d'où nous partions et identifier de façon la plus transversale possible les enjeux à traiter et les améliorations possibles.



Une seconde phase de « concertation » comprenant questionnaires, groupes d'usagers, ateliers thématiques et entretiens avec les partenaires du CCAS (Département, DDETS, ARS et Pôle Solidarité de la Ville), a ensuite permis de préciser une trajectoire commune. L'association des partenaires à cette phase a été considérée comme indispensable car faisant écho à notre volonté initiale de confirmer la place du CCAS dans un écosystème territorial et partenarial.

Les deux phases ont suivi un processus identique de validation, dans un souci de transparence. Les enseignements ont chaque fois été partagés à l'ensemble de l'équipe d'encadrants et d'encadrantes et enrichis par eux lors de séminaires prévus à cet effet.

LE DÉROULEMENT DU PROJET SUR 8 MOIS

PHASE 1 CADRAGE ET FINALISATION DE LA MÉTHODE

PHASE 2 DIAGNOSTIC



NOVEMBRE

NOVEMBRE - FÉVRIER

PHASE 3 CONCERTATION ET CO-ÉLABORATION

PHASE 4 RÉDACTION ET ADOPTION DES PROJETS D'ÉTABLISSEMENT ET D'ADMINISTRATION

Questionnaire à
tous les agents



Groupes usagers
Entretiens
Ateliers

Benchmark



Études de
scénarios

COPIL



Séminaire des
cadres 2



14/05/2024

Rédaction des
2 projets



Finalisation des
outils de suivi et
de mise en oeuvre



Séminaire de
fin de phase



Synthèse et
restitution



FÉVRIER - MAI

MAI - JUILLET

ENGAGER UNE MOBILISATION COLLECTIVE, PORTER UN PROJET COMMUN PASSE TOUT D'ABORD PAR UN CONTRAT COLLECTIF. TRAVAILLER SUR LES VALEURS PERMET DE REVENIR AU SENS, AU SOCLE COMMUN QUI RELIE CHAQUE ACTEUR DU PROJET COMMUN.

NOS VALEURS

LE CCAS, AU SERVICE DE LA CITÉ

A l'issue d'un travail collectif notamment en séminaire des cadres, quatre valeurs sont ressorties comme le ciment de notre action pour le territoire, donnant sens au service public que nous portons : la solidarité, le respect, l'égalité des chances, la laïcité. Ces quatre valeurs servent de boussole au projet d'établissement et à la réalisation des actions qui en découlent.

LA SOLIDARITÉ

C'est la raison d'être du CCAS et plus globalement du projet municipal en faveur des solidarités. La solidarité, se traduit par l'affirmation du rôle primordial du CCAS en matière d'accueil, d'accompagnement, de prévention et de renforcement du lien social sur le territoire. La solidarité s'exerce auprès de toutes et tous, selon le principe d'inconditionnalité de l'accueil et en lien avec les partenaires et les habitants du territoire.

LA LAÏCITÉ

En tant que service public, le CCAS réaffirme fortement son adhésion au principe républicain de laïcité et au devoir de neutralité. Ce principe est particulièrement crucial pour le CCAS qui agit dans le champ de l'action sociale et médico-sociale. L'application du principe de laïcité garantit l'égalité de traitement de tous les bénéficiaires, indépendamment de leurs croyances ou convictions et assure un service impartial à l'ensemble des personnes accompagnées. La laïcité constitue aussi un vecteur de cohésion sociale, permettant de réunir, faire cohésion, quelles que soient les croyances de chacun.

LE RESPECT

Il est indissociable du principe de solidarité. Le CCAS accueille dans des conditions dignes et respectueuses tous les habitants rencontrant des difficultés ou exprimant une demande. Le CCAS s'engage à traiter chaque personne avec respect et considération.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'action du CCAS se doit d'être adaptée aux différents types de demandes et de situations. Le CCAS accompagne toutes les personnes avec diligence et professionnalisme. En accompagnant et soutenant quotidiennement les plus vulnérables, le CCAS lutte contre toutes les formes d'exclusion, contribue à la réduction des inégalités et facilite l'accès aux droits.

UN ENGAGEMENT DES ENCADRANTS ENVERS LEURS ÉQUIPES

Au-delà de la mission du CCAS en tant qu'institution, le projet d'établissement a pour but d'identifier les valeurs qui président à son fonctionnement et sa relation au travail.

Le projet s'adresse à tous les agents. Il constitue le socle de base du fonctionnement de nos relations au travail, entretenu quotidiennement par les managers. C'est donc à la fois un engagement que nous prenons envers les équipes et une exigence collective que nous considérons comme intangible.

Ces valeurs pourront être retravaillées et déclinées plus formellement dans une charte des valeurs managériales.

LE PROFESSIONNALISME

Au sein du CCAS, le professionnalisme se manifeste d'abord par l'adhésion de toutes et tous aux valeurs ici présentées. Les encadrantes et encadrants se portent garants du professionnalisme, du sérieux et des compétences de leurs équipes. Chacun, individuellement et collectivement, porte la responsabilité de l'exemplarité du service public. Les qualités que les agents doivent démontrer envers les bénéficiaires, telles que le respect, la courtoisie et la diligence, sont également exigées dans leurs interactions au sein de l'établissement.

L'ADAPTATION

Les cadres s'engagent à promouvoir davantage de flexibilité et participer à la création d'une administration « agile », ouverte et dynamique. C'est la capacité du CCAS à proposer une gestion à la fois souple et bien organisée qui garantira la bonne mise en œuvre de nos missions.

L'ÉCOUTE

Les cadres du CCAS s'engagent à assumer pleinement leur mission d'encadrement et à adopter une posture d'écoute constante afin de favoriser un environnement harmonieux, propice à la collaboration et à l'épanouissement professionnel. Les cadres et managers veillent à ce que chaque membre de l'équipe se sente valorisé et soutenu, encourageant ainsi l'innovation et la productivité tout en minimisant les sources de stress et de malentendus.

L'INNOVATION

C'est depuis longtemps une valeur phare de l'ensemble des services du CCAS. Elle répond à une ambition collective de se questionner en permanence sur l'adaptation de nos actions, de se réinventer sans cesse pour répondre toujours mieux aux besoins des habitants. Tous les services du CCAS s'engagent à adapter une posture d'ouverture, de recherche permanente de solutions nouvelles et adaptées aux besoins des personnes accompagnées. L'innovation nous permet de nourrir un projet en mouvement permanent car dans le champ des solidarités, les besoins et le cadre ne cessent d'évoluer.

NOTRE PROJET D'ÉTABLISSEMENT



LA FORCE DU CCAS RÉSIDE EN GRANDE PARTIE DANS LA DIVERSITÉ DE SON OFFRE DE SERVICES ET DE L'EXPERTISE DE SES ÉQUIPES. CETTE FORCE EST RECONNUE SUR LE TERRITOIRE ET A CONDUIT À UNE RÉFLEXION GLOBALE AUTOUR DES SYNERGIES ENTRE LES MISSIONS ET ENTRE LES DIRECTIONS, AVEC L'OBJECTIF DE CLARIFIER ET DE PRÉCISER LES AMBITIONS DU CCAS EN TERMES DE SERVICES AUX HABITANTS.

LES DEUX GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES LISTÉES CI-DESSOUS SONT STRUCTURANTES EN RAISON DE LEUR CARACTÈRE PRIORITAIRE ET DE LEUR IMPACT ÉLEVÉ SUR LES BÉNÉFICIAIRES DU CCAS.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 : SIMPLIFIER LE PARCOURS DE L'USAGER

Le CCAS doit s'adresser à tous. Il a un devoir de visibilité dans un champ d'intervention particulièrement complexe où les solutions parfois existent mais ne sont pas connues ou mobilisées par les potentiels bénéficiaires. Il ne s'agit donc plus ici d'inventer des réponses nouvelles ou différentes aux besoins mais de simplifier le parcours de l'utilisateur pour le rendre plus accessible en limitant notamment les interlocuteurs et proposer une solution plus effective.



OBJECTIF N°1 : STRUCTURER ET CLARIFIER NOTRE OFFRE DE SERVICES SOCIAUX

Les missions d'Accueil, Information et Orientation sont des missions historiques du CCAS de Montpellier. Cependant le niveau d'accueil, d'information et d'orientation délivré à l'habitant peut différer selon le site auquel il s'adresse. Le CCAS souhaite donc harmoniser ses modalités d'accueil, d'information et d'orientation et garantir un niveau de réponse équivalent au public quel que soit le site, répondant ainsi au principe d'égalité d'accès aux services publics.

Par ailleurs, le CCAS accompagne des personnes en rupture de droits sur le territoire au sein du service social. Cette fonction d'accompagnement social s'exerce aujourd'hui sur les sites de Port Marianne et de la Mosson, ainsi qu'en permanences délocalisées notamment en Maisons Pour Tous. A noter que le Centre d'Expérimentation et Innovation Sociale (CEIS), à travers les dispositifs qu'il développe mais aussi à travers l'évolution des services proposés pour répondre aux besoins notamment numériques, accompagne aussi des publics en rupture de droits. Cette démultiplication des services et cette disparité dans les types d'accompagnements proposés ont un impact sur la visibilité de l'offre pour les Montpelliérains. Ce contexte, sans renoncer à la spécialisation, nous oblige à donner un sens global à la multiplicité des dispositifs, à mieux communiquer et à simplifier le parcours autant que possible.

Cette compétence en matière d'accompagnement social est aujourd'hui discutée, en lien avec le Conseil Départemental, dans le cadre du Schéma Départemental d'Action Sociale. En effet, il nous appartient de définir notre ambition en matière d'accompagnement social généraliste et

d'accompagner les équipes de travailleurs sociaux à opérer ce changement. Une communauté de pratiques du travail social sera donc installée afin de favoriser la transversalité et l'échange entre tous les travailleurs sociaux du CCAS.

Il existe aussi une différenciation des « guichets » d'AIO selon une logique d'âge. Cette organisation correspond à un choix stratégique permettant une visibilité pour les publics : les moins de 62 ans sont actuellement pris en charge par le Service Accompagnement Social Accès aux Droits (SASAD), service de la Direction Accueil Information Conseil et Orientation (DAICO), et les plus de 62 ans par le Point d'Information et Orientation (PIO), service de la Direction Parcours Seniors..

L'ambition du CCAS est de s'interroger sur le cloisonnement actuel entre plus de 62 ans et moins de 62 ans, ainsi que sur les différents niveaux d'AIO délivrés selon les sites. Le CCAS a en effet pour objectif de définir une stratégie globale d'AIO en produisant un référentiel commun d'intervention et des outils d'accueil, d'information et d'orientation comme une base de connaissance partagée permettant d'assurer une information fiable et une orientation adaptée vers les services du CCAS et vers les partenaires, des formations des agents d'accueil en matière d'accueil des personnes en situation de handicap ou encore de gestion de conflits.

Il est à noter qu'un travail sur la mission d'orientation (accueil social de 1er niveau par un secrétariat social) est déjà lancé afin de garantir une meilleure orientation des personnes accompagnées.

Le CCAS doit aujourd'hui tout à la fois définir ses ambitions en matière d'accompagnement social généraliste et continuer de décliner ses offres par type de public, en intégrant notamment la logique instaurée par le Conseil Départemental dans son Schéma de l'Action Sociale. Ce travail de précision de l'offre inclut aussi le champ des politiques d'hébergement et de prévention senior, un public déjà au centre des préoccupations du CCAS, notamment à travers un travail de modernisation des EHPAD ou par le déploiement du centre de ressources territorial pour favoriser le maintien à domicile.



OBJECTIF N°2 : LUTTER CONTRE LE NON-RECOURS AUX DROITS

Conforter le CCAS dans sa mission d'Accueil, Information et Accès aux droits, c'est aussi contribuer à la lutte contre le non-recours aux droits.

La démarche menée dans le cadre du projet d'établissement nous a confirmé que nos propres dispositifs n'échappent pas à cette complexité : les groupes usagers menés dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement ont fait ressortir une méconnaissance de certains services et dispositifs du CCAS.

A ce manque de connaissance, s'ajoutent des freins liés aux situations des personnes : leurs difficultés sociales, économiques, numériques, ainsi que la barrière de la langue ou des mauvaises expériences vécues avec les institutions. Le système actuel est complexe : certains droits impliquent de recourir à une pluralité d'acteurs et sont difficilement compréhensibles.

Pour toutes ces raisons, une partie des habitants n'accèdent pas à leurs droits et ne sollicitent pas le CCAS. C'est pourquoi, le CCAS a pour objectif d'aller-vers les personnes qui ne recourent pas à ses services et de renforcer sa lisibilité auprès des habitants. Ce travail passe par le renforcement de la convivialité et de l'accueil, par une communication plus adaptée au grand public, par le développement d'outils permettant de mieux connaître l'offre sociale locale et par la mise en place d'ateliers ou d'activités collectives afin de créer des liens et de lever les freins d'accès aux services sociaux.



Le CCAS s'engage à clarifier son rôle et ses missions dans l'accès au logement, l'insertion professionnelle, l'accès à une alimentation durable ou encore en matière de santé et ainsi permettre à l'utilisateur de s'y retrouver plus facilement.



OBJECTIF N°3 : RENFORCER LA LISIBILITÉ DE L'OFFRE

Le CCAS dispose d'une ingénierie en termes d'accès aux droits solide, ancienne et reconnue. Il a su s'adapter aux évolutions et aux enjeux des politiques publiques sur le sujet en garantissant un accès aux droits de qualité auprès des habitants de la Ville de Montpellier.

L'organisation de cette ingénierie est assurée par plusieurs entités du CCAS. En effet, cette mission d'accès aux droits (APP) est développée sur les deux sites historiques du CCAS recevant du public : Port Marianne et Mosson. Les équipes d'accès aux droits reçoivent tous les jours les habitants du territoire pour évaluer leurs droits et les accompagner dans leurs démarches d'accès aux droits. Cette mission est assise sur une forte expertise des équipes et constitue une véritable plus-value pour les habitants. Elle est plutôt bien repérée par les partenaires institutionnels et associatifs.

En outre, le CEIS développe l'accès aux droits sous le signe de l'inclusion numérique. L'offre d'accompagnement aux démarches en ligne s'inscrit en réponse au mouvement structurel de dématérialisation de l'accès aux droits, initiée par le CEIS puis développée sur l'ensemble des accueils publics CCAS avec des services civiques numérique et des permanences de conseillers numériques au siège et à l'espace G. Halimi. Si les conseillers numériques n'ont pas vocation à ouvrir des droits sociaux, leur approche pédagogique visant à "faire avec" et non "à la place de" contribue à l'autonomie numérique des publics et par conséquent favorise le maintien dans les droits.

Enfin, la mission d'accès aux droits évolue depuis 2024, dans le cadre du déploiement de l'expérimentation Territoire Zéro Non-Recours, en se délocalisant sur les territoires, au plus près des habitants. Le CCAS s'adapte donc sans cesse aux enjeux de l'accès aux droits, à savoir celui du non-recours et de la complexité des droits.

Dans le cadre du projet d'établissement, le CCAS souhaite poursuivre la territorialisation de son offre d'accès aux droits et d'aide aux démarches en ligne en garantissant un niveau équivalent d'accueil, d'information et d'orientation sur les trois sites recevant du public : Port Marianne, Mosson et CEIS. Il est également prévu de simplifier la procédure d'admission en EHPAD et d'accompagner les personnes sur l'outil numérique prévu à cet effet.

L'enjeu transversal ici est bien le renforcement de la proximité et la fluidité du parcours des usagers. Cette proximité pourra d'autant plus être renforcée que le CCAS souhaite développer une approche par quartier de ses services et dispositifs, favorisant ainsi sa lisibilité auprès des partenaires et des habitants.

Le CCAS identifie pour cela le besoin de développer ses outils de communication avec pour principe de lier l'amélioration de l'information à la consultation des usagers, garantissant ainsi la compréhension et la diffusion de l'offre de services.

L'ambition du CCAS est de renforcer sa lisibilité, de communiquer sur notre offre de service globalement de sorte que les partenaires et usagers identifient plus clairement notre rôle.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2 : CONFIRMER LA PLACE DU CCAS COMME ACTEUR DE L'ACTION SOCIALE



OBJECTIF N°4 : DÉVELOPPER ET ADAPTER NOS ACTIONS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES PUBLICS SPÉCIFIQUES

Le CCAS déploie des dispositifs dédiés à des publics spécifiques. Ces accompagnements "sur mesure" répondent à une volonté politique forte d'agir sur des champs relevant de compétences volontaristes et aussi d'apporter une réponse spécifique à des populations particulièrement vulnérables. C'est le cas par exemple des femmes victimes de violence ou encore des personnes âgées en perte d'autonomie. Les EHPAD et le service autonomie du CCAS portent pour leur part des dispositifs de qualité dédiés aux personnes âgées en perte d'autonomie. Le déploiement du centre de ressources territorial (CRT) contribue également à une meilleure analyse croisée des besoins de ces publics.

En outre, l'action du Programme de Réussite Éducative (PRE) à destination des familles des Quartier Prioritaire de la Ville (QPV), s'inscrit dans un tissu partenarial et associatif solide, via notamment le portage de la plateforme de lutte contre le décrochage scolaire dans le cadre du programme Cité éducative.

Le CEIS en particulier est aujourd'hui porteur d'une nouvelle approche de l'accompagnement social, multidimensionnelle et pluridisciplinaire autour de l'insertion sociale, du retour à l'emploi, de l'inclusion numérique, de la gestion du budget, de la santé ou encore de la lutte contre l'isolement... Situés au cœur des dispositifs, les participants sont associés à leurs phases d'élaboration mais aussi dans leurs aspects évaluatifs. Les travailleurs sociaux tout comme les conseillers numériques du CEIS ont pu développer une approche et une pédagogie qui rendent l'usager acteur de son apprentissage et de son parcours. En s'appuyant sur ses ressources, un travail de valorisation de l'estime de soi s'amorce redonnant ainsi une confiance qui maintient les personnes dans leur parcours d'inclusion sociale.

Améliorer le pouvoir d'agir des publics c'est aussi développer leur autonomie et favoriser le maintien dans leurs droits.

Adapter l'offre de service en fonction des spécificités des publics n'est possible que par une démarche constante d'observation des besoins, en lien avec les partenaires et les publics. Ce n'est qu'en échangeant régulièrement avec les services de la Ville, de la Métropole, du Conseil Départemental et des autres institutions et associations du territoire que nous serons en mesure d'assurer une vision à 360° du territoire. Cela prépare ainsi les jalons de la prochaine analyse des besoins sociaux ainsi que nos conventions de financement et réponses à des appels à projets futurs.



OBJECTIF N°5 : DÉVELOPPER LE LIEN SOCIAL

Le CCAS s'engage depuis plusieurs années dans le renforcement du lien social sur le territoire montpelliérain et réitère ici son ambition : nos actions doivent être l'occasion de rencontres, au-delà d'une logique de résultat immédiat de mobilisation des droits, pour cultiver le lien social, facteur essentiel dans le parcours des personnes.

Le CEIS, pour répondre aux objectifs inhérents aux tiers lieux en matière de mixité et de lien social, expérimente un format mensuel ouvert à tous les publics. Ainsi, un samedi par mois, des événements croisant thématique environnementale et sociale sont proposés à tous les Montpelliérains (atelier DIY produits d'entretien, café réparation ...).

Par ailleurs, depuis 2018, 20 étudiants en colocation sont accueillis tous les ans au sein de 5 EPHAD, dans des appartements meublés suivant un principe simple : les étudiants profitent d'un loyer modéré en échange de 3 heures de bénévolat par semaine au profit des résidents logés sur place. Grâce à ce dispositif favorisant le lien intergénérationnel, le CCAS lutte à la fois contre la précarité étudiante et contre la perte d'autonomie, en rompant l'isolement des personnes âgées et renforce la mixité intergénérationnelle.

Les clubs de l'âge d'or participent également à cet objectif puisqu'ils agissent sur la prévention de l'isolement et s'inscrivent dans le projet plus large de développement social local du CCAS.

Enfin, l'expérimentation de la création du pôle du lien social et de son équipe mobile a permis de répondre au besoin de lien de personnes identifiées comme vulnérables et isolées. Elle renforce la prévention et contribue par ailleurs à la construction d'un nouveau référentiel professionnel.

Comme de nombreux objectifs du projet d'établissement, le développement du lien social nécessite une organisation agile et souple. Il implique des méthodes de travail décloisonnées et exige de poursuivre et dynamiser les échanges avec les partenaires du CCAS et les associations de quartiers de la Ville mais aussi les services municipaux (Maisons Pour Tous, centres de loisirs, service espaces verts...).



OBJECTIF N°6 : RENFORCER LA FONCTION « RESSOURCE » DU CCAS

Le CCAS doit être identifié par les habitants comme un lieu de ressource. Le terme « ressource » renvoie ici à la ressource offerte aux bénéficiaires des services du CCAS ainsi qu'à ses partenaires sur le territoire. Le CCAS souhaite réitérer sa volonté d'agir comme un centre d'information ressource sur différents volets pour des publics en difficulté ou fragilisés.



Le déploiement du centre de ressources territorial (CRT), dispositif financé par l'ARS et porté par le CCAS, offrira pour le public senior de nouvelles potentialités d'innovation et d'appui auprès de l'écosystème de la gérontologie. C'est une opportunité pour le CCAS de compléter son offre médico-sociale à destination des personnes âgées. Maillon entre le domicile et l'EHPAD, il répond à la demande de pouvoir rester à domicile notamment pour des couples aidés/aidants pour qui cela peut constituer un véritable projet de vie et s'inscrit dans un parcours qui contribue à éviter les ruptures.

Par ailleurs la direction Prévention Seniors constitue à elle seule un centre de ressource. Son ambition est d'encourager le lien social en poursuivant une stratégie de développement des clubs de l'âge d'or pour contribuer à la lutte contre l'isolement et la prévention de la perte d'autonomie.



L'action du Centre Bouissonnade, agissant sur l'hébergement ainsi que sur l'accueil et l'accompagnement des femmes victimes de violence, est largement reconnue par l'écosystème partenarial. Il doit aujourd'hui renforcer sa lisibilité et son action en termes de lieu ressource pour les femmes du territoire, ainsi que pour les partenaires intervenant auprès des femmes victimes de violence afin que celles-ci accèdent à un meilleur accompagnement, où qu'elles soient sur le territoire.

L'ensemble des travaux qui sont à l'œuvre implique de mener des démarches participatives et transversales. Ils seront menés en concertation avec les habitants et les partenaires. En effet, le CCAS souhaite renforcer la participation des personnes et la place des usagers dans son fonctionnement avec des méthodes et outils adaptés.

La volonté du CCAS est ici de mettre les bénéficiaires au centre de l'accompagnement, d'avoir une approche mobilisant leur pouvoir d'agir et de créer les conditions d'un co-développement entre les usagers (écoute, entraide, partage...). Nos actions doivent constituer des leviers d'émancipation des usagers. Elles doivent permettre de révéler leurs capacités et promouvoir une participation active et un engagement de parcours dynamique.



ACCOMPAGNEM

ACCOMPAGNEMENT GLOBAL DE QUALITÉ

► Écoute et confiance

CEIS

- Lieu repéré et apprécié
 - Accompagnement personnalisé
 - Offre de services diversifiée
 - Convivialité

CENTRE BOUISSONNADE

► Lieu qui protège et accompagne



Je suis poussée vers le haut
et je retrouve ma dignité

NOTRE PROJET D'ADMINISTRATION



POUR QUE NOS AMBITIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE PUISSENT SE CONCRÉTISER, NOUS DEVONS ACTIVER DES LEVIERS DE TRANSFORMATION OU D'ÉVOLUTION DE L'ADMINISTRATION.

C'EST L'OBJET DU PROJET D'ADMINISTRATION, DÉFINI ICI COMME LA SUITE LOGIQUE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET SA CONCRÉTISATION POUR L'INSTITUTION. LA DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS DE L'ÉTABLISSEMENT GÈNÈRE AUTOMATIQUÉMENT DES QUESTIONS D'ORGANISATION ET DE CLARIFICATION DES RÔLES DE CHACUN. LE DIAGNOSTIC EFFECTUÉ AU DÉMARRAGE DE LA DÉMARCHÉ A IDENTIFIÉ PLUSIEURS DIFFICULTÉS SUSCEPTIBLES DE FREINER FORTEMENT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT : UNE COMMUNICATION INTERNE ENCORE INSUFFISANTE MALGRÉ DES PROGRÈS RÉCENTS, UN BESOIN DE SIMPLIFICATION DES CIRCUITS DE DÉCISION, UNE NÉCESSITÉ DE FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE MANAGÉRIALE OU ENCORE UN BESOIN D'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ORGANIGRAMME.

L'AMBITION DE CE PROJET D'ADMINISTRATION N'EST PAS DE TOUT RÉSOUDRE INSTANTANÉMENT MAIS BIEN D'ENTRAÎNER L'ENSEMBLE DU COLLECTIF DE TRAVAIL VERS DES ÉVOLUTIONS, UNE NOUVELLE CULTURE ET DES MODALITÉS DE TRAVAIL COMMUNES ET PARTAGÉES.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 : DÉVELOPPER UNE ORGANISATION FAVORISANT L'EFFICIENCE



OBJECTIF N°7 : DÉVELOPPER UNE MÉTHODOLOGIE DE PROJET COMMUNE

Le diagnostic a mis en lumière un fonctionnement peu propice à la transversalité qui se traduit notamment par un processus de travail en silos. Malgré quelques exemples notables notamment sur les enjeux de formation, d'actions de lutte contre la fracture numérique ou encore du projet CRT, on distingue encore aujourd'hui un manque de travail en transversalité entre les directions opérationnelles mais également entre les directions opérationnelles et les directions ressources.

Pourtant, les sujets communs sur lesquels travailler sont nombreux, comme l'approche globale de la politique seniors ou de l'inclusion sociale, la question de la coordination entre services assurant les mêmes missions ou encore la réflexion concernant l'évolution de l'offre au regard de l'Analyse des Besoins Sociaux, sans prétendre dresser ici une liste exhaustive.

Encourageant le management participatif, la collaboration et la communication, le travail en mode projet répond à ce besoin de transversalité et de coopération des équipes. Cela permet de rassembler des profils, compétences et points de vue variés autour d'un même sujet et donc d'enrichir les solutions apportées. Cela nécessite une acculturation des équipes et une appropriation des méthodes pour avancer ensemble.

Cela passe aussi par renforcer la place donnée aux usagers tant dans la construction de nos actions, dans leur déploiement ou encore dans leur évaluation. Les groupes usagers organisés lors de la préparation du projet d'établissement et incluant un panel représentatif d'usagers du CCAS, constitue la première étape de cette dynamique. Ce principe nécessite d'adopter une posture d'écoute et de partager des méthodes de mobilisation des publics afin de prendre en compte leurs attentes et leurs besoins, dans une logique d'amélioration continue de l'offre de services.



Pour garantir la diffusion d'une culture et de pratiques participatives, des méthodes et outils seront partagés. En effet, l'ambition de développement d'une approche participative systématique constitue un des fils rouges de notre projet d'établissement comme une nouvelle posture à adopter de façon systématique.

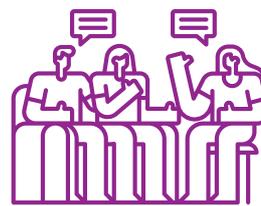
OBJECTIF N°8 : ASSURER UN CADRE DE TRAVAIL APAISÉ ET SÉCURISANT

Persuadé que le cadre de travail est un déterminant fondamental dans la qualité de l'accompagnement des publics, le CCAS souhaite inclure comme objectif l'importance d'assurer un cadre de travail apaisé. Le Projet d'Administration s'inscrit donc dans la volonté de renforcer la politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) et plus largement, d'établir un plan d'action pluriannuel "Qualité de Vie au Travail et prévention des Risques Psycho-Sociaux".

Les contributions et le questionnaire envoyés aux agents lors de la démarche ont permis d'identifier plusieurs thématiques permettant de rendre le travail du personnel du CCAS plus serein et donc plus efficace portant sur :



La modernisation des espaces de travail avec un cadre de travail proposé plus convivial et accueillant.



Des activités favorisant le lien entre collègues comme des activités sportives ou des espaces de convivialité.



La sécurité au travail et la sécurisation des conditions d'accueil : l'animation du réseau des assistants de prévention, l'importance des missions d'information et de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail, la réactualisation du plan d'évacuation et de partage des consignes d'évacuation.



Le besoin de formation par des personnels d'accueil concernant la gestion des bénéficiaires « agressifs » comme la formation à la communication non-violente



Un besoin général de meilleure considération des managers.

Les différents sujets listés ici ne doivent pas « fausser » la perception de l'état actuel du CCAS. Les conditions de travail sont aujourd'hui jugées majoritairement favorables à la réalisation des missions.

L'évolution de notre cadre d'intervention, les réformes liées à notre champ d'actions, le développement de nouveaux projets doivent nous permettre de répondre à ces demandes légitimes et d'accompagner le développement de nouvelles compétences et répondre à une demande forte de formation sur des thèmes très variés, notamment sur l'utilisation du numérique et des outils de travail collaboratifs. En effet, les usages des outils collaboratifs ne sont pas encore optimisés. La formation aux usages est aujourd'hui un enjeu majeur renforcé par le fait que notre établissement est multisite. Elle doit contribuer à favoriser la transversalité et la circulation fluide de l'information, elle-même facteur d'optimisation et de performance opérationnelle.

Par ailleurs, si les agents identifient correctement les rôles et les missions de leurs collègues au sein de leur service, la connaissance des autres services est beaucoup moins partagée. Cela génère automatiquement des ambiguïtés et une nécessité de clarification de tâches entre agents intervenant sur un même champ comme entre l'APP et les travailleurs sociaux...

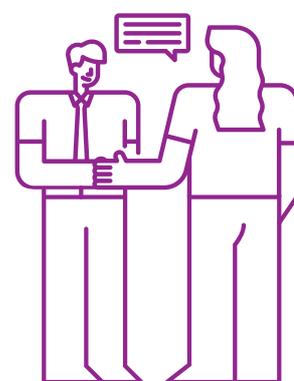
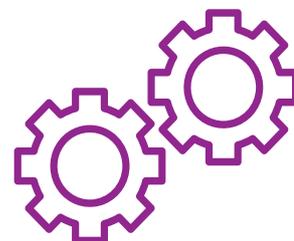
De nombreuses demandes émanant des agents concernent également des actions générales de cohésion d'équipe afin de mieux comprendre les missions des différents services du CCAS : la promotion de « journées de cohésion » par exemple ou la promotion d'ateliers « vis ma vie » visant à mieux comprendre les réalités des différents services.

OBJECTIF N°9 : DÉVELOPPER ET PARTAGER UNE CULTURE ET DES VALEURS COMMUNES

Le CCAS doit aujourd'hui faire évoluer ses dispositifs d'animation managériale et professionnelle et surtout les partager de manière similaire dans tous les services, pour renforcer le sentiment d'appartenance et faciliter les transversalités.

L'étude de l'organisation des services a fait ressortir la nécessité d'enclencher un processus pour faire évoluer la culture managériale historique décrite par les agents comme fortement marquée par leur mode « vertical » et hiérarchique. Comme dans beaucoup d'institutions publiques, notre système de délégation et de décision est aujourd'hui centralisé et se traduit notamment par une lourdeur des circuits de visa et de signature. Malgré un travail d'assouplissement du schéma de délégation, le circuit de décision actuel reste relativement centralisé pour se conformer au cadre juridique.

De même, les temps communs de réflexion et de coordination entre directeurs, directrices et cadres intermédiaires sont encore aujourd'hui trop rares. Ce manque de transversalité concerne aussi les instances de gouvernance stratégique du CCAS dont le fonctionnement mériterait d'évoluer pour favoriser une approche plus ensemblière des politiques publiques. Le Comité de Direction du CCAS pourrait constituer davantage un espace de réflexion et de projection stratégiques.

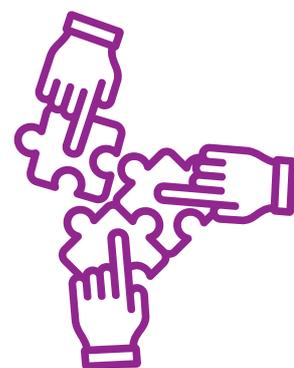


Le diagnostic réalisé dans le cadre de l'élaboration du projet d'administration met particulièrement en lumière les attentes vis-à-vis du management : il est attendu des managers qu'ils sachent déléguer et accorder plus d'autonomie, tout en étant capables de s'affirmer, de fixer un cap et de donner des consignes claires. Il apparaît primordial de clarifier les niveaux de responsabilités et de confirmer la relation de confiance entre agents et managers. C'est sur la base de cette relation de confiance, garantissant le respect du droit à l'erreur et l'autonomie de chacun, que la prise d'initiative sera rendue possible et induira des relations de travail plus transversales et plus souples.

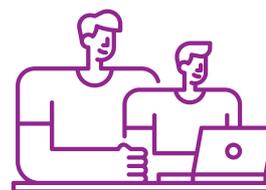


Une première étape a été directement actée pendant la démarche avec la formalisation des valeurs managériales présentées en amont du projet d'établissement et d'administration. En outre, la conduite en mode projet du suivi du projet d'établissement et d'administration contribuera également à cet objectif.

Il existe également un flou concernant certaines procédures, qui peut amener des réponses au cas par cas et engendrer un sentiment d'inéquité issu d'un traitement différencié. Certains cadres appellent aussi à un élargissement de leurs marges de manœuvre décisionnelles. Un autre point concerne les procédures de gestion (RH, budget, commande publique), qui nécessitent d'être mieux appropriées par les services opérationnels, la fonction RH étant par définition déclinée par l'ensemble des services. La répartition des responsabilités entre directions support et opérationnelles mérite d'être clarifiée pour réaffirmer le rôle attendu des cadres opérationnels dans la gestion des ressources et moyens. De nouvelles modalités de fonctionnement pourraient donc être repensées, plus horizontales, simplifiées, favorisant la délégation.

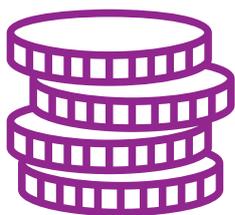


Les attentes du personnel concernent aussi un accompagnement renforcé dans certaines démarches administratives, explication du bulletin de paie par exemple, mais aussi le développement du tutorat et de l'accompagnement de la mobilité professionnelle, interne comme externe. Autant d'actions qui nécessitent de renforcer la fonction RH dans les services que ce soit avec des permanences, le réseau des correspondants RH, l'adaptation des outils...



Le CCAS s'engage donc à accompagner et former son personnel encadrant afin de répondre au besoin d'autonomie et de reconnaissance des agents. Cela passe par un travail de longue haleine, d'acculturation progressive des agents et des cadres avec l'affirmation explicite des nouvelles possibilités, mais aussi des nouvelles responsabilités qui découlent de cette nouvelle culture.

Par ailleurs, le contexte actuel et ses évolutions nous obligent aussi à nous questionner de façon permanente sur notre performance. Tout d'abord un contexte d'évolution des besoins sociaux locaux : le CCAS, acteur de proximité, poursuit un objectif de répondre aux besoins des habitants. Ces besoins sont en augmentation constante et mouvants.



Ensuite, un contexte budgétaire contraint : le CCAS ne dispose d'aucune ressource propre. Il bénéficie de financements externes liés au portage de dispositifs spécifiques (ARS et Conseil Départemental pour les EHPAD, Etat pour Bouissonnade). La subvention d'équilibre versée par la Ville permet au CCAS de décliner sur le territoire le projet et les priorités du projet social municipal. L'ensemble de nos financeurs porte aujourd'hui une volonté de maîtrise et de rationalisation des organisations et des dispositifs, dans un souci permanent de bonne gestion des deniers publics. Bien évidemment, le CCAS s'inscrit dans cette logique avec l'ambition de se doter d'un plan de recherche de marges de manœuvre.

Enfin, comme beaucoup d'institutions, nous nous inscrivons dans un contexte de tensions de recrutement sur certains métiers, nécessitant d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'action publique dans son ensemble mais aussi d'améliorer son attractivité. L'amélioration de la QVT permet également d'y participer. L'attractivité du CCAS comme employeur sera un sujet crucial dans les années qui viennent tant les difficultés de recrutement de personnel sont importantes. Dans ce contexte de difficulté de recrutement, il est du ressort du CCAS de mieux promouvoir ses métiers et ses missions, notamment par le numérique et d'adopter un plan d'actions pour renforcer sa marque employeur. La nature des métiers et le rôle central du CCAS dans la mise en œuvre de la politique d'action sociale sur le territoire communal constituent un atout porteur pour de futurs agents en quête de sens professionnel, pour donner envie, se différencier par rapport aux autres recruteurs et faire la différence pour attirer les talents.



ORIENTATION STRATÉGIQUE 4 : ANCRER L'ACTION DU CCAS DANS SON ÉCOSYSTÈME

Comme tous les opérateurs de politique publique, le CCAS œuvre dans un écosystème complexe de partenaires. Les tensions évoquées précédemment obligent également notre institution à mieux gérer ses relations avec les partenaires et les habitants avec lesquels il interagit, éviter les doublons ou les limiter au maximum, rechercher des accompagnements des usagers sans couture, gommer les écarts de prise en charge quand plusieurs acteurs interviennent, monter des projets communs et bénéfiques au territoire...

OBJECTIF N°10 : INSCRIRE LE CCAS DANS UN RÉSEAU PARTENARIAL



La clarification, le rapprochement et la consolidation des liens avec la Ville, et en particulier avec le Pôle Solidarités, est un enjeu majeur identifié pendant la démarche.

Les échanges avec les équipes et les représentants du Pôle Solidarités ont fait émerger un besoin de clarification des rôles des périmètres et des postures mutuelles et de développement de la collaboration entre services. L'ensemble des cadres du CCAS et du Pôle Solidarités s'accordent sur le constat d'un manque d'interconnaissance et d'une nécessité de renforcement des collaborations.

L'objectif est ici de consolider les relations entre la Ville et son CCAS. Cela passe notamment pour la construction d'un cadre commun et d'une gouvernance partagée pour un même projet social. Le diagnostic de l'étude réalisée est clair : les deux entités manquent notamment de moments de réflexion stratégiques partagés. L'absence d'instances de gouvernance entre directions du CCAS et du Pôle Solidarités de la Ville ne permet pas de proposer une stratégie de cohésion sociale à l'échelle du "bloc Ville".



La mise en œuvre d'instances de gouvernance doit refléter et rappeler les grands principes des relations entre Ville et CCAS. La gouvernance clarifie les rôles : le CCAS vient décliner sur le plan opérationnel un projet social municipal.

La communication interne (auprès des services) et externe (auprès de la population) nécessite aussi d'être harmonisées ou articulées, pour faire plus naturellement le lien entre les actions menées par les deux parties.

Faire d'un travail commun à partir de l'ABS, l'Analyse des Besoins Sociaux, une base de travail avec une feuille de route et une liste d'actions, permettrait d'ailleurs d'harmoniser les actions et la stratégie de la Ville et du CCAS.

Au-delà des relations Ville/CCAS, la refonte des partenariats – institutionnels, associatifs, de mécénat de compétence... – est un enjeu identifié par les équipes.



Intensifier
nos relations avec
les partenaires



Consolider le réseau
pour mieux participer
aux évolutions futures



Anticiper les actions
des autres institutions
afin de ne plus « subir »
les repositionnements
de nos partenaires



Développer
une stratégie commune
sur le territoire

Le besoin de clarification, voire parfois d'alignement stratégique, se fait particulièrement prégnant concernant la relation du CCAS au Conseil Départemental de l'Hérault. Le Département, chef de file de l'action sociale sur le territoire, a récemment élaboré son schéma directeur. Son parti pris reflète très clairement une priorisation des actions en fonction des publics, et privilégie les familles avec enfants mineurs et les personnes âgées dépendantes prises en charge au titre de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie selon Schéma de l'Action Sociale Départementale 2023.

Dans ce contexte, le CCAS doit aujourd'hui accentuer son partenariat avec la DGA Solidarité mais aussi avec les Maisons Départementales des Solidarités couvrant le territoire de Montpellier. L'enjeu est d'éviter le déploiement de mesures en doublon et d'harmoniser au mieux l'action des deux institutions sur le territoire tout en conservant la nécessité d'engager les priorités fixées par les élus du CCAS et de la Ville en matière d'action sociale de proximité.

Le besoin de refonte des partenariats s'étend également à d'autres acteurs du territoire. Les discussions avec l'Agence Régionale de Santé ont par exemple mis en lumière des enjeux communs importants, notamment la fusion et le renforcement des services d'aide et de soins à domicile, ainsi que la nécessité de soutenir le projet de santé mentale territorial, l'accès aux droits ou encore le projet de centre de ressources territorial. La Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, de son côté, si elle identifie un enjeu de clarification d'éléments de doctrine au sujet de l'AIO et de la question des violences faites aux femmes, souligne quant à elle un enjeu de transmission d'information.

Pour son réseau partenarial, enfin, l'enjeu est de développer un réseau territorial avec les CCAS de la Métropole. La mise en place d'un tel réseau devrait permettre à court terme de favoriser un diagnostic partagé du territoire, à moyen terme de porter des projets communs sur des thématiques partagées comme la domiciliation et à long terme, potentiellement, d'étudier un rapprochement sur certaines politiques sociales.

OBJECTIF N°11 : DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE EXEMPLAIRE, INCLUSIVE ET ÉCO-RESPONSABLE

En tant qu'institution publique, le CCAS souhaite se saisir de la démarche menée pour se positionner sur les questions d'adaptation au changement climatique et de propositions de sobriété énergétique...

Il s'agit de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale visant à conjuguer performance économique, sociale et environnementale. L'amélioration de l'attractivité du CCAS passera aussi par une clarification de ses ambitions et de ses engagements en matière d'égalité femme-homme, de lutte contre les discriminations et de responsabilité sociale et environnementale. Un plan d'actions 2021-2023 sur l'égalité professionnelle avait été adopté en conseil municipal et métropolitain. Concernant la question de l'égalité femme-homme, le CCAS réitère son devoir d'exemplarité.



En matière d'éco-responsabilité, le CCAS souligne ici son devoir de sobriété. L'ensemble des valeurs du CCAS mais aussi des attentes qu'il s'agisse du projet d'établissement ou d'administration s'inscrivent dans les objectifs de développement durable. Le CCAS, en tant qu'acteur public, a le devoir d'être exemplaire dans sa démarche. Face au défi écologique et à l'explosion des besoins sociaux des habitants, notre objectif est et reste d'inscrire l'ensemble de nos actions et activités en alliant efficacité économique et préservation de l'environnement.



Le CCAS est partie prenante des démarches engagées par la Ville et la Métropole relatives au Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET). Cet outil de planification, à la fois stratégique et opérationnel, nous permet d'aborder l'ensemble de la problématique sur le territoire. Le projet d'administration doit constituer une occasion de globaliser nos actions et notre stratégie en matière de sobriété bâtementaire, mais pas uniquement, pour contribuer aux objectifs de développement durable du PCAET.



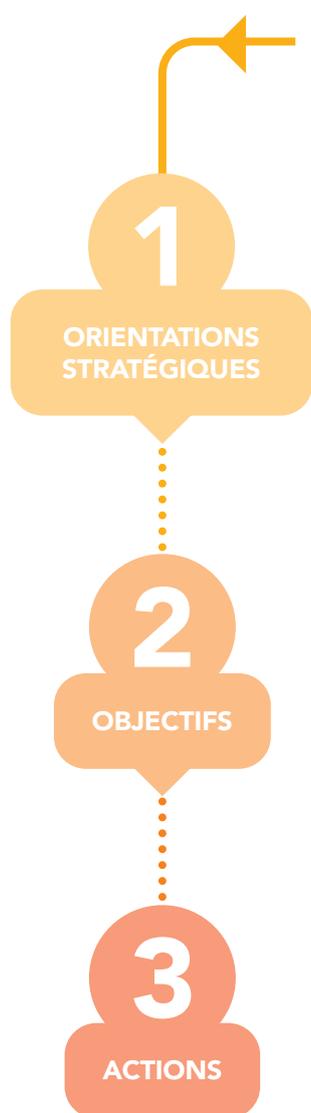


FAIRE VIVRE ET SUIVRE NOTRE PROJET



DE LA DÉFINITION DE GRANDES ORIENTATIONS À LA MISE EN ŒUVRES D'ACTIONS CONCRÈTES

LES ENSEIGNEMENTS DE CE TRAVAIL SE RETROUVENT DANS LES LIGNES DIRECTRICES DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET D'ADMINISTRATION, DONT LA STRUCTURE EST LA SUIVANTE :



AU PREMIER NIVEAU, DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES :

Elles expriment les lignes directrices fondamentales qui guident l'action du CCAS. Elles sont au nombre de 4 :



POUR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- 1 - FACILITER LE PARCOURS DE L'USAGER
- 2 - CONFIRMER LA PLACE DU CCAS COMME ACTEUR DE L'ACTION SOCIALE



POUR LE PROJET D'ADMINISTRATION

- 3 - DÉVELOPPER UNE ORGANISATION FAVORISANT L'EFFICIENCE
- 4 - ANCRER L'ACTION DU CCAS DANS SON ÉCOSYSTÈME

AU DEUXIÈME NIVEAU, DES OBJECTIFS PAR THÉMATIQUE :

Ils précisent les grandes orientations par grandes thématiques.

Les objectifs n'ont pas l'ambition d'être parfaitement exhaustifs ni de couvrir l'ensemble des activités du CCAS. Ils concernent plutôt les sujets identifiés comme étant à valoriser et nécessitant une mobilisation particulièrement forte des agents.

AU TROISIÈME NIVEAU, PLUS DÉTAILLÉ, DES ACTIONS :

Chaque objectif se traduit à son tour en plusieurs actions.

Une action peut répondre à plusieurs objectifs. Afin d'assurer un portage transversal et faire de cette démarche une volonté de cultiver le mode projet dans notre fonctionnement, chaque action est pilotée par un ou une directeur de projet en binôme avec un ou une chef de projet. Elles sont regroupées dans un portefeuille d'actions qui sera suivi dans le cadre du au projet d'établissement et qui a vocation à être actualisé au cours des prochaines années sur la base des bilans d'étape réalisés régulièrement.

LES AXES ET OBJECTIFS NOUS PERMETTENT DE TRAVAILLER LE SENS ET L'INTENTION QUAND LES ACTIONS DONNENT DE LA LISIBILITÉ AU CARACTÈRE OPÉRATIONNEL DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET D'ADMINISTRATION.

PILOTAGE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET D'ADMINISTRATION

Les 4 orientations stratégiques et l'ensemble des objectifs se déclinent en 29 actions concrètes, qui ont toutes été confiées à une équipe de pilotage composée d'un directeur et d'un chef de projet, chargés d'en animer et coordonner la mise en œuvre. Le directeur de projet est le garant de la mise en œuvre des actions, tandis que le chef de projet, assurera le suivi régulier de l'avancement de l'action. Le duo comprendra un expert du sujet et un binôme disposant d'une vision moins spécifique.

L'équipe de pilotage est appuyée par une équipe projet pluridisciplinaire et aux horizons variés afin d'enrichir les échanges et solutions. Il est proposé à chaque binôme de suivre l'avancée de l'action à travers une fiche action. Ces fiches sont des outils qui permettent d'harmoniser le suivi et le pilotage du PE PA. C'est un cadrage précis des projets et à présenter de manière concrète les modes opératoires destinés à leur réalisation : elles précisent l'objectif, les modalités de pilotage et le calendrier de chaque action détaillant les phases de diagnostic, élaboration, mise en œuvre et évaluation.

Un comité de suivi, composé notamment par la Direction Générale avec l'appui de la Mission Prospective Transition et Évaluation (MPTE) assurera la cohérence à la fois méthodologique de l'avancée des actions mais aussi le suivi du Projet d'Établissement et d'Administration dans son ensemble. Il coordonnera ainsi la démarche globalement.

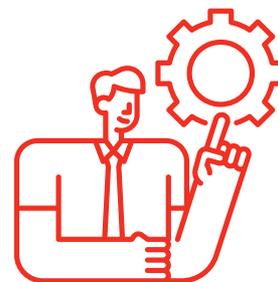
Sa vocation est plurielle :



Superviser la réalisation des actions et par conséquent la mise en œuvre effective du Projet d'Établissement et d'Administration pour en permettre un pilotage global et rendre compte aux instances de pilotage opérationnelle et stratégique.



Soutenir les pilotes des actions dans leurs responsabilités : les temps destinés au suivi représentent des jalons qui permettent de conserver la dynamique nécessaire et seront l'occasion de partager les freins mais aussi les succès liés à l'avancement du Projet d'Établissement et d'Administration.



Adapter le mode opératoire et le calendrier de réalisation si besoin : de nombreux facteurs sont en effet susceptibles d'influencer la démarche dans les mois et années à venir et ces facteurs seront pris en compte lors des bilans d'étape.

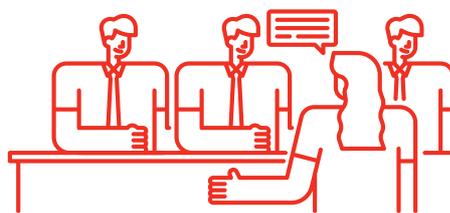
Le comité de suivi, déjà présenté, assurera des bilans d'étape et des rencontres entre les chefs de projet et les directeurs de projet, garants du pilotage des actions, afin d'assurer un suivi régulier, harmoniser les pratiques et faciliter le pilotage opérationnel et stratégique.

Le suivi et l'évaluation de la démarche seront assurés par deux niveaux de pilotage.



Le pilotage opérationnel :

Le Comité de direction du CCAS constitue une instance de pilotage et partage de la démarche et son évolution tout au long de la démarche. Le séminaire des cadres sera aussi une échelle pertinente de travail collectif comme elle l'a été durant la phase d'élaboration du projet.



Le pilotage stratégique :

Les projets et leurs avancements seront présentés au moins une fois par an en Conseil d'Administration du CCAS. Le comité de pilotage stratégique sera l'occasion d'un bilan intermédiaire avec des indicateurs d'évaluation et de suivi, voire d'actualisation des fiches actions puisque la démarche est évolutive.

Au-delà de ce dispositif de suivi des actions, le CCAS engagera une démarche d'évaluation en procédant à une mesure des impacts de chaque action, réalisée sur la base d'indicateurs de résultats et à l'issue d'une période de mise en œuvre adaptée à chaque sujet.

EN CONCLUSION,

issu d'un travail transversal de concertation et de co-construction, le projet d'établissement et d'administration balaie assez large et porte des objectifs ambitieux.

Il a vocation à couvrir la période 2024-2028 pour nous permettre d'engager les actions nécessaires à la réalisation de nos objectifs, en fonction des priorités que nous pourrions nous fixer.

L'essentiel du travail consiste donc dans le déploiement des actions, incarnations opérationnelles de nos orientations, qui doivent nous permettre de faire, au-delà des intentions, notre quotidien, nos actions, nos missions, nos conditions de travail.

La dimension collective de la réalisation des projets sera tout aussi importante pour favoriser une appropriation collective de ce projet que l'on souhaite le plus dynamique, évolutif et agile possible.



OBJECTIF 1 : STRUCTURER ET CLARIFIER NOTRE OFFRE DE SERVICES SOCIAUX

1 • AMÉLIORATION DE LA LISIBILITÉ ET DE LA TRANSVERSALITÉ

DE LA POLITIQUE D'ACCUEIL, D'INFORMATION, D'ORIENTATION ET D'ACCÈS AUX DROITS



Améliorer notre articulation avec les partenaires

Structurer et clarifier notre organisation en matière d'accueil information et orientation pour l'ensemble des sites.

Harmoniser nos niveaux de service et pratiques pour une meilleure lisibilité de notre organisation.



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Najate HAIE

2 • DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DU CCAS



Définir les publics cibles et leurs modes d'accompagnement par le CCAS

Renforcer les partenariats

Donner du sens à l'ensemble des accompagnements sociaux

Cultiver une culture métier / réseau pour les travailleurs sociaux

S'assurer de la faisabilité opérationnelle des scénarii retenus



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Béatrice COSME

3 • CLARIFICATION DE L'ACCÈS AUX DROITS POUR LES SENIORS FRAGILES OU DÉPENDANTS



Repérer les situations de fragilités des seniors et leurs aidants pour mieux les orienter

Orienter et évaluer l'accès aux droits de tous les seniors montpelliérains

Sécuriser les établissements en permettant aux demandeurs d'avoir des droits ouverts ou en cours d'ouverture dès l'admission



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Caroline HERNANDO

CHEF DE PROJET
François GAFFARD

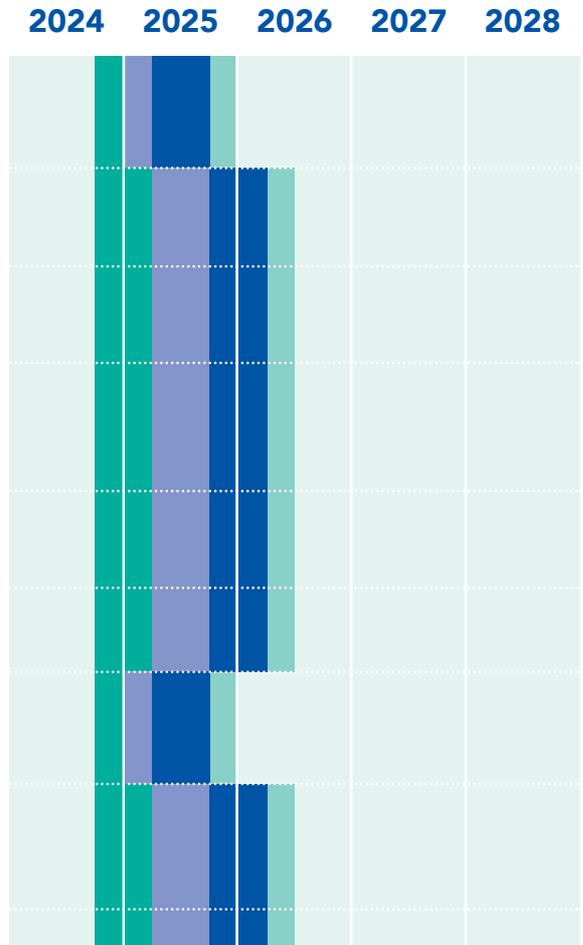


DIAGNOSTIC COMMUN

avec cartographie de l'offre de service existante en partant du parcours de l'utilisateur en mode design de service

LIVRABLES

- | | |
|----------|---|
| ACTION 1 | • Logigramme du parcours de l'utilisateur différenciant accueil généraliste et accueil spécialisé pour tout type d'accueil et sites |
| | • Création d'un réseau interne avec des actions de sensibilisation / formation de tous les accueils |
| | • Formalisation d'un référentiel transversal sur les niveaux de service |
| ACTION 2 | • Définition d'une feuille de route décrivant la vision stratégique des accompagnements sociaux proposés par le CCAS |
| | • Mise en place d'une communauté d'échanges pour les travailleurs sociaux |
| | • Note d'opportunité et de faisabilité du conventionnement avec le Conseil Départemental |
| ACTION 3 | • Logigramme du parcours seniors en fonction des besoins de l'utilisateur et non de l'âge |
| | • Développement du dispositif aidant connecté pour accompagner tous les montpelliérains sur Via Trajectoire |
| | • Process de la demande d'admission CCAS formalisé |



4 • CLARIFICATION DU RÔLE ET DES MISSIONS DU CCAS EN MATIÈRE DE SANTÉ



Permettre aux agents d'apporter des réponses adaptées et interconnectées aux besoins santé des montpelliérains

Renforcer la visibilité des actions santé menées par le CCAS et l'intégration du CCAS dans l'environnement partenarial local

Créer un dispositif à même d'alimenter et accompagner l'implication du CCAS sur la prévention



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
François GAFFARD

CHEF DE PROJET
Alexandre ARNETTE

5 • CLARIFICATION DU RÔLE ET DES MISSIONS DU CCAS EN MATIÈRE D'INSERTION SOCIO- PROFESSIONNELLE



Évaluer la place du CCAS en matière d'insertion professionnelle dans le cadre de l'éco- système France travail

Inscrire l'action du CCAS dans les politiques publiques emploi menées par la Ville / Métropole

Renforcer la lisibilité des actions en matière d'insertion professionnelle



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Marie Agnès GENELOT

AMO / RENFORT
Etudiant sous supervision
MPTE



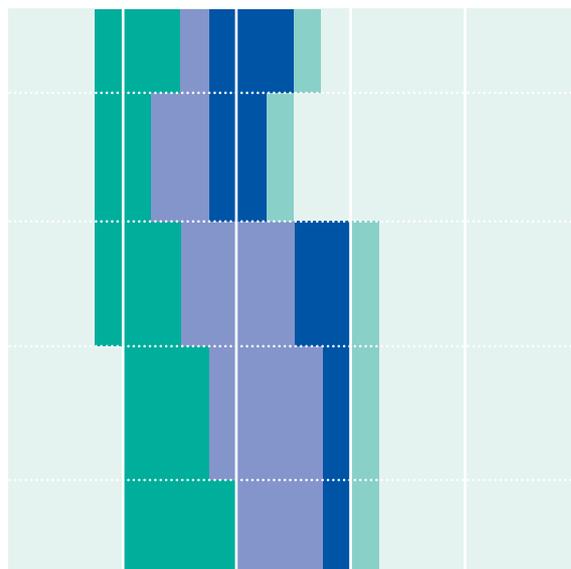
DIAGNOSTIC

bilan forces et faiblesses des actions d'insertion professionnelle menées depuis 5 ans à la DEIS

LIVRABLES

- ACTION 4**
- Création d'un réseau interne ou d'un "hub" Santé au CCAS
 - Actions de sensibilisation & plan de formations à la détection d'une problématique de santé dans la PEC de l'utilisateur
 - Appui technique du réseau interne au groupe des situations complexes avec formations &/ou référent santé
- ACTION 5**
- Étude de faisabilité et opportunité de déployer l'accompagnement global en matière d'insertion socio-professionnelle
 - Définition d'une feuille de route stratégique avec déclinaison organisationnelle et opérationnelle

2024 2025 2026 2027 2028



6 • DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIONS DU CCAS AU SEIN DES QUARTIERS EN LIEN AVEC LES HABITANTS ET LES PARTENAIRES DU TERRITOIRE



Intégrer les réseaux professionnels existants sur les quartier et en développer de nouveaux si nécessaire

Respecter les besoins et actions des acteurs déjà en place

Développer des projets entre services à l'échelle d'un quartier répondant aux besoins des usagers et des acteurs



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Jeanne ARTHAUD

CHEF DE PROJET
Futur responsable antenne
Mosson

7 • DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DÉPLOIEMENT D'OUTILS ADAPTÉS À DESTINATION DES HABITANTS



Améliorer la lisibilité et la visibilité de l'offre de services du CCAS aux habitants et partenaires

Clarifier les missions de chacun en interne



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Laurie GORET

CHEF DE PROJET
Anne-Sophie ROMERO

AMO / RENFORT
Etudiant sous supervision MPTE



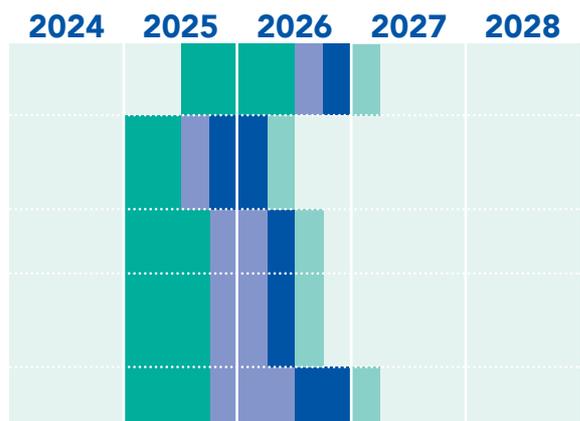
DIAGNOSTIC COMMUN
préalable avec action 19 du PA

LIVRABLES

ACTION 6

ACTION 7

- Co-construction du cahier des charges de l'ABS
- Expérimentation du plan d'actions sur Mosson avec une feuille de route du CCAS
- Désignation d'un référent CCAS par quartier
- Un évènement par an par quartier en partenariat le CCAS
- Plan de communication



8 • OUVERTURE D'UNE NOUVELLE RÉSIDENCE SOCIALE POUR LES FEMMES VICTIMES DE VIOLENCE ACCOMPAGNÉES DE LEUR(S) ENFANT(S)



Sécuriser le parcours habitat des femmes

Permettre d'aller vers plus d'autonomie

Fluidifier les entrées et les sorties des résidentes

Créer du lien entre résidence sociale et l'équipe de l'Age d'Or



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Cécile APOLLIS

CHEF DE PROJET
Julie RIBIERE BRES

9 • DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DU CCAS EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT VERS LE LOGEMENT DES PUBLICS SUIVIS OU HÉBERGÉS



Clarifier le rôle du CCAS en matière d'accès au logement en coordination avec la métropole

Optimiser nos dispositifs

Développer la transversalité des équipes de TS du CCAS agissant en matière d'accès au logement dans les réseaux professionnels dédiés



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Futur DGA

CHEF DE PROJET
Jeanne ARTHAUD



DIAGNOSTIC PRÉALABLE
Bilan des conventions FSL et AVDL

10 • OUVERTURE ET PORTAGE

D'UNE MAISON DE L'ALIMENTATION SOLIDAIRE DANS LES NOUVEAUX LOCAUX DU CCAS QUARTIER CENTRE

Inscrire le CCAS dans des projets innovants de transition écologique et d'innovation sociale et permettant d'évoluer vers des systèmes alimentaires plus durables écologiquement, socialement et économiquement

Expérimenter et structurer une nouvelle offre alimentaire sociale et solidaire au CCAS en respectant les principes d'une alimentation digne et choisie (participation, choix, durabilité)

Diversifier et améliorer l'offre existante en matière d'alimentation durable pour les publics fragiles



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Anne BOURDARIAS

CHEF DE PROJET
Julien TRANIER / Marie Clémentine FOUSSAT



LIVRABLES

	2024	2025	2026	2027	2028
ACTION 8	• Projet de service de la résidence				
	• Modèle économique soutenable pour les résidentes et le CCAS				
	• Lieu de vie convivial et rassurant				
ACTION 9	• Accompagnement pour les enfants (crèches, sport, activités..) et pour les mères pour une sortie en logement autonome				
	• Une feuille de route globale à décliner au sein de chaque entité				
ACTION 10	• Déclinaison organisationnelle et opérationnelle de cette nouvelle stratégie				
	• Offre d'activités et leur mode d'approvisionnement : épicerie citoyenne, ateliers, activités autour de la cuisine et du jardin				
	• Modèle économique soutenable pour les usagers et le CCAS				
	• Règlement de fonctionnement d'une MAS : publics cibles, gouvernance et participation des usagers				

11 • DÉFINITION ET FORMALISATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES CLUBS DE L'ÂGE D'OR COMME LIEUX INCONTOURNABLES DE SOCIABILITÉ



Améliorer et homogénéiser l'offre de services et de qualité de l'accueil dans tous les clubs

Moderniser l'image des clubs

Augmenter le nombre d'adhérents qui fréquentent de façon effective la vie des clubs



**ÉQUIPE DE
PILOTAGE**

DIRECTEUR DE PROJET
Béatrice COSME

CHEF DE PROJET
Laurie GORET

AMO / RENFORT
Designer de service



DIAGNOSTIC PRÉALABLE

Forces et faiblesses de la situation de chaque club et de l'offre de services proposée

OBJECTIF 5 : DÉVELOPPER LE LIEN SOCIAL



12 • DÉVELOPPEMENT D' ACTIONS DE LUTTE CONTRE L'ISOLEMENT DES PERSONNES ÂGÉES



Détecter les situations de fragilités des seniors pour mieux les orienter

Développer des actions d'aller-vers les seniors invisibles

Développer les partenariats avec les acteurs du territoire pour mieux répondre aux besoins des isolés



**ÉQUIPE DE
PILOTAGE**

DIRECTEUR DE PROJET
François GAFFARD

CHEF DE PROJET
Béatrice COSME

AMO / RENFORT
Designer de service



DIAGNOSTIC PRÉALABLE

Bilan des expérimentations Quartier Solidaire avec ses Aînés
Diagnostic par territoire

LIVRABLES

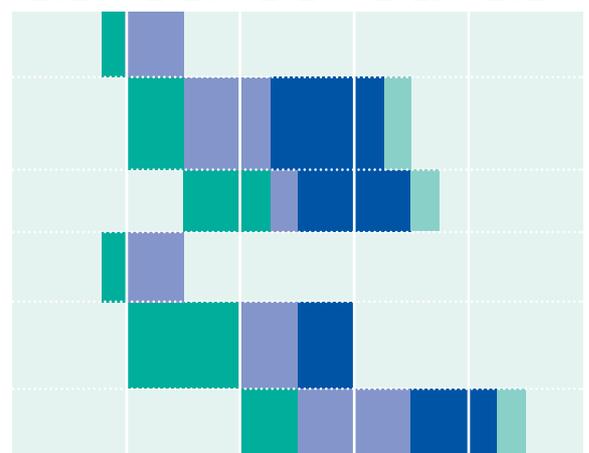
ACTION 11

- Analyse de la cartographie des clubs
- Projet de chaque club qui s'inscrit dans un plan d'actions adaptées aux besoins des adhérents
- Communication adaptée

ACTION 12

- Évaluation du pôle lien social
- Cartographie des acteurs et des dispositifs existants par territoire
- Plan d'actions innovantes

2024 2025 2026 2027 2028



13 • DÉPLOIEMENT D'UNE FONCTION RESSOURCE POUR LES ACTEURS DU TERRITOIRE INTERVENANT AUPRÈS DES FEMMES VICTIMES DE VIOLENCE



**ÉQUIPE DE
PILOTAGE**

Renforcer la visibilité de Bouissonnade et en faire un guichet unique sur la question des violences conjugales

Structurer des engagements / objectifs territoriaux

Structurer et animer un réseau professionnel des partenaires et mieux se coordonner

Développer une meilleure formation des partenaires et les actions d'aller vers

DIRECTEUR DE PROJET
Anne BOURDARIAS

CHEF DE PROJET
Cécile APOLLIS



DIAGNOSTIC PRÉALABLE

Étude de la DDETS pour l'est héraultais.

**OBJECTIF 6 : DÉPLOYER LA FONCTION «RESSOURCE» DU
CCAS POUR LE TERRITOIRE**



14 • DÉPLOIEMENT DES MISSIONS

D'APPUI AUX PROFESSIONNELLS DU TERRITOIRE ET D'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ DES PERSONNES ÂGÉES EN ALTERNATIVE AUX EHPAD À TRAVERS LE CRT



Venir en appui des professionnels du territoire dans la lutte contre l'isolement, la prévention et l'accès aux soins des seniors

Augmenter la ressource des professionnels de santé sur les actions du territoire centre est

Proposer une alternative à l'entrée en EHPAD à domicile pour 30 familles en coordonnant un panier d'actions avec les partenaires locaux



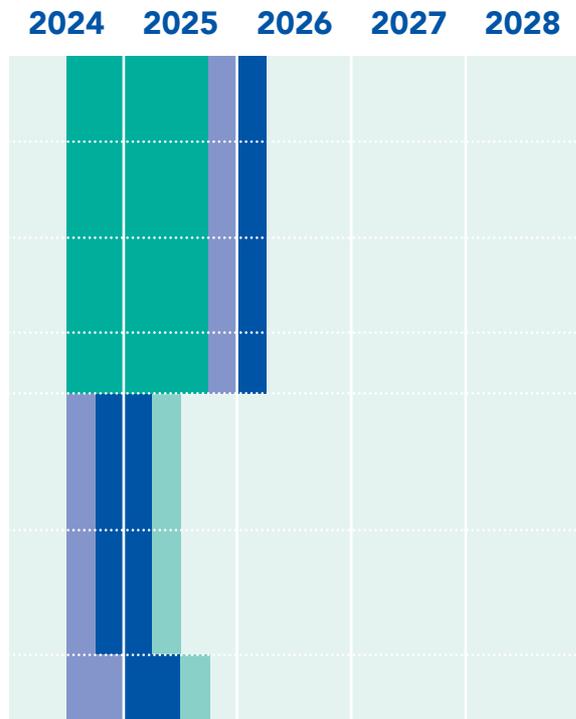
ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Caroline HERNANDO

CHEF DE PROJET
Sylvain PILLET

LIVRABLES

- | | |
|-----------|---|
| ACTION 13 | <ul style="list-style-type: none"> • Programme de formation et sensibilisation des acteurs • Service proposé par Buissonade en tant que lieu ressource pour les partenaires (guide / site...) • Rencontres régulières sur des thématiques prégnantes et remontant d'un collectif d'acteurs • Supports de communication sur le SAO |
| ACTION 14 | <ul style="list-style-type: none"> • Programme d'ateliers axés sur la prévention des chutes et de lutte contre la dénutrition pour les aidants et les professionnels • Une édition dématérialisée trimestrielle des actions du CRT à destination des prescripteurs pour les bénéficiaires • Une co-animation de la veille fragilité avec la MDA et le DAC sur une logique territoriale |



15 • DÉVELOPPEMENT DU MODE PROJET POUR FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ ET LES COOPÉRATIONS



Faire du mode projet une habitude ancrée de travail, dans les directions, entre les directions et avec la Ville/3M

Favoriser l'interconnaissance et les projets transversaux au CCAS et avec le service engagement citoyen

Développer les compétences professionnelles des managers et de leurs équipes

Favoriser le reporting interne



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Magalie BARTHEZ

CHEF DE PROJET
Jeanne ARTHAUD

AMO / RENFORT
MPTE

16 • DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION DES USAGERS



Définir la place des usagers dans les actions du CCAS

Définir les objectifs de la participation citoyenne poursuivis par les directions

Accompagner les directions dans la consultation des usagers dans les étapes de communication, diagnostic et évaluation des projets



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Jeanne ARTHAUD

CHEF DE PROJET
David LEGLISE

AMO / RENFORT
Clément GENEY

17 • DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES PROJETS



Clarifier les différences et liens entre l'évaluation des politiques publiques et du conseil en gestion

Développer une culture commune de l'évaluation

Développer et diffuser des outils de l'évaluation des politiques publiques

Former les cadres et managers à l'évaluation des politiques publiques

Expérimenter les outils d'évaluation avec l'évaluation des dispositifs d'insertion sur DEIS



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Benoit ZENOU

CHEF DE PROJET
Sandrine ROUSSEL



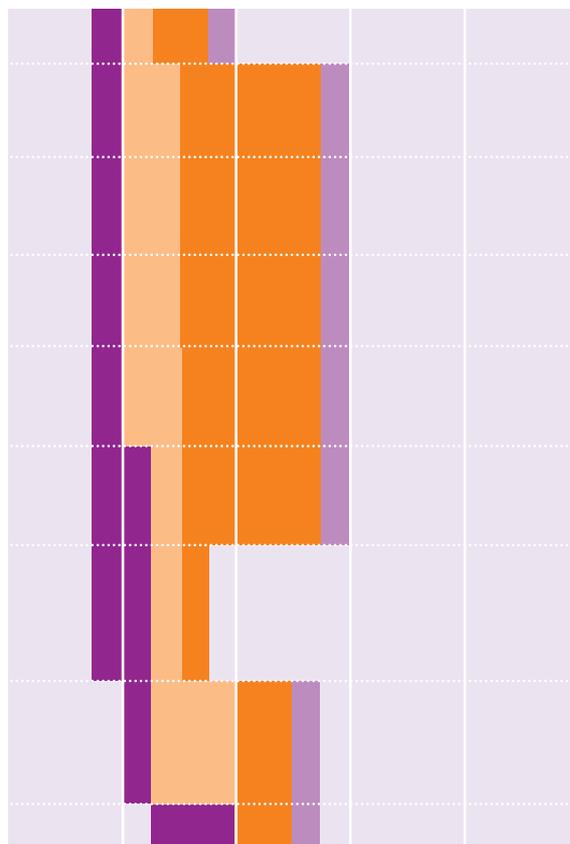
DIAGNOSTIC PRÉALABLE

Faire le point sur le déploiement actuel du conseil en gestion en terme d'outil / culture du pilotage et suivi évaluatif des dispositifs et projets - approche par les résultats et non l'activité

LIVRABLES

- | | |
|-----------|--|
| ACTION 15 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation de conduite de projets • Mise en place d'une communauté de réseau des chefs de projets en lien avec la Ville et la 3M • Mise en place d'un mode de partage d'outils de suivi de projets |
| ACTION 16 | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontres régulières sur des thématiques prégnantes et remontant d'un collectif d'acteurs • Feuille de route stratégique sur la place des usagers dans les actions du CCAS • Outils à destination des services pour rendre l'usager-citoyen |
| ACTION 17 | <ul style="list-style-type: none"> • Conditions de mise en place de l'évaluation des politiques publiques aux cotés ou en complément de ce que propose le conseil en gestion • Démarche méthodologique commune de l'évaluation - expérimentation sur évaluation de dispositifs et projets du PE / PA du CCAS • Plan de formation des cadres et managers |

2024 2025 2026 2027 2028



18 • DÉMATÉRIALISATION DES PROCÉDURES ET ACCOMPAGNEMENT DE TOUS AUX USAGES



Agir en faveur de la transition écologique

Réduire les procédures de travail manuelles

Raccourcir les délais de traitements

Améliorer nos applications, outils & logiciels

Gagner en efficacité et se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Mouna ROUDANI

CHEF DE PROJET
Leïla ETIENNE

19 • AMÉLIORATION ET DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE



Adapter les moyens de communication en interrogeant de nouveaux canaux pour améliorer la diffusion de l'information

Diffuser une culture commune en tant qu'établissement - CCAS

Fédérer les agents autour de projets communs et transversaux

Permettre aux agents d'être les 1ers ambassadeurs de l'institution auprès des usagers



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Futur DGA

CHEF DE PROJET
Stéphane CASTANO

AMO / RENFORT
Sabine TORRES / Etudiant sous supervision MPTE



DIAGNOSTIC COMMUN
préalable avec action 7 du PE

20 • DÉPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION PLURIANNUEL "QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX



Cultiver un climat social sain

Déployer et actualiser des outils manageriaux et opérationnels

Mettre en place un processus d'amélioration continue



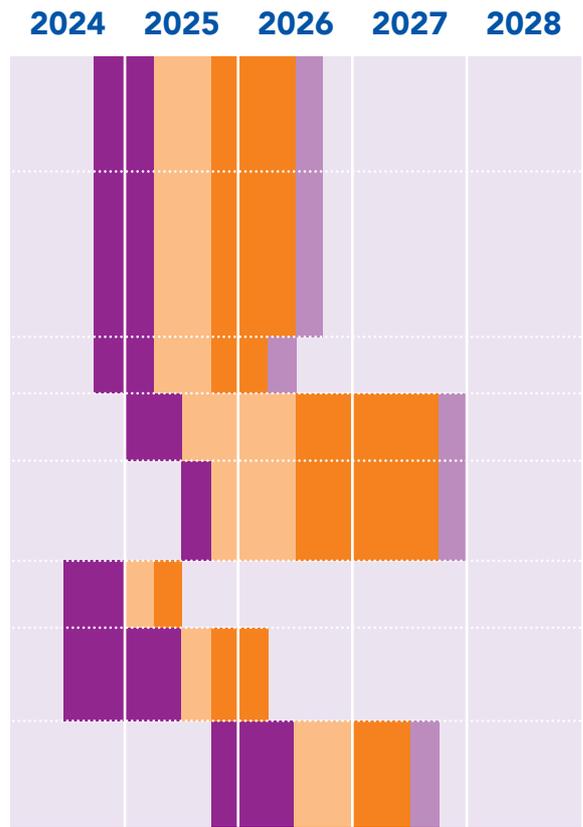
ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Caroline HERNANDO

CHEF DE PROJET
Magalie BARTHEZ

LIVRABLES

- | | |
|-----------|--|
| ACTION 18 | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de solutions numériques dédiées au recrutement, au suivi de carrière, à la gestion du temps de travail, plannings... • Espace numérique agent dédié aux demandes et consultation des documents RH (fiche de paie, arrêtes, formulaires demandes avantages sociaux, demandes d'autorisations...) • Parapheur électronique |
| ACTION 19 | <ul style="list-style-type: none"> • Un comité de rédaction installé • Une stratégie de communication interne déclinée en outils opérationnels |
| ACTION 20 | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des freins et leviers managériaux existants • Cartographie des RPS avec identification des risques / retentissement • Baromètre et process permettant la mise en oeuvre d'une démarche d'amélioration continue du plan d'actions |



OBJECTIF 9 : DÉVELOPPER ET PARTAGER UNE CULTURE ET DES VALEURS COMMUNES

21 • DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES CULTURES MANAGÉRIALES



Acquérir un socle de valeurs partagées

Développer les outils et compétences des managers

Déterminer une juste responsabilisation de chaque niveau de management



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Sofia KADI

22 • DIFFUSION DES PRATIQUES RH AU PLUS PRÈS DES AGENTS ET MANAGERS



Fluidifier et simplifier les procédures RH avec leurs utilisateurs

Faciliter l'accès aux informations et partage des procédures

Professionaliser le réseau des correspondants RH

Accompagner la prise de fonction des managers et CRH



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Julie HANRIOT

CHEF DE PROJET
Maria KALAN

AMO / RENFORT
MPTE

23 • DÉVELOPPEMENT D' ACTIONS

POUR RENFORCER NOTRE ATTRACTIVITÉ EMPLOYEUR ET SENTIMENT D' APPARTENANCE À LA COLLECTIVITÉ



Développer notre marque employeur

Faciliter le recrutement et l'intégration des nouveaux agents

Fidéliser les agents en poste

Accompagner les agents et les sécuriser dans leur parcours



**ÉQUIPE DE
PILOTAGE**

DIRECTEUR DE PROJET
Helene COULET

CHEF DE PROJET
Sofia KADI/ Fahiza ABBOU

24 • CONDUITE D' UN PLAN

DE RECHERCHE DE MARGES DE MANŒUVRE



Optimiser les différentes sources de financement

Permettre l'équilibre budgétaire du budget principal et des budgets annexes

Aider à la décision quant aux priorisations des politiques publiques et nouveaux projets



**ÉQUIPE DE
PILOTAGE**

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Helene COULET

AMO / RENFORT
Camille MATHIOT



FOCUS

Recensement des dispositifs existants avec impact sur les bénéficiaires et évaluation des politiques publiques actuelles

LIVRABLES

OBJECTIF 9 : DÉVELOPPER ET PARTAGER UNE CULTURE ET DES VALEURS COMMUNES

ACTION 21

- Une charte managériale adoptée
- Une communauté de pratique des managers installée : formations, séminaires, co-développement...
- Un référentiel managérial co-produit

ACTION 22

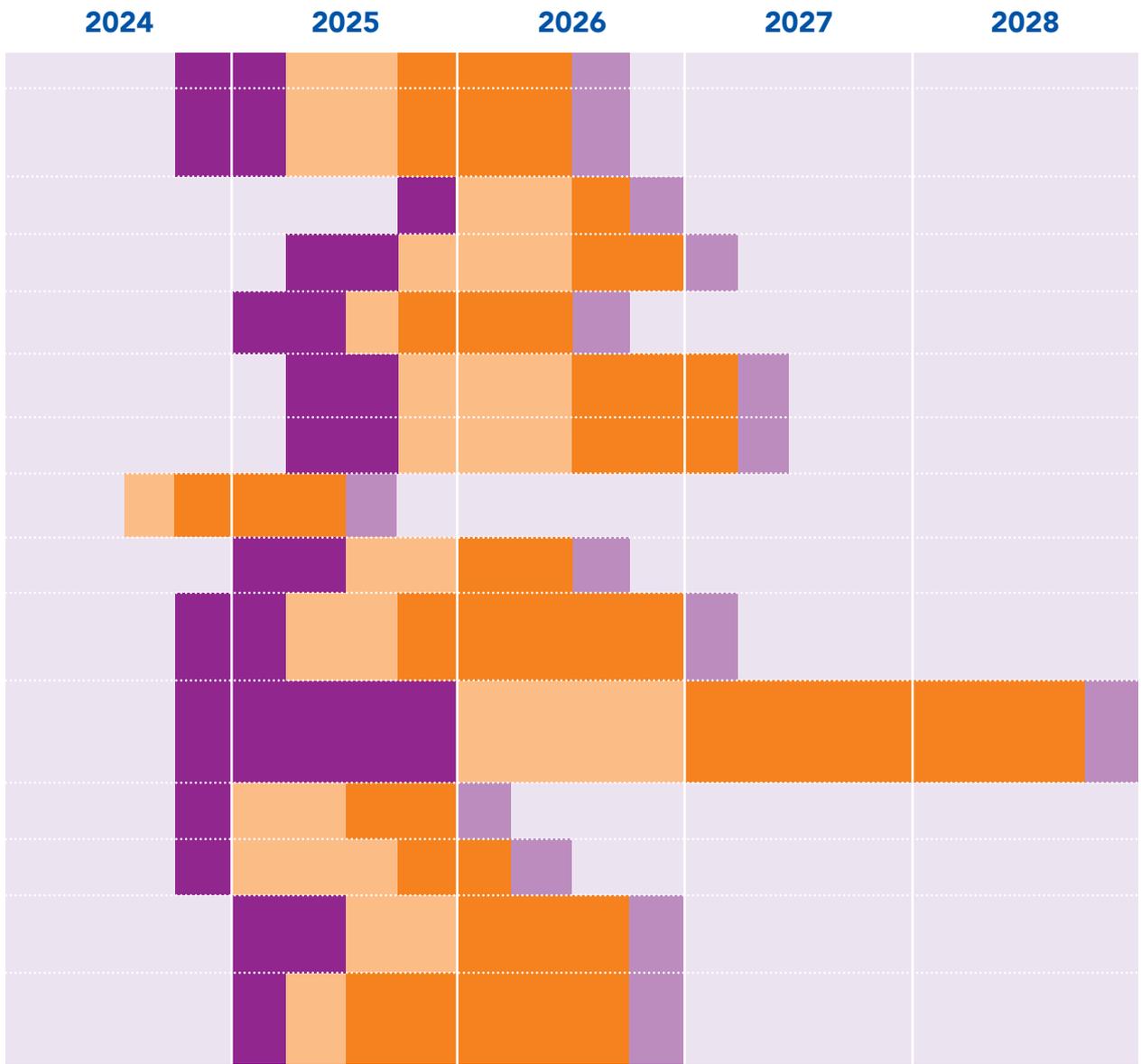
- Mallette du manager : guide procédures, rencontres...
- Fiche de missions du Correspondant RH
- Une communauté de pratique du CRH (formation, rencontres...)
- Process d'accueil/intégration (ex. parrainage) manager et CRH

ACTION 23

- Kit nouvel arrivant en lien avec la Ville et la 3M
- Parrainage et accompagnement tout au long de la carrière.
- Élaboration d'une procédure de recrutement claire avec une maquette des offres d'emploi
- Réflexion sur l'amélioration du cadre de travail : espaces conviviaux, modalités de travail, offres de service type conciergerie...
- Mise en place des manifestations collectives

ACTION 24

- Etat des lieux des pistes potentielles de marge de manœuvre avec les cadres
- Identification des sources de financement dans le champ de l'action sociale et des travaux
- Accompagnement pour trouver de nouvelles ressources : subventions, mécénat, bénévolat...



25 • DÉFINITION D'UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET DE PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS AVEC LES SERVICES DE LA VILLE ET DE LA MÉTROPOLE



Installer une gouvernance claire et des partenariats privilégiés entre le CCAS, la Ville et la 3M

Intégrer le CCAS dans la stratégie globale de la Ville

Optimiser les ressources du CCAS et accéder à ingénierie de la Ville

Assurer une complémentarité entre nos actions et projets



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Alexia LEON

26 • DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAU TERRITORIAL AVEC LES CCAS DU TERRITOIRE



Mieux connaître les CCAS du territoire, leurs champs d'intervention et leur organisation

Fédérer les acteurs publics sur les politiques sociales développées sur le territoire

Partager des pratiques communes sur des thématiques partagées comme la domiciliation



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Futur DGA

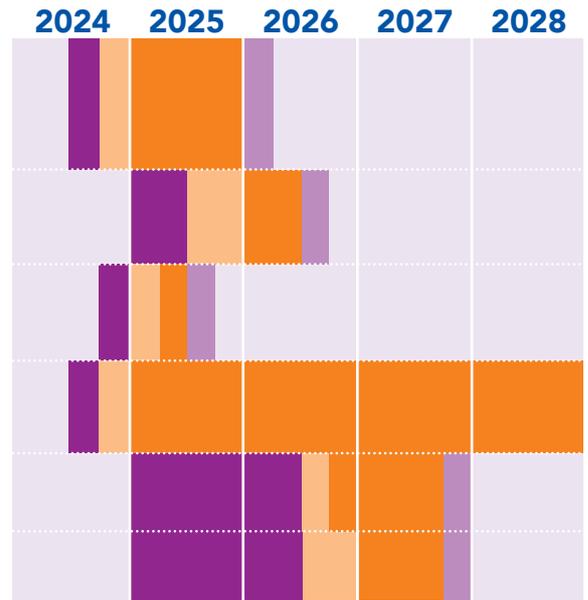
CHEF DE PROJET
Magalie BARTHEZ



ÉVALUATION
de la maturité des pratiques du territoire
Matrice des Inter connaissances

LIVRABLES

- ACTION 25**
- Une convention cadre votée relative aux relations entre les services de la Ville, de la Métropole et du CCAS (mutualisation et prestation de service)
 - Déploiement d'actions communes CCAS / Ville / 3M
 - Séminaire des cadres communs avec le Pôle des Solidarités
 - Suivi du PE / PA en cohérence avec organigramme, PPF / PPI de la Ville et projet de mandat
- ACTION 26**
- Une communauté de pratiques entre les CCAS
 - Un réseau opérationnel autour de projets communs



27 • APPROPRIATION DES ACTIONS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS



Repérer et analyser les types de discriminations effectives au CCAS

Amener la question de l'égalité femme - homme au travail par un angle ludique, agile et co-construit

Améliorer les réponses apportées en matière d'égalité professionnelle et de discriminations



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Anne BOURDARIAS

CHEF DE PROJET
Francis MENANT

28 • DÉVELOPPEMENT DE L'ACHAT RESPONSABLE AU CCAS



Impacter positivement le territoire en matière économique, sociale et environnementale

Donner du sens en interne à la commande publique

Rendre visible les ambitions environnementales du CCAS



ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Géraldine MALATIER

CHEF DE PROJET
Aude CLARY



SYNTHÈSE

du cadre réglementaire et des objectifs Ville en matière d'achats publics responsables (aspects économiques, sociaux et environnementaux - SPASER - voire déontologiques)

29 • ADOPTION D'UNE STRATÉGIE D'ÉCO-RESPONSABILITÉ AU CCAS



Intégrer de façon globale les impacts environnementaux dans nos critères de décision pour l'amélioration et la gestion de l'ensemble de nos process

Renforcer la culture d'entreprise

Contribuer à dégager des marges de manœuvre financières



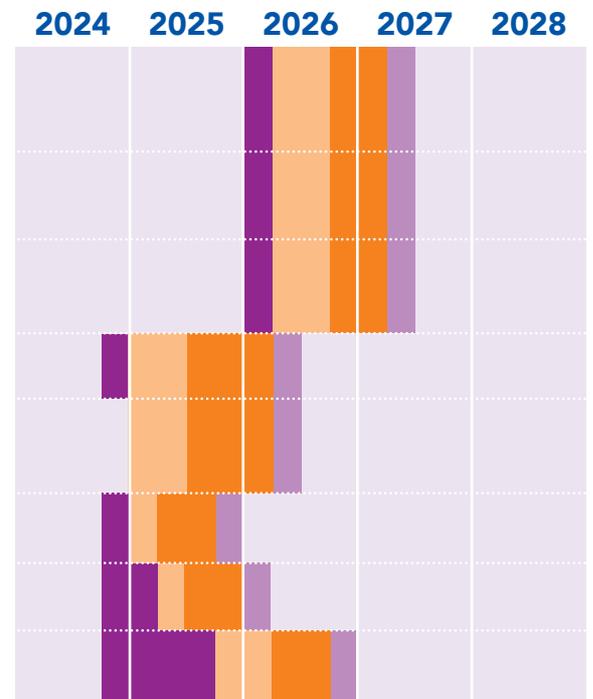
ÉQUIPE DE PILOTAGE

DIRECTEUR DE PROJET
Nathalie GILLET

CHEF DE PROJET
Mouna ROUDANI

LIVRABLES

- ACTION 27**
 - Réalisation d'une campagne d'information sur le sujet égalité femmes-hommes au travail
 - Organisation d'une manifestation sur le thème « Les métiers ont-ils un sexe ? »
 - Mise en place d'une évaluation de transformation comportementale type baromètre
- ACTION 28**
 - Charte pour l'achat responsable au CCAS
 - Actions de sensibilisation des acteurs internes de la commande publique
- ACTION 29**
 - Plan de tri des déchets
 - Actions de sensibilisation des agents aux eco-gestes
 - Etude faisabilité sur la flotte de véhicule et les bâtiments



CCAS DE MONTPELLIER

125, place Thermidor
CS 63998
34060 MONTPELLIER Cedex 2
Tél. 04 99 52 77 00

montpellier.fr/ccas

