

# Le projet stratégique d'établissement

---

Centre communal d'action sociale

2016-2019

# Éditorial du Président

**En cette période sombre et incertaine, la société française est durement mise à l'épreuve.**

Face à l'inhumanité, elle montre toutefois sa force de caractère, son courage et sa générosité. Elle se rassemble irrémédiablement autour des valeurs de la République, socle du Vivre Ensemble, pour dire et montrer sa volonté d'agir.

Je mesure pleinement le sentiment de désarroi d'un nombre important de nos usagers, confrontés à une crise profonde d'efficacité en matière d'accès à l'emploi notamment. La crise que nous traversons aura entraîné la précarisation d'un grand nombre de nos concitoyens au point que le besoin d'aide alimentaire soit pour certains d'entre eux devenu structurel et non plus ponctuel.

Des phénomènes d'isolement et de repli sur soi, nés de l'évolution de notre société, viennent s'ajouter à la précarité économique. Les transformations de la cellule familiale, la dislocation des liens, le recul des solidarités de proximité sont source de précarité relationnelle et identitaire.

En cette rude année 2015, nous mesurons, plus encore, notre responsabilité locale, celle, de travailler d'arrache-pied, à renforcer la Cohésion Sociale, à travers la mise en œuvre de nos politiques publiques.

Très loin de nous résigner devant tous ces constats, nous avons l'ambition de reconstruire des liens et des repères, en s'appuyant sur le CCAS, un acteur majeur, véritable amortisseur social du territoire et source de développement des solidarités à Angers. L'augmentation des inégalités incite à réfléchir à des modalités nouvelles et innovantes d'un développement accru des solidarités. Le vieillissement de la population nous oblige aussi à repenser notre accompagnement des aînés, pour mieux l'adapter aux parcours de chacun en favorisant le maintien à domicile.

Dès le début de l'année, j'ai souhaité engager une relecture des politiques publiques proposées chaque jour, aux angevins, par les deux collectivités : la Ville et l'Agglomération, ainsi que le CCAS.

Cette démarche d'état des lieux de l'ensemble des services rendus à la population a mis à contribution l'ensemble des acteurs, qu'ils soient élus, membres de la direction générale, cadres ou agents municipaux. L'enjeu était bien de nourrir notre vision stratégique à travers une mise à plat des activités pour proposer aux angevins le meilleur des services, en lien étroit avec la réalité de nos ressources, de plus en plus contraintes.

Ainsi, Françoise Le Goff, adjointe au Maire en charge des solidarités actives et du handicap, vice-présidente du CCAS et Maxence Henry, adjoint au Maire en charge des personnes âgées, ainsi que la Direction du CCAS ont piloté l'élaboration d'un nouveau projet stratégique d'établissement, pour la période qui couvre les années 2016 à 2019.

Celui-ci comporte un programme d'actions très concrètes pour accompagner au mieux et au quotidien nos concitoyens les plus fragiles.

Au-delà de l'action très importante du CCAS, être attentif aux autres est dans l'ADN d'Angers et des angevins.

Plus que jamais, je suis convaincu que, pour construire notre avenir commun, c'est sur cette tradition renouvelée que nous devons aussi nous appuyer.

*Christophe Béchu,  
Maire d'Angers,  
Président de la Communauté d'Agglomération,  
Président du CCAS.*







# Éditorial

## de l'équipe de direction

Le comité de direction du CCAS s'est saisi de la démarche de relecture des politiques publiques pour engager une dynamique de mobilisation de l'ensemble des cadres et des agents pour mettre à plat les activités. Cette démarche de relecture, menée tambours battants, entre février et juin 2015, a permis d'établir un diagnostic précis de l'utilité, de la pertinence et de l'efficacité de l'offre de services actuelle, de nommer les enjeux pour demain et d'identifier les actions les plus fédératrices et mobilisatrices en faveur de la solidarité.

### **Les élus ont validé une feuille de route autour de six grandes priorités :**

- Accompagner les angevins dans leurs parcours de vie avec la réorganisation de l'action sociale et la mise en œuvre d'interventions hors les murs, l'amélioration de l'accessibilité de l'offre de services du CCAS avec sa mise en ligne, la contribution au relogement des personnes dans le cadre des opérations de démolition et de réhabilitation à Belle-Beille et Monplaisir/Savary, la construction d'un nouvel établissement d'hébergement pour les seniors à Belle-Beille, l'accès à une « alimentation-plaisir » des personnes âgées, la mise en œuvre du projet personnalisé dans les EHPAD, l'évaluation de l'offre de service en direction des aidants, ...
- Se rapprocher des usagers dans les quartiers pour les accompagner au plus près de leurs préoccupations avec la mise en place des plateformes de services « Seniors » pour aider au maintien à domicile, le déploiement de la mobilisation nationale de lutte contre l'isolement des personnes âgées dans nos quartiers avec la promotion des équipes citoyennes, la mobilisation des bénévoles retraités autonomes pour agir en faveur de la solidarité, ...
- Participer aux dynamiques partenariales pour apporter l'expertise du CCAS avec l'animation d'une politique globale d'aide alimentaire sur le territoire Angevin, la création d'une mission d'animation et de coordination pour une alimentation solidaire, le développement d'un habitat dédié aux seniors via une convention avec les bailleurs sociaux, ...
- Innover au service de la solidarité avec la mise en œuvre du principe de réciprocité adossé aux dispositifs d'action sociale, le développement des informations et des actions collectives sur des thèmes de la vie quotidienne, l'apport de l'expertise des besoins des seniors au pôle silver, la création d'un prix de l'innovation sociale locale, ...
- Moderniser les modalités de mise en œuvre de l'offre de services et améliorer nos performances avec l'entrée des solutions connectées dans les services et les établissements, l'amplification de la démarche « administration éco-responsable », la modernisation de la tarification, la mise en place du plan d'actions accessibilité « Ad'Ap » dans les établissements et services, ...
- Enfin, il nous faut accompagner les trajectoires des hommes et des femmes qui travaillent au CCAS et qui représentent sa première ressource. C'est pourquoi, nous proposons de mettre en œuvre un axe fort, celui du développement de la qualité de vie au travail avec l'achat d'équipements pour améliorer les conditions de travail des agents. Il nous faut renforcer le management de proximité, mettre en œuvre un plan d'actions de lutte contre l'absentéisme et garantir à travers une dynamique collective la montée en compétences des cadres en management de projet.

Ce projet stratégique d'établissement a pu être élaboré grâce à la contribution de tous, il est donc la traduction concrète d'une œuvre véritablement collective.

A ce titre, nous savons que nous pouvons compter sur la solide expérience du CCAS avec ses partenaires, ainsi que sur l'expertise reconnue de ses agents, avec ses 42 métiers, pour poursuivre l'action engagée en 2015.

Soucieux depuis longtemps de la qualité de service aux usagers et porteur d'une emprunte particulière, celle de l'innovation, soyez d'ores et déjà remerciés pour l'engagement qui est le vôtre, chaque jour, au service des Angevins les plus vulnérables.

*Catherine Cottenceau, directrice du CCAS,  
Corinne Danger-Prieto,*

*responsable Sécurité-restauration,*

*Guillaume Leblondel, directeur Appui au pilotage,  
Catherine Marie, directrice des Ressources internes,  
Paulette Martineau, directrice Action sociale,  
Loïc Toubanc, directeur Gériatrie.*

# Préambule

**Le Maire d'Angers, Président de la Communauté d'Agglomération et du CCAS d'Angers, l'équipe municipale et la Direction Générale ont engagé une démarche de relecture des politiques publiques, dès le début de l'année 2015.**

Relire les politiques publiques consiste à réaliser un état des lieux de l'ensemble des services publics rendus aujourd'hui à la population, par les directions de la Ville, d'Angers Loire Métropole et du CCAS, afin de proposer aux élus et pour le mandat, des programmes d'actions en lien avec la réalité des ressources.

**Il s'agit, en associant les professionnels de toutes les directions de se poser les questions suivantes :**

- **Qu'est-ce que nous continuons à faire ?**
- **Que développons-nous ?**
- **Qu'arrêtons-nous ?**
- **Que devons-nous faire différemment ?**

La relecture des politiques publiques a cet effet vertueux d'assurer aux angevins « le meilleur service au meilleur coût ».

Le CCAS d'Angers met en œuvre deux politiques publiques : l'action sociale et l'action gériatrique.

Ces deux politiques sont mises en œuvre au CCAS d'Angers grâce à l'intervention de plusieurs pôles et services, organisés autour d'un Comité de Direction.

**Le Comité de Direction composé de sept membres :**

- la directrice ;
- les quatre directeurs (Action Sociale, Appui au pilotage, Gériatrie, Ressources internes) ;
- le responsable du Service Restauration et ingénieur qualité ;
- l'assistante de direction.

Il a piloté, de février à juin 2015, la relecture des deux politiques publiques en associant l'ensemble des cadres intermédiaires et la très grande majorité des agents. Le Maire/Président du CCAS a pris connaissance des éléments de diagnostic et des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que des actions proposées par les deux élus référents des politiques et l'équipe de direction du CCAS. Les arbitrages politiques permettent de définir une feuille de route d'actions à engager pour les prochaines années et formalisées dans un projet stratégique d'établissement.

**Pour chacune des deux politiques publiques, ainsi que pour les ressources internes, sont à chaque fois présentés dans ce document :**

- **les missions, l'organisation et les valeurs des directions,**
- **quelques éléments d'observation sociale,**
- **les principaux enjeux,**
- **les objectifs stratégiques et opérationnels,**
- **les actions programmées.**

# Le CCAS

## un outil au service de

## la politique d'action sociale et gérontologique de la Ville d'Angers

### Le CCAS

### c'est quoi ?

**Conformément à l'article L.123-6 du code de l'action sociale et des familles, « le Centre communal d'action sociale est un établissement public administratif communal ou intercommunal. Il est administré par un conseil d'administration présidé par le Maire ».**

### La composition du conseil d'administration...

#### Président :

*Christophe BECHU, Maire, Président*

#### 8 élus du conseil municipal :

*Françoise LE GOFF, Vice-Présidente, Adjointe aux Solidarités Actives*

*Maxence HENRY, Adjoint aux Personnes Âgées*

*Benoît PILET, Adjoint aux Ressources Humaines*

*Alima TAHIRI, Adjointe aux Projets Communaux d'Insertion*

*Véronique CHAUVEAU, Conseillère Municipale*

*Claudette DAGUIN, Conseillère Municipale*

*Alain PAGANO, Conseiller Municipal*

*Rose-Marie VERON, Conseillère Municipale*

#### 8 administrateurs nommés par le Maire :

*Romain BROCHARD, représentant des associations familiales, proposé par l'UDAF*

*Olivier FARIBEAULT, représentant des associations de personnes handicapées du Département*

*Jean-Marie GUERIN, personne participant à des actions de prévention, d'animation ou de développement social*

*Raphaëlle GINER, personne participant à des actions de prévention, d'animation ou de développement social*

*Antoine MASSON, personne participant à des actions de prévention, d'animation ou de développement social*

*Michel MORIN, représentant des associations de retraités et de personnes âgées du Département*

*Anne-Marie POTOT, personne participant à des actions de prévention, d'animation ou de développement social*

*Pierre VERGER, représentant des associations oeuvrant dans le domaine de l'insertion et de la lutte contre les exclusions*

Le CCAS de la ville d'Angers s'inscrit pleinement dans l'organisation de la Ville. Il fait partie du pôle de la Direction Générale Adjointe Proximité et Solidarités, de l'organisation mutualisée.

Le CCAS constitue une personne morale de droit public distinct de la commune, lui conférant ainsi l'autonomie juridique, ainsi que la capacité :

- d'avoir un budget propre voté par le conseil d'administration ;
- d'être employeur ;
- d'avoir un patrimoine mobilier et immobilier ;
- d'agir en justice ;
- de souscrire ses propres engagements (conventions, marchés publics...).

## Son personnel relève du statut de la fonction publique territoriale.

Selon l'article L.123-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), le CCAS :

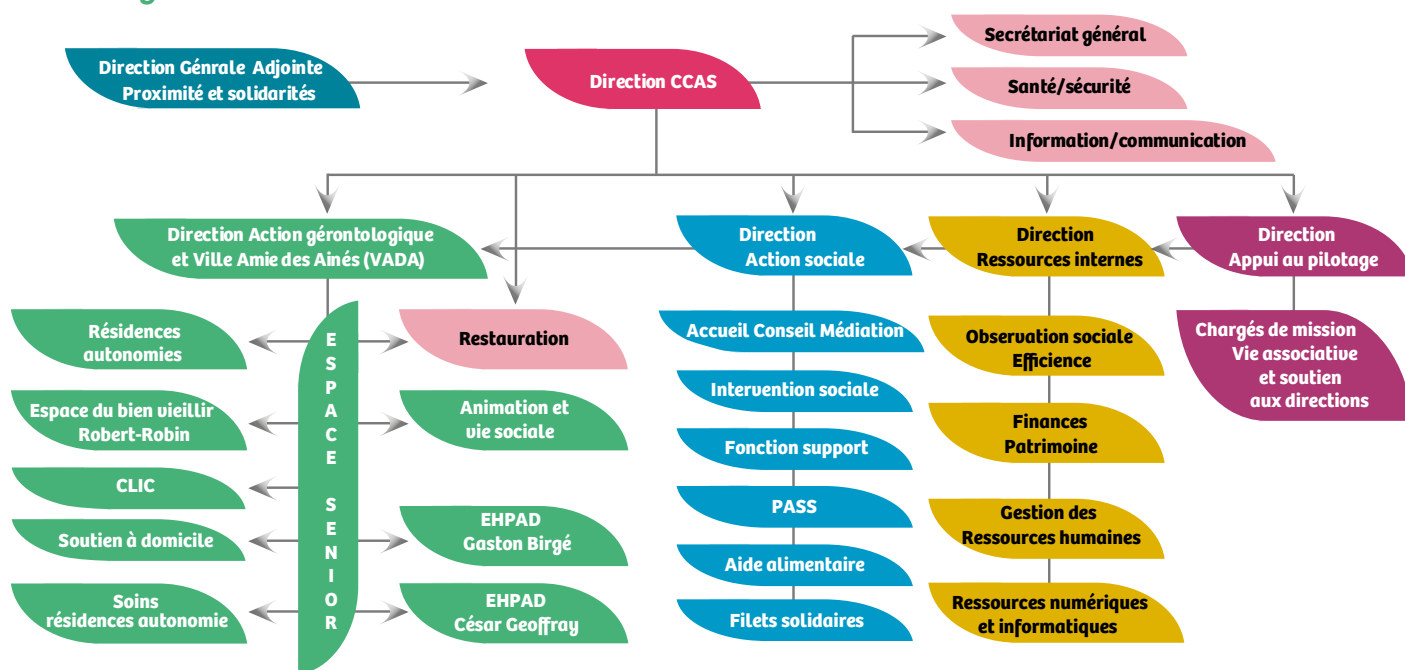
- « anime une action générale de prévention et de développement social dans la commune en liaison étroite avec les institutions publiques et privées. Il peut intervenir sous forme de prestations remboursables ou non remboursables »
- « participe à l'instruction des demandes d'aide sociale »
- « participe aux dispositifs d'insertion sociale et professionnelle »
- « peut créer et gérer directement tout établissement ou service à caractère social ou médico-social ».

Dans un contexte marqué par des évolutions démographiques, socio-économiques, sociales et réglementaires importantes (par exemple, la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement en préparation), le CCAS est l'outil principal de la politique sociale de la Ville d'Angers.

## Le CCAS participe à l'ambition de la ville d'Angers

- Agir en faveur et aux côtés des angevins les plus vulnérables
- Organiser les conditions d'accueil, d'écoute, d'information et d'orientation les plus qualitatives possibles
- Favoriser l'accès à une offre de services adaptée aux besoins des publics,
- Accompagner les étapes du parcours de vie en personnalisant les réponses
- Développer des actions collectives
- Soutenir l'innovation en s'impliquant dans des réseaux institutionnels et associatifs
- Impulser ou participer à des dynamiques partenariales, au service de la solidarité
- Encourager les engagements solidaires et faciliter l'exercice de la citoyenneté

## Son organisation





## Les ressources financières

Le CCAS dispose d'un budget propre composé principalement de la subvention de la Ville d'Angers, des organismes partenaires : l'Etat, la Région, le Département, ainsi que des contributions des usagers.

### AVEC UN FINANCEMENT DE :

**12 149 909 €**  
(subvention de la ville d'Angers)  
**38 108 174 €**  
en fonctionnement  
**2 082 014 €**  
en investissement

## Les ressources humaines

42 métiers différents sont exercés au CCAS : des fonctions de direction, d'encadrement intermédiaire, administration, techniques, sociales, médico-sociales, médicales ainsi que d'animation.



**840 agents (566 ETP)**  
**Moyenne d'âge : 44,6 ans**  
**Nombre d'agents formés : 479**  
**Masse salariale : 20 295 211 €**



# L'Action Sociale

**Angers, une ville accessible, solidaire et citoyenne  
qui cultive le vivre ensemble**



En 2015, le CCAS a accueilli, en moyenne par jour,  
près de **350 personnes** en situation de précarité.

Grâce à cet **accueil** et cet **accompagnement**,  
qu'il n'est pas possible de réduire au chiffrage des aides  
financières attribuées, des **soutiens** se construisent,  
une **solidarité active** s'élabore, composée  
à la fois d'appuis devant les obstacles  
et d'encouragements à la responsabilité.



**Françoise Le Goff,**  
*Adjointe au Maire d'Angers en charge des Solidarités Actives et du Handicap  
Vice-Présidente du CCAS*

# La direction Action Sociale

## ses missions, ses compétences, son organisation et ses valeurs

**Cette direction compte 51 agents permanents et est structurée en quatre services :**

- **Le Point Accueil Santé Solidarité (PASS),**
- **l'accueil social,**
- **l'intervention sociale,**
- **le service administratif.**

### Le Point Accueil Santé Solidarité (PASS)

Il est implanté en centre-ville. C'est un lieu d'accueil de jour, d'écoute et d'accompagnement anonyme et inconditionnel de publics majeurs, sans abri et/ou en situation de très grande précarité. Il est ouvert tous les jours de 8h à 11h30.

L'équipe du PASS, composé de neuf agents, propose des services de première nécessité : accueil autour d'un café ou d'un thé, douche, lavage et séchage du linge, soins grâce à la présence d'une infirmière psychiatrique accompagnement dans les démarches administratives ou de la vie quotidienne.

Ce service coopère avec la Direction santé publique, le secteur associatif de l'urgence sociale, ainsi que le Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation (SIAO) mis en place par l'État.

Le PASS est un lieu privilégié d'observation et de prévention sociale et sanitaire, permettant d'ajuster les réponses pour les usagers en situation de très grande précarité. Il participe activement aux travaux des instances et du réseau de la veille sociale. Il accueille environ 140 personnes par jour, dont la majorité sont des demandeurs d'asile.

### L'accueil social

Le Service Accueil Social et son équipe de dix-sept agents accueillent chaque année environ 45 000 personnes en situation de pauvreté ou de précarité et résidant sur Angers depuis au moins 3 mois. Un premier accueil du public permet de réaliser une évaluation de la demande, pour orienter les personnes vers les directions et services internes, institutions, organismes ou associations pertinents. Dès lors que les usagers accueillis au CCAS rencontrent une problématique d'accès aux droits ou à des

aides sociales légales ou facultatives, ils sont reçus en bureau d'entretien pour réaliser une évaluation sociale plus approfondie.

L'accueil social permet également aux personnes qui le souhaitent de se domicilier au CCAS. L'accueil social délivre également les cartes partenaires, les attestations Irigo... Des conseillers apportent un appui technique aux accueillants en cas de besoin.

### L'intervention sociale

Le service intervention sociale et son équipe de douze travailleurs sociaux accompagnent dans le cadre d'une convention avec le Conseil départemental de Maine-et-Loire des bénéficiaires du RSA isolés, ainsi que les bénéficiaires du PLIE.

Les intervenants sociaux réalisent une évaluation globale et approfondie de chacune des situations accompagnées, pour définir conjointement avec les personnes des objectifs d'accompagnement, formalisés dans un contrat. La personne est prise en compte de façon globale en inscrivant son parcours dans son environnement de vie immédiat.

### Le service administratif

Le service administratif, composé de huit agents, travaille à réaliser l'interface entre le pôle action sociale et les ressources internes s'agissant des finances, de l'informatique, des ressources humaines, de l'observation sociale, du patrimoine...

Il est chargé de sécuriser l'organisation, l'attribution des prestations et services aux usagers du point de vue administratif et comptable. Il stabilise les procédures et contribue à garantir la continuité de service. Il capitalise les données d'activité dans des tableaux de bord.





## Des valeurs fortes

Les professionnels de la direction Action sociale sont animés par des valeurs et des convictions qu'ils rappellent souvent en évoquant leur mission d'accueil, d'écoute, d'information, d'orientation et d'accompagnement des personnes en situation de pauvreté et de précarité :

- l'action sociale ne peut être réduite à apporter les soins aux symptômes de l'exclusion, mais doit chercher des alternatives pour agir en matière de solidarité, permettre aux personnes de retrouver estime de soi, dignité et pouvoir d'agir pour réaliser leurs projets ;
- l'action sociale cherche à agir en proximité des personnes ;
- toute personne est digne de respect, d'égale considération est appréhendée comme l'acteur et l'auteur de son propre devenir social ;
- chacun doit pouvoir développer son autonomie, sa confiance en soi et ses capacités à s'affirmer ;
- les potentiels des personnes doivent et peuvent être valorisés ;
- chacun peut développer son autonomie dans un rapport aux autres, dans la recherche de liens sociaux, à travers les possibilités offertes de participer à la vie collective ;
- elle touche tous les publics et toute personne reçue au CCAS doit pouvoir trouver un début de réponse, même si la réponse n'est pas apportée par le CCAS ;
- elle agit dans le cadre de collaborations internes et de partenariats avec les acteurs sociaux locaux qu'ils soient institutionnels ou associatifs.

### Les professionnels s'engagent pour :

- faire équipe ;
- être solidaires ;
- associer et motiver les usagers et les partenaires ;
- développer la réactivité, la disponibilité, l'adaptabilité ;
- valoriser et reconnaître le travail des équipes.

# Quelques éléments d'observation sociale



## Du point de vue démographique :

- une population plutôt « jeune » avec une surreprésentation des moins de 30 ans du fait du nombre important d'universités sur le territoire ;
- une progression modérée du nombre de familles monoparentales, mais dont la part dans l'ensemble des structures familiales demeure toutefois importante, avec un risque de difficultés cumulées (précarité monétaire, professionnelle, sociale, relationnelle...) ;
- un vieillissement de la population sans pour autant connaître une accélération massive des classes d'âge les plus âgées :
  - la population des plus de 60 ans représente 20% en 2015 ; elle passera à 33% d'ici 2020,
  - 2 200 personnes sont dépendantes aujourd'hui. Ce chiffre passera à 3 600 d'ici 2020 ;
- un indice de séniorité élevé<sup>(1)</sup>, le plus élevé par comparaison aux villes de même strate, ce qui indique une présence importante des classes d'âges les plus âgées sur notre territoire.

## Du point de vue socio-économique :

- un phénomène d'augmentation des inégalités correspondant globalement aux tendances observées au niveau national : la différence de revenu des angevins s'étend de 1 à 8 ;
- une augmentation du nombre d'allocataires CAF sous le seuil de pauvreté : 19 % des ménages angevins vivent sous le seuil de pauvreté et 42 % des ménages sous le seuil de pauvreté sont des travailleurs pauvres ;
- de fortes disparités sur le territoire de la ville d'Angers, certains quartiers étant affectés par des difficultés sociales et des inégalités importantes (Centre Ville, Belle-Beille, Monplaisir, La Roseraie, Deux-Croix Banchais et Grand-Pigeon) ;
- une précarisation d'une partie de la population âgée de plus de 60 ans (parcours professionnels interrompus, départs à la retraite anticipés...) ;
- un revenu médian des plus de 60 ans, supérieur à celui des autres tranches d'âge de la population, mais dont le reste à vivre, pour certaines personnes âgées dépendantes, peut être faible du fait du coût élevé de la prise en charge de la perte d'autonomie ;
- un besoin d'aide alimentaire devenu structurel et non plus ponctuel : 11.000 à 13.000 ménages sont aidés chaque mois.

1 - Indice de séniorité : rapport entre le nombre de personnes âgées de 80 ans et plus et le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus  
Sources : INSEE et observation sociale CCAS

# Des enjeux multiples et complexes

**L'équipe municipale et le Conseil d'Administration du CCAS, aux côtés des professionnels de l'établissement, doivent maintenir, développer et/ou renouveler une offre de services adaptée aux besoins des angevins en situation de vulnérabilité, en faisant face à des enjeux multiples et souvent complexes :**

## **L'observation sociale :**

- la caractérisation fine des territoires, des populations, de leurs besoins, à partager avec les partenaires, les professionnels et les usagers.

## **L'amélioration de la qualité de l'offre de services en faveur des usagers :**

- la prise en charge des difficultés des personnes et leur accompagnement, en individualisant les réponses ;
- le développement de réponses diversifiées, adaptées aux besoins des usagers et des nouveaux publics, en matière d'accès aux droits, de lutte contre l'isolement des personnes, de développement de leur autonomie, d'insertion sociale et professionnelle ;
- le développement du travail collectif comme mode de réponse et d'accompagnement social des usagers ;
- la relecture des aides sociales facultatives pour optimiser les réponses aux angevins et en développer de nouvelles (développer les aides financières contribuant à financer des projets des ménages, lutter contre la précarité énergétique, développer le micro-crédit, ...) ;
- le développement d'une logique « d'aller vers » les usagers, pour lutter contre le non recours.

## **La maîtrise des dépenses :**

- dans un contexte économique et budgétaire contraint, les ressources des institutions et des collectivités territoriales diminuent, générant parfois un recentrage sur les cœurs de compétences et de métier. À ce titre, est observée une tendance des usagers à s'orienter vers le premier échelon de proximité que sont la commune et le CCAS.

## **Le travail en réseau avec nos partenaires :**

- un accroissement de la coordination des interventions du CCAS avec celle des partenaires, en particulier l'État, le Conseil départemental, les organismes de protection sociale et le secteur associatif, pour garantir la subsidiarité et la complémentarité des interventions ;

- le pilotage d'une politique d'aide alimentaire sur le territoire, en lien avec le réseau des 25 associations d'aide alimentaire, 30 points de distribution, les 700 bénévoles engagés chaque jour, au service de 11 000 à 13 000 Angevins par mois ;
- la nécessité d'innover pour maintenir un niveau de qualité de service satisfaisant, en mobilisant des partenariats locaux ;
- l'accompagnement dynamique et valorisant d'un réseau local d'une centaine d'associations très engagées chaque jour à lutter contre les vulnérabilités.

## **L'adaptation des organisations et le renouvellement des activités des professionnels :**

- l'ajustement des organisations en proposant de nouveaux modes d'intervention auprès des usagers, dans des locaux réhabilités en 2015, plus spacieux, plus adaptés ;
- l'organisation de la présence des agents d'accueil, de médiation et de conseil et des travailleurs sociaux dans les quartiers prioritaires, aux côtés des partenaires, pour agir davantage en proximité ;
- le renouvellement des activités et des missions des professionnels de l'action sociale, pour maintenir un niveau de motivation nécessaire à l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité.

## **L'innovation sociale :**

- l'introduction du principe de réciprocité dans l'aide et l'accompagnement des personnes ;
- la participation des usagers du CCAS à l'évaluation de l'offre de services et à l'expression de leurs difficultés à travers des actions d'information, de consultation et de concertation ponctuelles, directement adossées aux réflexions de l'établissement et à des projets concrets ;
- l'encouragement des différentes formes de participation des habitants à la vie du territoire ;
- la valorisation des initiatives individuelles et collectives des habitants, des associations pour en démultiplier les effets.



# Trois objectifs stratégiques :

1



Soutenir les Angevins en situation de précarité ou de vulnérabilité économique et relationnelle

2



Participer aux dynamiques partenariales dans les quartiers, pour contribuer à agir en faveur de l'accès aux droits des Angevins vulnérables, au développement de leur autonomie et de leur citoyenneté

3



Faire rayonner la politique sociale mise en œuvre à Angers, par le CCAS, la Ville et ses partenaires et innover



## Nos forces reconnues...

La politique de solidarité du CCAS d'Angers se caractérise par un large éventail de réponses, principalement articulées autour d'une logique de parcours de l'utilisateur à construire de façon individualisée. En outre, des angevins non pris en charge par les institutions peuvent bénéficier, de façon réactive, d'une évaluation sociale globale de leur situation, accéder à des aides financières ou un accompagnement social.

Le CCAS est également reconnu pour son expertise dans la prise en charge et le suivi individualisé de la population des grands précaires. Le CCAS dispose d'un savoir-faire et d'une proximité dans les modalités d'accompagnement des bénéficiaires des dispositifs RSA et PLIE reconnus.

Les agents d'accueil, de médiation et de Conseil du CCAS, y compris les agents du PASS, et les travailleurs sociaux agissent au quotidien avec les personnes isolées. À ce titre, il est important de signaler la présence d'un médiateur santé, dans le cadre du dispositif DIASM <sup>(2)</sup>, une plus-value favorisant la montée en compétences des professionnels en matière de santé, d'accès et/ou le maintien des droits des usagers, d'accompagnement et de prévention.

Une enveloppe financière de 1,6 million d'euros est budgétée et redistribuée selon des principes et des critères définis dans un règlement d'aides sociales facultatives, pour soutenir les Angevins les plus fragiles dans leur vie quotidienne et leurs projets professionnels et personnels.

Le CCAS collabore avec les autres directions de la Ville, les sports, la culture, santé publique,... pour mettre en oeuvre des réponses en faveur de l'accès :

- au sport et à des pratiques sportives à tarif préférentiel ;
- à la culture en étant largement impliqué dans la démarche Charte « culture et solidarité ».

Depuis avril 2015, les usagers du CCAS sont accueillis dans des locaux réhabilités, plus spacieux de nature à améliorer leurs conditions d'accueil, d'écoute et d'évaluation de leur situation et besoins. De facto, les professionnels du pôle action sociale ont vu leurs conditions de travail s'améliorer.

Concomitamment à ces travaux, le pôle action sociale est engagé, de manière participative, dans la conception d'un projet d'organisation depuis fin 2013, pour faciliter l'accès aux droits et développer de nouvelles modalités d'intervention, tels que le développement du travail collectif ou l'organisation de la présence des professionnels dans les quartiers, dans des guichets intégrés ou aux côtés des bénévoles des associations d'aide alimentaire, par exemple.

## ... et nos marges de progrès :

La méconnaissance et/ou la perte de confiance dans les institutions n'incite pas les personnes en difficulté à engager des démarches, générant potentiellement une aggravation de leur situation. On observe alors un risque d'exclusion de certains publics, pour lesquels le CCAS n'est pas accessible. L'augmentation du nombre de personnes qui n'ont plus recours aux droits, services et équipements de la Ville s'observe. S'ajoute à ce phénomène un nombre important d'acteurs intervenant dans le champ des solidarités, venant complexifier la lisibilité et la compréhension du paysage des acteurs par des usagers qui disent « s'y perdre ».

Le CCAS d'Angers doit améliorer son information et sa communication sur l'offre de services en direction des usagers et des partenaires, y compris sur le web. Les outils et les supports de communication doivent être revisités ou créés, en étant présentés sous forme de bouquet de services et de prestations. L'information à partir des technologies constitue un axe de travail pour le CCAS.

Le dispositif d'aides de base de type alimentaire ou budgétaire, les aides visant à soutenir les projets

(2) : DIASM : Dispositif d'Appui en Santé Mentale

des personnes sont parfois peu lisibles et restent à développer. L'efficacité de certaines aides doit être évaluée à l'aune de plusieurs principes : l'utilité, la subsidiarité et la proportionnalité, c'est-à-dire le rapport entre les budgets alloués et le nombre de personnes aidées. Des publics ne sont pas pris en charge, par exemple, les familles avec enfants en grande précarité sans solution d'accueil de jour, ainsi que les « sans-abri » dans les périodes de grands froids ou de canicule. En effet, le PASS n'est ouvert que le matin, et les usagers n'ont pas de solution l'après-midi. Enfin, les agents rencontrent de plus en plus de difficulté à comprendre et communiquer avec les personnes ne parlant pas le français ou présentant des troubles psychiques importants.

## Les opportunités qu'il nous faut saisir...

Une volonté et une motivation s'expriment, parmi les élus, les administrateurs, l'encadrement et les professionnels du CCAS, quant à la nécessité de se mobiliser, d'agir et d'innover, y compris en prenant des risques, pour lutter contre les précarités économiques et relationnelles.

Une prise de conscience des publics eux-mêmes s'exprime quant à la nécessité de se « mobiliser », d'être davantage associé, d'être plus « acteur et auteur » de leur parcours, pour ne pas être « assisté ».

Adapter les prestations proposées par le CCAS, accueillir et évaluer les situations de « nouveaux publics » tels que les travailleurs pauvres, les personnes retraitées,... sont à l'agenda.

Comme partout en France, les budgets sont contraints, le pouvoir d'achat des ménages précaires diminue et la précarité augmente, convoquant ainsi le CCAS à relire le dispositif d'aide sociale facultative et à innover.

À ce titre, plusieurs perspectives s'ouvrent, dont la volonté des élus de mettre en place le principe de réciprocité dans la politique d'action sociale de la Ville. La présence d'un réseau partenarial associatif impliqué est un levier dynamique pour mettre en place ce principe et d'autres démarches innovantes.

La mutualisation des compétences en interne et le développement du travail en réseau pour une meilleure prise en charge des situations individuelles sont possibles, tels que le développement d'informations et d'actions collectives pour « aller vers » les publics qui ne franchissent pas la porte du CCAS.

À ce titre, les articulations peuvent se renforcer et les complémentarités se développer, dans la prise en charge des problématiques sociales, notamment avec le service gériatrique et les directions de la Ville, en particulier dans les quartiers prioritaires, mais aussi avec les partenaires institutionnels du champ social.

## ... et les contraintes à prendre en compte

Le contexte socio-économique national et international participe à l'augmentation du nombre des personnes en demande d'aide ou d'accompagnement, avec des publics qui peuvent s'installer durablement dans l'exclusion, la baisse des financements réduisant les capacités d'action.

Les évolutions des problématiques ou le cumul des difficultés des personnes ont des impacts sur la durée et la complexité des accompagnements, en particulier :

- les personnes âgées ayant des difficultés financières, isolées et/ou désorientées ;
- le public des jeunes sans emploi et sans ressource, non bénéficiaires de formation ;
- les personnes ayant des troubles psychiques ;
- les personnes en très grande précarité (migrants, SDF...) ;
- les jeunes en grande errance (18-25 ans dans la rue...).





Nous allons renouveler notre intervention

en développant une démarche **“d’aller vers”**


les publics en précarité, en instaurant un accueil mobile dans le hall du CCAS et un accueil web.

Nous devons aussi renforcer les **aides** aux **projets**

et l’offre de **micro-crédit**, développer

des **informations** et des **actions**

**collectives** sur les dispositifs qui concernent la vie quotidienne des Angevins.



*Françoise Le Goff,  
Adjointe au Maire d’Angers en charge des Solidarités Actives et du Handicap  
Vice-Présidente du CCAS*

# Des objectifs et des actions

## Faciliter l'accès des Angevins les plus vulnérables, aux droits, prestations, services et équipements de la ville d'Angers

- Définir et mettre en œuvre une communication ajustée et une information adaptée, lisible, pour faire connaître le CCAS et son périmètre d'intervention auprès des partenaires et usagers angevins :
  - présentation en bouquet de services,
  - développement des usages numériques.
- Organiser l'action sociale en :
  - personnalisant l'accueil, l'information, l'évaluation, l'orientation,
  - développant la logique de « l'aller vers »,
  - organisant un accueil physique avec une primo-évaluation, une animation et une médiation de l'espace d'accueil, une plateforme téléphonique...
  - organisant les conditions et les ressources nécessaires à une intervention sociale de qualité (informations, formations...)
- Stabiliser des horaires d'ouverture au public de 9h à 13h et de 14h à 17h30 et informer les usagers et les partenaires.

## Proposer des prestations adaptées, utiles, subsidiaires aux besoins d'une diversité de publics, en introduisant le principe de réciprocité

- Relire l'ensemble des aides proposées par le CCAS pour évaluer leur pertinence au regard des principes d'utilité, de subsidiarité et de proportionnalité ;
- Etudier l'opportunité de réévaluer le quotient d'intervention auprès des publics tout en restant dans le cadre budgétaire prescrit ;
- Redéfinir et développer l'aide aux projets des personnes favorisant leur insertion professionnelle durable ;
- Faire connaître et développer le micro-crédit ;
- Mettre en place le principe de réciprocité grâce à l'introduction d'une palette de propositions dans les dispositifs d'aide et d'accompagnement.

Par exemple :

- l'engagement solidaire de jeunes âgés de 18 à 25 ans, d'une durée de 20 à 40 heures, dans les associations locales et les collectivités, en contrepartie d'une aide au financement du permis de conduire,
  - la reprise des factures d'énergie en contrepartie de l'attribution d'une aide,
  - la mise en place de dispositifs tels que « Famille à énergie positive »,
  - l'encouragement de la participation à des informations ou des actions collectives thématiques dans les quartiers.
- Réétudier l'implantation du PASS en le maintenant en proximité des services et des acteurs de l'urgence pour renforcer les partenariats avec Aide accueil, les Resto du cœur, l'Abri de la Providence...) et ajuster les conditions matérielles aux besoins ;
  - Assurer la surveillance médicale des migrants en lien avec Médecins du Monde et en référer aux services publics concernés (État, Conseil départemental, direction santé publique).

## Accueillir et prendre en charge les situations d'urgence en délivrant des aides alimentaires sous forme d'espèces et de chèques d'accompagnement personnalisé (CAP) et en assurant un accueil inconditionnel des publics en grande précarité

- Expérimenter l'ouverture du PASS un après-midi par semaine aux familles et enfants de moins de 6 ans dans le cadre d'un partenariat avec l'État et le Conseil départemental (protection de l'enfance) ;
- Favoriser la montée en compétences des équipes pour une meilleure prise en charge des personnes présentant des troubles psychiques et/ou avec addiction.



## Accueillir tous les publics demandeurs d'accompagnement, évaluer les situations, accompagner les personnes et/ou réorienter vers les partenaires

- Réinterroger les modalités d'accompagnement des publics dans le cadre du dispositif RSA pour optimiser les ressources ;
- Accompagner les autres publics, hors dispositif, en formalisant un contrat d'accompagnement personnalisé : personnes âgées en situation d'isolement et/de précarité, personnes isolées en difficulté psychologique, habitant d'un quartier concerné par la rénovation urbaine, travailleur pauvre sans enfant ;

- Développer les informations collectives sur les dispositifs et des thématiques concrètes, en lien avec les partenaires ;
- Développer le travail collectif comme mode de réponse et d'accompagnement des personnes.





Nous participerons, dans les quartiers,

aux **dynamiques partenariales**

d'amélioration de l'accueil, de l'information,

de l'orientation et de l'accompagnement du public aux

côtés des relais-mairies, des pôles territoriaux de la Ville,

de la CAF et des Maisons départementales des solidarités.

Le projet de **renouvellement urbain**

à Belle-Beille, Monplaisir et Savary, est à ce titre une

excellente opportunité pour nous de renforcer notre

**coopération avec les associations**

**locales** et les autres services de la Ville.



*Françoise Le Goff,  
Adjointe au Maire d'Angers en charge des Solidarités Actives et du Handicap  
Vice-Présidente du CCAS*



## Participer aux dynamiques partenariales dans les quartiers, pour contribuer à agir en faveur de l'accès aux droits des Angevins vulnérables, au développement de leur autonomie et de leur citoyenneté.

### Nos forces reconnues ...

Les élus et les professionnels du CCAS disposent d'une bonne connaissance des associations qui œuvrent dans le champ social et médico-social à Angers, avec la volonté de développer le travail en réseau. Le CCAS, à travers ses établissements et services, est présent sur tout le territoire ; ce maillage est de nature à favoriser des coopérations.

Le pôle action sociale est un partenaire incontournable pour faciliter l'accès aux droits et contribuer à des actions collectives mises en œuvre sur le territoire. Il développe des partenariats avec les directions de la Ville pour favoriser l'accès au sport, aux loisirs, à la culture, à la santé.

Une réelle disponibilité et une réactivité du CCAS permet d'assurer un accompagnement régulier et sécurisant des associations, dès lors qu'il s'agit de prendre en compte des problématiques particulières, liées à la vie associative.

S'agissant du dispositif d'aide alimentaire, la coopération angevine est considérée par la Direction régionale de l'agriculture et de la forêt comme exemplaire. Elle s'appuie sur un tissu d'associations dense : 25 associations, 33 points de distribution, 5 lieux de restauration sociale, 600 à 700 bénévoles engagés.

La bonne couverture territoriale permet d'être réactif pour répondre à des urgences alimentaires. Les réponses proposées par les associations sont diverses : épicerie sociale, restauration sociale, colis alimentaire.

La mise en place du dispositif «filets solidaires» en 2011, constitue une alternative intéressante à la logique distributive.

Sous l'impulsion du CCAS, des collaborations se structurent au sein du réseau : la plateforme de stockage de denrées à la Cité, la charte de référence de l'aide alimentaire sur le territoire angevin ...

### ... et nos marges de progrès :

Le CCAS doit davantage investir les territoires, les acteurs de terrain invitant régulièrement les

professionnels du CCAS à participer aux réflexions et à la conduite d'actions. Les expériences menées de manière parfois trop «confidentielle» n'ont pas permis d'atteindre les résultats souhaités en termes de dynamique partenariale sur les territoires.

S'agissant de la vie associative, les membres des bureaux d'associations peuvent parfois exprimer un sentiment de « fatigue » des bénévoles engagés depuis longtemps. Ils recherchent des soutiens ou des leviers pour renouveler leurs membres en favorisant de nouvelles adhésions.

S'agissant de l'aide alimentaire, deux éléments peuvent être pointés : l'expertise en matière d'aide alimentaire en nature est insuffisamment partagée avec les agents de l'Action sociale, pour diffuser l'information et partager le diagnostic des besoins des personnes. Des difficultés persistent quant à la possibilité de consolider des données d'activités pour suivre et piloter la politique d'aide alimentaire en termes de critères d'accès, par exemple.

### Les opportunités qu'il nous faut saisir ...

Plusieurs acteurs sont demandeurs de coopérations plus soutenues avec le CCAS d'Angers, celui-ci étant reconnu comme « expert » de l'action sociale, en charge du suivi individualisé des personnes les plus isolées : des directions de la Ville, en particulier celle du pôle de la direction générale adjointe en charge de la proximité et des solidarités, les autres services sociaux (CAF, département, ...) et les associations. La concertation des différents acteurs autour du parcours de l'usager est une opportunité d'innovation, de développement du travail collectif, comme mode de réponse et d'accompagnement des usagers.

La raréfaction des moyens financiers nécessite de développer des réponses nouvelles impliquant les partenariats de type Commission d'aide sociale d'urgence pour optimiser les ressources financières allouées sous forme d'aides et mieux répondre aux usagers.



Une première expérimentation d'une intervention sociale territorialisée dans deux quartiers d'Angers (Belle-Beille et Monplaisir) a pour objectif de proposer une réponse de proximité à l'usager, facilitant ainsi son accès aux droits, tout en permettant de repérer les besoins spécifiques pour ajuster l'offre de service du CCAS. Ces deux expérimentations doivent faire l'objet d'une évaluation quantitative et qualitative pour en tirer leçons, et proposer d'autres modalités d'intervention.

En matière de vie associative, le CCAS est référent pour près de 80 associations. Un accompagnement et un suivi régulier sont assurés pour répondre à une diversité de demandes : locaux, prêt de matériel, accompagnement administratif et comptable, mobilisation de bénévoles, montage de projets, rédaction de demande de subvention et/ou d'appel à projets.

En matière d'aide alimentaire, l'État encourage à lutter contre le gaspillage sous forme de soutien financier et de mesures incitatives ... Des partenariats restent à construire avec le secteur privé (mécénat de compétences, producteurs locaux, moyenne et grande distribution).

Le nouveau programme de renouvellement urbain constitue une réelle opportunité pour les équipes et le CCAS de collaborer à la dynamique d'accompagnement au relogement des personnes concernées par les opérations de déconstruction et de réhabilitation.

## ... et les contraintes à prendre en compte

En période économique et budgétaire contrainte les partenaires se recentrent sur leur cœur de métier et de compétences, générant de facto une orientation des usagers vers les services de la commune, en l'occurrence le CCAS, premier échelon de proximité pour les Angevins rencontrant des difficultés, voire un développement du « non-recours » aux droits. Dans le même temps, les usagers déplorent un manque de lisibilité dans la diversité des acteurs et des aides proposées. De surcroît, les institutions rencontrent des difficultés d'harmonisation des pratiques et des documents utilisés pour faciliter les démarches administratives des usagers.

S'agissant de la vie associative, les budgets, non extensibles, sont de plus en plus consacrés à faire face à des besoins structurels de financement des associations, sous forme de subventions exceptionnelles.

En matière d'aide alimentaire, le réseau des acteurs doit anticiper une diminution des denrées financées par le Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis (FEAD). Sont parfois constatées une inadaptation de certains locaux aux pratiques et contraintes réglementaires (hygiène, mise aux normes...). Les métiers et les compétences des professionnels et des bénévoles évoluent avec la diversité des publics concernés par les demandes d'aide alimentaire : culture, religion, non maîtrise de la langue... Les travailleurs pauvres, les personnes âgées en situation de précarité ont parfois des difficultés à accéder à l'aide alimentaire.

# Des objectifs et des actions

## Définir et articuler l'intervention du CCAS avec celle des partenaires et des associations

- Renforcer le partenariat entre le CCAS et les Maisons départementales des solidarités pour coordonner les parcours des usagers d'une part, mettre en œuvre des informations et des actions collectives sur des thématiques communes, d'autre part ;
- Proposer la mise en place d'une commission d'attribution d'aides sociales commune aux partenaires financeurs, avec des critères communs pour le calcul des quotients et « reste à vivre », la conception de documents uniques, des instances de décisions communes, voire un fonds mutualisés pour l'examen et l'attribution de certaines aides ;
- Favoriser la coopération entre les associations demandeuses d'une présence des agents du CCAS à leurs côtés pour travailler ensemble sur l'accès des personnes aux droits, services et équipements de la Ville (les associations du champ social, le réseau des associations d'aide alimentaire,...).

## Apporter l'expertise sociale du CCAS dans la coopération avec la Ville et Angers Loire Métropole pour accueillir et accompagner en proximité les Angevins fragiles

- Développer les coopérations avec les directions du Pôle proximité/solidarité, les directions de la Ville, en particulier la direction Éducation-enfance, l'Agence de développement économique, le service accueil des gens du voyage ;
- Développer l'action du CCAS dans les quartiers en lien avec la direction de l'Action territoriale et de la Vie associative ;
- Dans le cadre du nouveau projet de renouvellement urbain et de la politique de relogement, organiser la présence de travailleurs sociaux sur les quartiers de Belle-Beille, Monplaisir et de l'îlot Savary ;
- Évaluer l'expérimentation de la présence du CCAS dans les quartiers de Belle-Beille et Monplaisir, sous forme de permanence administrative pour en tirer leçons ;
- Organiser l'intervention des travailleurs et des accueillants sociaux du CCAS, dans les quartiers,

pour accueillir et accompagner des usagers en proximité, en s'inscrivant dans des dynamiques partenariales existantes ou des logiques de guichets intégrés.

## Animer une politique globale d'aide alimentaire sur le territoire angevin

- Renforcer la contractualisation des partenariats avec les associations, à travers des contrats d'objectifs et de moyens ;
- Elaborer, proposer ou relayer les programmes de formation aux 700 bénévoles du réseau sur diverses thématiques : l'accueil des publics en difficulté, l'accompagnement des usagers, la connaissance des dispositifs existants, les contraintes de sécurité alimentaire... ;
- Faciliter et/ou impulser le principe de « bénéficiaires-bénévoles » (logistique, traduction, cuisine...) ;
- Mutualiser les locaux mis à disposition et les adapter, autant que faire se peut, à l'activité et à la réglementation, notamment pour ce qui concerne la chaîne du froid ;
- Accompagner la mise en œuvre de projets de développement social pour compléter l'offre d'aide alimentaire (épicerie sociale, redistribution de surplus, atelier de transformation de surplus, ...).

## Accompagner les projets des associations et des bénévoles dans le champ de la solidarité

- Sécuriser l'attribution des prêts solidaires associatifs avant l'instruction des dossiers par le Crédit Municipal de Nantes, en introduisant un examen en amont, le Dailly et le renseignement du CERFA ;
- Clarifier et simplifier la gestion du suivi des associations dans une réflexion collective engagée avec la Ville et Angers Loire Métropole pour définir des principes généraux d'intervention, des critères et des indicateurs d'accès ;
- Mobiliser les bénévoles retraités autonomes pour favoriser la mise en œuvre d'actions et d'activités dans le champ des solidarités.





Nous avons introduit le principe de **réciprocité**, expérimenté sous la forme d'un engagement solidaire des jeunes, auprès d'associations ou collectivités en contrepartie d'une aide financière au permis de conduire ; il nous faut aller plus loin en la matière et développer de nouvelles actions,

**en les adossant aux dispositifs d'aide dont nous allons revisiter l'utilité et la pertinence.**

La première édition de la Rentrée des solidarités, mais aussi la création d'un prix de l'innovation locale constituent des manifestations concrètes de notre volonté de

**faire rayonner** la politique sociale menée par le CCAS et la Ville, sans oublier les **partenaires**, sans lesquels l'action en faveur des plus vulnérables ne serait pas aussi ample.



*Françoise Le Goff,  
Adjointe au Maire d'Angers en charge des Solidarités Actives et du Handicap  
Vice-Présidente du CCAS*



## Faire rayonner la politique sociale mise en œuvre à Angers, par le CCAS, la Ville et ses partenaires et innover.

### Nos forces reconnues ...

Accompagner et valoriser les initiatives menées sur le territoire, qu'elles soient individuelles, collectives ou associatives, dès lors qu'elles contribuent au « le vivre ensemble » sont nécessaires. Le CCAS s'efforce, autant que faire se peut, de valoriser les actions de ses partenaires et des associations sous différentes formes : dans son rapport d'activités, au cours des différentes animations, de conférences, de tables rondes.

Faire rayonner la politique sociale conduite par le CCAS consiste aussi à associer les habitants/usagers/citoyens pour comprendre les besoins et adapter les prestations, les services et les pratiques professionnelles. Le CCAS d'Angers est précurseur en la matière. L'implication des habitants dans la vie de la cité est encouragée sous différentes formes, le comité d'usagers en a été une des traductions. Ces pratiques sont repérées par les Angevins en difficulté et des compétences s'acquièrent au fil des expériences de dialogue direct avec les usagers.

Le CCAS est aussi reconnu pour sa capacité d'innovation. Il est en capacité de coopérer avec un réseau de partenaires actifs pour innover en matière d'insertion sociale notamment. Les élus et les professionnels sont engagés dans cette dynamique.

### ... et nos marges de progrès :

Le CCAS doit pouvoir s'appuyer davantage sur ce qui se fait ailleurs pour s'en inspirer et adapter ses projets, notamment en matière d'innovations sociales. A ce titre, une enveloppe a été affectée pour soutenir l'innovation sociale, mais les conditions et les critères d'accès restent à définir.

Enfin, il y a matière à structurer une organisation en capacité de répondre de manière réactive aux appels à projets pour élargir les moyens de financement de ses actions et de celles qu'elle conduit avec ses partenaires.



### Les opportunités qu'il nous faut saisir ...

La volonté du Maire/Président du CCAS, de la vice-présidente et de l'adjoint en charge des personnes âgées a été réaffirmée, quant à la poursuite des initiatives et des pratiques de consultation et de concertation des habitants/usagers/citoyens.

Au-delà du comité d'usagers, les élus et les professionnels du CCAS ont exprimé le vœu de renouveler les modalités de dialogue direct avec les habitants/usagers/citoyens pour se rapprocher davantage de l'ambition des démarches participatives, à savoir la construction et « l'évaluation des politiques publiques ».

L'enjeu est ici de recueillir la parole des usagers moins dans une instance pérenne, que selon des modalités courtes, dynamiques, ponctuelles et thématiques, directement adossées aux réflexions et aux projets de l'établissement.

Enfin, le Maire d'Angers et Président du CCAS et la vice-présidente ont souhaité la création d'un événement régulier, intitulée « La Rentrée des Solidarités » pour faire présenter les objectifs et les principes d'action du CCAS, mettre en lumière la complémentarité de son action avec celle des partenaires institutionnels et associatifs. Cet événement de rentrée vise à valoriser les acteurs angevins bénéficiaires, bénévoles et professionnels, à travers des témoignages directs. Il doit permettre à tous ceux qui agissent pour la solidarité dans la Ville, de se rencontrer, d'échanger et de découvrir la diversité des actions et innovations engagées. Il s'agit aussi de réfléchir aux modalités pour amplifier la participation et l'engagement bénévole et citoyen des Angevins.

# Des objectifs et des actions

## Évaluer et ajuster les politiques d'action sociale en associant les usagers

- Utiliser davantage les instances existantes, en l'occurrence les conseils de quartiers et les conseils citoyens, pour soumettre des questions relatives à l'action sociale ;
- Evaluer la politique d'action sociale selon des modalités ponctuelles, dynamiques, portant sur des thématiques partagées de type commission extra-municipales ;
- Maintenir les réunions des usagers du PASS

## Favoriser l'innovation sociale, valoriser les actions et les projets menés

- Se structurer pour être réactif et répondre aux appels à projets ;
- Être davantage en veille s'agissant des expériences conduites ailleurs ;
- Mobiliser le fonds de l'innovation sociale mis en place par le CCAS pour soutenir des projets innovants en déterminant les axes prioritaires d'innovation ;
- Créer tous les deux ans un évènement autour de la solidarité dans la Ville, intitulée « La Rentrée des Solidarités », en alternance avec Agora,
- Créer un prix de l'innovation sociale locale et en informer les angevins lors de la Rentrée des Solidarités ;
- Réorienter les ateliers de lutte contre la précarité énergétique en faveur des professionnels pour les proposer aux habitants/usagers.








# L'Action Gérontologique

**Angers, une ville respectueuse de ses aînés,  
où il fait bon vieillir**



Nous répondons avec réalisme, conviction et imagination à ce défi de l'accompagnement du vieillissement des seniors dans notre Ville, grâce à une **offre de services variées**, qui s'adresse diversement aux 31 000 Angevins de plus de soixante ans.

Plus précisément : plus d'un tiers d'entre eux ont bénéficié d'au moins une prestation du CCAS en 2015.

**2 000 angevins sont soutenus à leur domicile**, 700 sont hébergés dans les EHPAA et 170 dans les deux EHPAD.

Près de **500 000 repas** sont préparés par la cuisine centrale du CCAS et sont servis aux résidents et portés à ceux qui sont maintenus à domicile.



*Maxence Henry,  
Adjoint en charge des personnes âgées*





# La direction gérontologie et le service restauration

**Le CCAS, à travers sa direction gérontologie, ainsi que le service restauration, propose des prestations dont la philosophie d'accompagnement place la personne au centre de ses préoccupations.**

Ces deux directions se fixent comme objectif principal de définir des parcours fluides, dynamiques et globaux. Ils développent une variété d'interventions en faveur d'une diversité de publics, quels que soient leur âge et leur niveau de dépendance.

À ce titre, près de 9 000 personnes âgées de plus de 60 ans ont bénéficié d'au moins une prestation du CCAS en 2014, soit près de 30 % de la population totale cible.

Les missions générales des pôles consistent à :

- Accueillir, informer, évaluer et orienter les seniors et leur famille, avec le CLIC et PASS'AGE ainsi que l'ensemble des partenaires associatifs et institutionnels ;
- Soutenir les personnes âgées dans leur vie quotidienne avec une offre de services multiple et complémentaire ;
- Proposer un accueil et un accompagnement sécurisés permanents ou temporaires pour les personnes autonomes ou dépendantes dans neuf lieux de vie (EHPAA et EHPAD) ;
- Soutenir la vie sociale, l'engagement citoyen, la participation à la vie de la cité et proposer une offre d'animation ;
- Favoriser le « vivre ensemble » en soutenant les aidants naturels ;
- Favoriser les initiatives locales et la coopération avec les acteurs locaux.

## L'accueil, l'écoute, l'information et l'orientation des personnes

Le Centre local d'information et de coordination (CLIC) est le service identifié pour soutenir cette mission. C'est un lieu d'accueil, d'écoute, d'information et d'orientation pour les personnes seniors et leur entourage familial, ainsi qu'un lieu de ressources pour les professionnels. Dans le but d'accompagner

le vieillissement à domicile, il organise l'évaluation médico-sociale pluridisciplinaire et s'assure de la mise en œuvre d'un plan d'aide qu'il coordonne.

## L'aide à la vie quotidienne

Enjeu essentiel pour soutenir le maintien à domicile, l'offre du CCAS est multiple et particulièrement soutenue par le Service de soutien à domicile, qui propose plusieurs prestations : aide à domicile, restauration à domicile, activités et animations adaptées.

Il est engagé depuis des années dans une démarche d'amélioration de la qualité. Il est certifié « Services aux personnes à domicile » sur les activités « l'aide à domicile selon les modes prestataires », « le portage de repas » et « les permanences ».

En 2014, le CCAS en collaboration avec l'association « Vie A Domicile » a créé un Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile (SPASAD). 70 ménages ont bénéficié de cet accompagnement. Le service est particulièrement sollicité pour soutenir les publics les « plus fragilisés » qui représentent presque 60 % de l'activité.

## L'hébergement pour personnes âgées

Le CCAS gère neuf établissements pour personnes âgées dont deux médicalisés. Lieux d'hébergement et d'accueil, les Seniors peuvent prendre leur repas, bénéficier d'informations et de conseils, de rencontres et d'animations.

Ces établissements situés aux cœurs des quartiers, sont impliqués dans des actions qui contribuent au « vivre ensemble » et accompagnent le « bien vieillir » avec le concours de nombreux partenaires sociaux, médico-sociaux, culturels et de loisirs.



Les sept établissements d'hébergement pour personnes âgées autonomes (EHPAA) offrent 525 logements pour 675 places, soit 90% de l'offre d'hébergement pour personnes âgées autonomes à Angers. On constate, au fil des années, une évolution de la moyenne d'âge : 86 ans au premier semestre 2015, ainsi qu'une augmentation des fragilités. La plateforme gérontologique de l'Espace Robert-Robin confirme sa place au sein du quartier de la Roseraie et affirme son rôle de porteur d'actions en direction des aidants.

Deux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) assurent l'accueil de personnes dont le niveau d'autonomie ne leur permet plus de rester à domicile : César-Geoffray avec 82 logements permanents et Gaston-Birgé avec 70 logements permanents. Ces deux établissements disposent également chacun de quatre hébergements temporaires (trois mois maximum). Chacune des résidences dispose d'un accueil de jour, en permettant l'accueil à la journée, des personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. Ce dispositif contribue à la politique de maintien à domicile en donnant du répit aux aidants naturels des personnes accompagnées.

## Le soutien à la vie sociale et l'animation

Les Angevins retraités bénéficient d'une offre de services et sont également des acteurs essentiels de la vie locale. Pour cela le Service animation et vie sociale se mobilise auprès d'eux en associant les habitants, les associations, les services municipaux, diverses institutions publiques et privées.

Le Service animation et vie sociale propose chaque année un programme d'actions pour les publics les plus fragiles qu'il diffuse dans la revue mensuelle « Bords de Maine ». Trois séjours, dont un destiné aux aidés et aidants naturels, permettent à des Angevins d'accéder à des temps de répit, de détente et de découverte.

Par ailleurs, le CCAS assure le soutien à des projets, organise des rencontres, des colloques, des journées d'étude,... pour s'inscrire pleinement dans la démarche « Ville Amie des Aînées » et soutenir la lutte contre l'isolement dans le cadre de MONALISA (Mobilisation Nationale pour la Lutte contre l'Isolement des Âgés).

## L'aide aux aidants

Cette mission est réservée aux personnes qui accompagnent ou soutiennent une personne âgées dans sa vie quotidienne ou qui consacrent du temps à un proche âgé fragile.

Sous l'impulsion de la plateforme d'accompagnement et de répit, il s'agit d'apporter des réponses aux besoins des aidants ressentant un sentiment

d'isolement, de fatigue et/ou d'inquiétude. Les services peuvent proposer si besoin, une médiation lorsque la situation avec le proche devient difficile.

Le dispositif « d'aide aux aidants » se développe chaque année autour d'une programmation forte : des conférences, des formations, des ateliers bien-être, une prise en charge psychologique, des séjours... en collaboration avec de nombreux partenaires comme l'UDAF et France Alzheimer.

## La restauration

Certifiée ISO 9001, le service restauration produit et distribue les repas destinés aux EHPAA et EHPAD, aux retraités angevins et aux bénéficiaires du portages de repas à domicile. L'offre de service, la qualité nutritionnelle et gustative, la sécurité alimentaire et la réponse aux besoins émergents sont les priorités du service.

Depuis le retour des équipes dans les locaux rénovés de la cuisine centrale en mars 2014, le service s'emploie à enrichir une offre de restauration toujours plus innovante et diversifiée au plus proche des besoins des usagers. Des efforts importants sont déployés notamment pour proposer une alimentation plaisir et contribuer à des travaux de recherche avec l'université dans cette perspective.

## Ville Amie des Aînés

Une « Ville Amie Des Aînés » encourage le vieillissement actif en optimisant la santé, la participation des personnes et la sécurité des citoyens âgés pour améliorer leur qualité de vie. Concrètement une « Ville Amie Des Aînés » adapte ses structures et ses services, afin que les personnes âgées aux capacités et aux besoins divers, puissent y accéder et y avoir toute leur place.

Les réflexions et les actions engagées le sont sur plusieurs registres : l'information et la communication, l'habitat, la santé, les loisirs, l'utilisation de l'espace public, les transports et les déplacements, l'accès aux services et équipements, l'engagement citoyen...

Une « Ville Amie Des Aînés », en même temps qu'elle se préoccupe de ses aînés, prend soin de l'ensemble des Angevins quel que soit leur âge.

## MONALISA

Quant à MONALISA, il s'agit d'une démarche impulsée au plan national par des bénévoles, des associations et des institutions, lesquels se sont mobilisés ensemble et dans un seul mouvement, avec le soutien des pouvoirs publics, pour lutter contre l'isolement social des personnes âgées et favoriser ainsi le « vivre ensemble », la mixité, l'apprentissage des différences,...



La constitution d'équipes citoyennes « MONALISA » au sein d'associations existantes, de CCAS ou de centres sociaux,... permet de lutter contre l'isolement social des personnes âgées, crée un mouvement qui mobilise autant les professionnels que la société civile pour répondre à cet enjeu de société, celui de la construction de liens sociaux.

## Les valeurs portées par les élus et les professionnels

Pour agir en faveur des personnes âgées, il est utile :

- d'être engagés et solidaires : chaque angevin a le droit à un projet de vie digne, particulièrement quand il doit faire face à la précarité, la fragilité et la dépendance ;
- de se mobiliser pour contribuer à faire bouger les représentations de la vieillesse, à faire évoluer la vision de l'âge et des âges. En effet, quel que soit l'âge, l'envie de se projeter est possible et la dimension du projet prend des formes très différentes suivant son parcours, sa fragilité, sa capacité, ses désirs,... L'enjeu du vivre ensemble est au cœur de toute société, la relation à l'autre et l'enrichissement qui en résulte sont essentiels pour la Ville ;
- d'être animés du désir de soutenir l'innovation sociale et le développement de réponses multiples, de la volonté de respecter les personnes accueillies quel que soit son degré de fragilité ;

- d'avoir la volonté d'écouter les bénéficiaires, pour proposer un accueil, des prestations et un accompagnement personnalisé ;
- d'avoir une déontologie pour œuvrer en faveur des personnes sans distinction de sexe, de culture, de religion et d'âge ;
- d'être animés par le souci de valoriser les métiers du secteur gérontologique et de promouvoir les agents dans un parcours professionnel qui développe des connaissances et des compétences.

## Des ambitions managériales soutiennent ce projet :

- anticiper, pour construire une organisation souple et performante, afin de toujours mieux répondre aux besoins des Angevins et améliorer la qualité de service à l'utilisateur ;
- gérer les ressources humaines dans un souci d'optimisation des ressources et dans une logique de progrès, visant « le bien-être » et l'adhésion du plus grand nombre au projet ;
- développer la cohésion d'équipe, mobiliser les potentiels et les énergies ;
- favoriser les articulations et les collaborations avec les autres pôles du CCAS, ainsi qu'avec les partenaires externes.

# Quelques éléments d'observation sociale



## Angers confirme les tendances nationales :

### Du point de vue démographique :

- un vieillissement qui s'accélère avec un accroissement de la demande de maintien à domicile ;
- bien que plutôt jeune, la ville demeure largement confrontée au problème de la dépendance, pour deux raisons : le poids des populations de plus de 80 ans, ainsi que leur relatif état d'isolement ;
- 20% de la population angevine est âgée de plus de 60 ans en 2012, ce chiffre atteindra 33% en 2020 ;
- on observe une surreprésentation de l'ordre de 10% de la population des classes d'âges de 75 ans et plus ;
- est constatée une répartition quelque peu inégale des aînés sur le territoire angevin. La majorité des plus de 60 ans se trouvent à l'est de la Maine ;
- le nombre de personnes âgées de plus de 80 ans va progresser à horizon 2042. Cette donnée est à prendre en compte pour prévoir les réponses en matière de renforcement du maintien à domicile et de prise en charge du coût de la dépendance ;
- 60% des aidants ne sont pas des professionnels. L'indice de séniorité, c'est-à-dire le ratio aidants/aidés est de 3,3 en 2010, inférieur à 2009 et inférieur à la moyenne de la France métropolitaine, soit 4,9. La mutation du schéma familial, l'éloignement des aidants de

leurs aînés lié au travail, la contrainte des aidants doublement amenés à aider (leurs parents et leurs enfants), générateur parfois d'épuisement, vient bouleverser la notion de « solidarités familiales » ;

- mais si certaines fragilités sont à relever, il ne faut pas négliger pour autant l'importance de l'engagement citoyen actuel du « jeune retraité actif » pour vitaliser le territoire.

### Du point de vue socio-économique :

- la précarisation d'une partie de la population âgée de 60 ans et plus est liée à plusieurs phénomènes et notamment des parcours professionnels interrompus, des départs à la retraite anticipés, l'augmentation du coût de la vie... ;
- on observe un revenu médian des plus de 60 ans, supérieur à celui des autres tranches d'âge de la population, mais dont le reste à vivre peut, pour certaines personnes âgées dépendantes, être faible, du fait du coût élevé de la prise en charge de la perte d'autonomie.



# Des enjeux

## multiples et complexes

### L'observation sociale des besoins, la veille gérontologique

*Le développement d'une information au plus près des personnes âgées, des familles, des aidants et des professionnels en matière gérontologique :*

- l'orientation de la personne vers le bon interlocuteur au bon moment au bon endroit.

*L'encouragement du « bien vieillir » en restant actif et en bonne santé :*

- le renforcement des initiatives de veille en matière d'isolement social et relationnel des personnes âgées ;
- la relecture des services et des animations permettant de prévenir les effets du vieillissement ;
- l'encouragement des personnes à prendre soin d'elles et des autres à travers des actions de prévention de la santé, de socialisation et d'engagement citoyen ;
- le développement des actions de prévention et d'animation en faveur des publics les plus fragiles ;
- le souci de proposer une alimentation équilibrée, dite « plaisir », diversifiée pour permettre aux personnes âgées de savourer les moments de repas.

*La diversification et l'évaluation continue de l'offre de services de maintien à domicile pour répondre à des besoins plus nombreux et nouveaux, de l'autonomie à la grande dépendance :*

- la garantie d'une couverture territoriale en services, y compris en restauration, et une prise en compte des besoins de proximité ;
- le développement des réponses séquentielles pour les personnes âgées, entre la fin de l'autonomie et le début de la dépendance ;
- le développement de l'habitat adapté pour les seniors, dans le cadre de partenariat d'objectifs avec les bailleurs sociaux de la Ville.

*L'accompagnement des besoins de financement des services et la maîtrise des dépenses publiques :*

- la relecture des tarifications et l'engagement d'une réflexion pour étudier l'opportunité et la faisabilité d'une tarification selon les ressources.

*L'articulation des réponses et la coordination des interventions des différents acteurs, pour faciliter un parcours sans rupture.*

*La poursuite de la dynamique de soutien aux aidants et son évaluation.*

*L'exploration avec les acteurs compétents des possibilités de développement économique, social et culturel liés au vieillissement :*

- l'encouragement des initiatives en faveur du développement des nouvelles technologies et de la silver économie ;
- la conduite d'actions innovantes en matière d'hébergement à domicile ou en établissement dans le respect des principes du développement durable.

*Le développement de réponses en matière de services d'aide à domicile, en faveur des retraités autonomes et des actifs pour contribuer à préserver les compétences et lutter contre l'usure professionnelle des agents.*

*La nécessité d'une coordination gérontologique avec l'ensemble des acteurs sociaux et médico-sociaux, sous l'impulsion du Département, pour appréhender et porter les enjeux de la loi d'adaptation de la société au vieillissement.*

*Le maintien des compétences des agents et la transmission de valeurs professionnelles portées par les agents expérimentés aux nouveaux arrivants.*



# Cinq objectifs stratégiques :

1



Faciliter et renforcer l'accès à l'information, l'accueil, l'évaluation et l'orientation des personnes âgées et de leur entourage

2



Promouvoir des actions de prévention des effets du vieillissement en favorisant le lien social et encourager l'engagement citoyen

3



Structurer une offre de services adaptée au plus près des réalités et des besoins des publics

4



Contribuer à la dynamique de coordination des acteurs à l'échelle de la Ville et d'Angers Loire Métropole pour accompagner les avancées en âges

5



Partager et diffuser les enjeux du vieillissement pour innover et contribuer au développement économique et social



# Faciliter et renforcer l'accès à l'information, l'accueil, l'évaluation et l'orientation des personnes âgées et de leur entourage.

## Nos forces reconnues...

Chaque famille est confrontée un jour ou l'autre à la question de l'accompagnement ou de la prise en charge d'un parent âgé ou très âgé. Dans ces moments délicats, les démarches à entreprendre et les informations à obtenir ne sont pas toujours très visibles et lisibles. La difficulté est d'autant plus grande que l'information sur l'offre de services est dispersée et parfois peu accessible. A ce titre, à travers le centre local d'information et de coordination Gérontologique et la plateforme Pass'âge un numéro vert (0800 250 800) a été mis en place. Il s'agit d'une porte d'entrée unique pour les personnes âgées, leur entourage, les aidants, les opérateurs et les professionnels intervenant auprès des personnes âgées.

Les angevins peuvent par ailleurs être accueillis et s'informer dans les établissements gérés par le CCAS ou au travers de temps d'information : portes-ouvertes, café-rencontre,... Des liens de coopération réguliers sont instaurés entre les lieux d'hébergement et une diversité d'acteurs pour proposer une variété d'actions aux angevins, quels que soient les âges. Ces événements sont chaque fois des occasions d'informer sur l'offre de services du CCAS et plus largement sur celle des différents acteurs intervenant auprès des personnes âgées.

La Ville d'Angers dispose d'une bonne couverture territoriale en établissements ; les Angevins évoquent d'ailleurs assez facilement leur représentation positive de l'offre et des palettes d'hébergement et de restauration des personnes âgées.

Pour s'informer, les Angevins de plus de 60 ans peuvent accéder au magazine Bords de Maine. Environ 8 000 exemplaires sont distribués chaque mois dans la Ville. Il s'agit d'un outil d'information très bien identifié par les publics et diffusé largement sur l'ensemble de la Ville.

## ... et nos marges de progrès

L'accueil physique et téléphonique du CLIC, les accueillants en charge de répondre aux interlocuteurs

du numéro vert, les professionnels de l'action sociale et des pôles gérontologie domicile et dépendance du CCAS constatent encore chaque jour, les difficultés des personnes à accéder à l'information sur l'offre de services du CCAS et des autres opérateurs intervenant auprès des personnes âgées.

La multiplicité des acteurs intervenant dans ce champ, ainsi que des supports d'information et de communication ne favorisent pas cette visibilité et lisibilité des messages. Les Angevins déplorent l'utilisation d'une forme de « jargon » d'information des seniors, non accessible parfois à un nouvel arrivant dans l'avancée en âge. Ces informations foisonnantes et ce manque de lisibilité génèrent une forme de confusion et d'agacement chez les Angevins à la recherche de solutions pour leur vie quotidienne.

Le magazine Bords de Maine a besoin d'être revisité, amélioré et modernisé pour répondre à la diversité des profils de seniors dans la Ville. L'information sur le web reste encore insuffisante pour les nouveaux seniors en capacité de s'informer de manière autonome. La nécessité de concevoir une stratégie de communication présentée en bouquet de services pour une diversité des publics cibles, avec des médias adaptés, s'impose.

## Les opportunités qu'il nous faut saisir...

**Une demande croissante en volume et en diversité de besoins se dessine car :**

- un tiers de la population angevine aura plus de 60 ans en 2020 ;
- la Ville compte 2 200 personnes âgées dépendantes en 2014, en comptera 3 600 en 2020 ;
- les plus de 85 ans représenteront 5,4 % des angevins, soit une augmentation de 60 %.

Dans ce foisonnement de renseignements, améliorer la lisibilité des informations devient une priorité pour les personnes âgées, leur entourage, mais aussi les professionnels et d'une manière générale le grand public.

Avoir accès à la bonne information au bon moment, au bon endroit, constitue le plus souvent une première étape pour permettre à la personne d'être acteur de son propre parcours et aux professionnels de mieux repérer et évaluer les vulnérabilités, pour orienter efficacement et apporter les réponses efficaces.

## ... et les contraintes à prendre en compte

Ce manque de visibilité et de lisibilité de l'offre, lié à la multiplicité des dispositifs, des services et des professionnels intervenant auprès des publics âgés, constitue le premier obstacle à la définition du projet de vie et du parcours des personnes dans leur avancée en âge.

Le nombre important de dispositifs proposés par différents acteurs pour répondre à une même problématique est de nature à augmenter la confusion chez les personnes âgées et leurs aidants.

Les différentes formes d'accueil mis en place par le CCAS (accueil de jour, accueil en journée,...) ou la halte répit de la Croix-Rouge sont des services répondant à la même problématique de besoin de répit des aidants. Cette diversité est à la fois une richesse qu'il faut rendre plus lisible.

L'isolement social et relationnel des personnes va croissant. Les accueillants sociaux du pôle Action Sociale du CCAS constatent que des personnes âgées maintenues à leur domicile viennent au CCAS sans demander à recourir à une aide financière, mais pour faire état de leur isolement et de leur besoin d'être en lien, d'être écoutées, de s'exprimer. Les professionnels des pôles gérontologie domicile et dépendance, les bénévoles mobilisés dans le cadre des visites à domicile : bibliothèque à domicile, plan canicule, témoignent du besoin des personnes d'être contactées pour exprimer leur désarroi. Ce phénomène est susceptible d'éloigner davantage les personnes des dispositifs et d'accentuer le non-recours.

Des projets d'action, des réflexions peuvent être davantage partagés avec le Conseil départemental, chef de file des politiques d'action sociale et médico-sociale et l'Agence régionale de santé.



Là où vivent les seniors, nous allons

**renforcer** l'accueil, l'accès à l'information,  
l'évaluation et l'orientation. Nous allons

**promouvoir les actions**

qui favorisent les rencontres et encouragent

**l'engagement citoyen.**

Pour favoriser le maintien à domicile, l'offre de services

du CCAS doit **se rapprocher**

des angevins dans leurs quartiers,

grâce à la mise en place d'**espaces seniors.**



*Maxence Henry,  
Adjoint en charge des personnes âgées*



## Des objectifs et des actions

### Promouvoir l'offre de services, faciliter son accès et repérer les vulnérabilités

- territorialiser dans les établissements la mission d'accueil, d'information, d'évaluation et d'orientation des personnes âgées et de leur entourage, réalisée par le Centre local d'information et de coordination gérontologique ;
- repérer les situations de vulnérabilité susceptibles de mobiliser les solidarités de proximité : label voisins solidaires, Unis-Cité passeurs de mémoire et une visite un sourire, la Poste, bibliothèque à domicile... ;
- privilégier et sensibiliser l'accès à l'offre de répit en faveur des aidants (accueil de jour) ;
- déployer une démarche de communication ajustée et adaptée ;
- mettre en œuvre un plan de communication écrit et numérique pour présenter l'offre de services du CCAS de façon accessible et lisible, en bouquet de services ;
- faire évoluer et moderniser le magazine d'information des seniors « Bords de Maine » en introduisant un format numérique ;
- consolider le processus d'admission des personnes âgées au sein des établissements du CCAS pour maintenir la dimension « domicile soutenu » en établissement d'hébergement pour personnes âgées autonomes ;
- faire connaître les établissements du CCAS et plus largement son offre de services, au plus près des personnes, dans les quartiers en créant des temps valorisants : portes ouvertes, fête des voisins...





## Promouvoir des actions de prévention des effets du vieillissement en favorisant le lien social et encourager l'engagement citoyen.

### Nos forces reconnues...

Angers est une ville qui dispose d'un atout majeur : sa qualité de vie. Plusieurs fois saluée par la presse nationale, le contexte est favorable au « bien vieillir et bien vivre ensemble ».

Le CCAS d'Angers dispose d'une solide expérience et d'une expertise reconnue dans les domaines de la prévention des effets du vieillissement et de la lutte contre l'isolement des personnes âgées avec plusieurs leviers d'intervention :

- les accueillants et évaluateurs/coordonateurs du CLIC ;
- les professionnels des neuf établissements en charge d'accompagner chaque jour près de 900 résidents ;
- les animateurs et les bénévoles qui agissent auprès de milliers de personnes autour d'une offre d'activités qui soutient le lien social, renforce la cohésion sociale et développe des projets solidaires ;
- les aides à domicile et les auxiliaires de vie sociale du Service de soutien à domicile intervenant auprès de 2 000 Angevins ;
- le service restauration qui développe une alimentation ajustée et dite « plaisir » laquelle contribue à favoriser la prévention des effets du vieillissement ;
- les accueillants et les travailleurs sociaux du pôle Action sociale en charge d'aider et de soutenir, selon différentes formes, des personnes âgées isolées.

Le CCAS n'agit pas seul. Il participe à une démarche singulière et innovante pour repérer, évaluer et prendre en charge les situations les plus complexes. Il s'agit du guichet intégré comprenant le Centre local d'information et de coordination gérontologique d'Angers, le réseau gérontologique, l'équipe d'appui en adaptation et réadaptation et la MAIA (Méthode d'Aide par l'Intégration des services d'Aide et de soins dans le champ de l'autonomie).

Il travaille de concert et au quotidien avec un réseau institutionnel et associatif dense, riche et diversifié. Il est par ailleurs inscrit dans des réseaux importants : l'Union départementale des CCAS, « Ville Amie Des Aînés » et MONALISA.

### ... et nos marges de progrès

Plusieurs services du CCAS sont amenés à évaluer des situations : le Centre local d'information et de coordination gérontologique, le service de soutien à domicile, les établissements pour personnes âgées autonomes et dépendantes, la plateforme d'aide aux aidants, voire les travailleurs sociaux du pôle Action sociale.

Un travail de mise en commun des outils d'évaluation est en cours et reste à finaliser pour optimiser les interventions des professionnels et le nombre d'évaluations auprès des usagers. Ce constat interne vaut pour l'externe, dès lors que plusieurs acteurs sont amenés à réaliser des évaluations pour une même personne : les évaluateurs du Centre local d'information et de coordination gérontologique, de la plateforme gérontologique, de la Maison départementale de l'autonomie, les opérateurs de services à la personne.

Le CCAS doit travailler à renforcer sa collaboration avec les directions internes de la Ville et notamment la direction Santé publique pour repérer les personnes les plus fragiles, agir en matière de lutte contre l'isolement des personnes et de maintien de la santé des publics âgés.

L'engagement solidaire des bénévoles dans la Ville n'est jamais assez valorisé et promu.

### Les opportunités qu'il nous faut saisir...

Etre actif pour soi et pour les autres est un gage de « Bien vieillir dans sa ville ». L'enjeu est donc de soutenir les citoyens pour repérer et agir en faveur des personnes qui souffrent d'isolement social. Ainsi, la volonté des élus de valoriser la participation active des angevins à la vie de leur ville a été affirmée pour lutter contre l'isolement et prévenir les ruptures, renforcer et reconstituer des relations de voisinage, créer des conditions durables de convivialité, d'entraides et d'échanges.

Le bénévole angevin, retraité autonome est d'ores et déjà un acteur clef de l'accompagnement, un soutien actif aux côtés des professionnels.

Les partenaires locaux s'associe à cette volonté de collaborer davantage autour de la prévention (Vie à domicile, Anjou soin services, Centre hospitalier, Mutualité française Anjou-Mayenne, Agence régionale de santé, Conseil départemental, le réseau francophone Ville Amie des Aînés,...).

Enfin, le contexte règlementaire est favorable à la prévention qu'il s'agisse :

- de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, intitulée « Adaptation, Anticipation et Accompagnement des personnes âgées », le texte donnant une place importante à la prévention, au-delà des approches curatives ;
- du déploiement de MONALISA avec la mise en place d'un réseau national auquel la Ville adhère, les possibilités de financement et la mise à disposition d'une ingénierie ;
- du nouveau plan d'action relatif à l'accompagnement des maladies neurodégénératives.

## ... et les contraintes à prendre en compte

On constate une évolution des publics avec une montée de la grande dépendance et des polypathologies. Les intervenants sont amenés à prendre en charge et à accompagner des situations le plus souvent complexes, avec l'augmentation des maladies neurodégénératives.

L'isolement des personnes âgées est prégnant avec l'augmentation de l'indice de séniorité et leurs conséquences : moins de solidarités familiales et de proximité. S'ajoute la baisse du ratio aidants naturels/aidés : 43 % des plus de 75 ans angevins vivent seuls à domicile.

Doivent enfin être pris en compte les grands risques : épidémie, canicule et grand froid.

# Des objectifs et des actions

## Repérer, agir et lutter contre l'isolement des personnes âgées

- déployer la démarche nationale MONALISA et soutenir la coordination des acteurs engagés dans des équipes citoyennes, au niveau des quartiers, de la Ville et du Département ;
- développer les actions en faveur des personnes les plus fragiles ;
- développer une évaluation coordonnée des situations des personnes âgées en interne, en s'efforçant de concevoir et d'utiliser des outils communs ;
- inscrire les actions de lien social offertes par l'ensemble des acteurs de la Ville, dans le plan d'aide et d'accompagnement des personnes pour lutter contre leur isolement.

## Soutenir le « bien vieillir et vivre ensemble » par la mobilisation du bénévolat

- encourager la formation continue tout au long de la vie des retraités bénévoles et reconnaître leurs talents et leur contribution sous la forme de passeport.

## Renforcer les actions de prévention en faveur des retraités autonomes

- organiser et ajuster l'offre d'animation en direction des publics les plus fragiles en lien avec la direction Santé publique ;
- transférer les ateliers stages offerts aux retraités autonomes et déjà réalisées par le droit commun vers les associations et les structures de quartier pour déployer les moyens financiers et humains du CCAS en faveur d'actions au service des publics fragiles ;
- privilégier une alimentation plaisir pour lutter contre la dénutrition, gérer les aversions et étudier l'opportunité de tarifier le service pour les productions spécifiques de repas ;
- déployer les actions de prévention des chutes, des risques infectieux et bucco-dentaires.



## Structurer une offre de services adaptée au plus près des réalités et des besoins des publics.

### Nos forces reconnues...

Le CCAS est doté de ressources humaines motivées, compétentes et qualifiées pour intervenir auprès des personnes âgées. Il se caractérise aussi par sa volonté d'innover et de tester de nouvelles actions dans l'intérêt des usagers et des aidants.

Les usagers et leur famille, les institutions et les partenaires associatifs reconnaissent l'offre de services globale offerte par le CCAS, qu'il s'agisse de l'accueil, l'information, l'évaluation et l'orientation des personnes et de leurs aidants, de la prise en charge de la dépendance, du soutien aux personnes âgées autonomes, des services de maintien à domicile, de la production d'une restauration de qualité, ainsi que des multiples possibilités pour les personnes de bénéficier d'un programme d'animation et de loisirs. La qualité d'intervention est également saluée. Deux services se sont d'ailleurs vus renouveler leur certification qualité respective : le service de soutien à domicile et le service restauration.

La volonté d'agir en prévention dans un souci d'amélioration continue et de personnaliser les réponses, a permis aux neuf établissements d'hébergement du CCAS de bénéficier d'un retour très positif des évaluateurs internes et externes avec des pistes de progrès intéressantes, formalisées dans des plans d'action.

### ... et nos marges de progrès

S'agissant de l'offre de services, elle pourrait être complétée par une intervention auprès des publics âgés handicapés et de certains publics spécifiques, comme les personnes âgées immigrées. Des marges de manœuvre existent et ne sont pas encore exploitées, tel que l'hébergement temporaire. Un effort d'articulation des logiques de prévention, d'aide et de soin pour fluidifier les parcours doit être mis à l'agenda.

Architecture, accompagnement thérapeutique innovant, recrutement d'un personnel qualifié, équilibre entre sécurité et liberté...

Si nos EHPAD accueillent 70 % de résidents atteints d'une maladie neurodégénérative, cet accompagnement interroge au quotidien les pratiques professionnelles. Enfin, le CCAS doit faire preuve de davantage de proactivité, en matière d'introduction des technologies de l'information et de la communication dans la prise en charge des personnes âgées.

A ce titre, les ressources et les organisations peuvent être optimisées pour dégager des marges de manœuvre pour améliorer la qualité de l'offre de services ou la compléter.

Sur le plan économique, le service de soutien à domicile du CCAS n'est pas structurellement à l'équilibre financier. Le modèle économique reste à repenser, ce travail étant engagé à l'échelon national depuis plusieurs années. Un chantier tarification doit par ailleurs s'ouvrir.

### Les opportunités qu'il nous faut saisir...

Le nombre de seniors augmente, les fragilités avec. Les contraintes économiques et budgétaires pèsent de plus en plus.

Dans le même temps, le besoin de service public, d'appui et de lien n'a jamais été aussi fort. De surcroît et selon une étude de l'OCIRP (union d'organismes de prévoyance) réalisée en 2015, 78 % des personnes interrogées souhaitent vieillir à domicile.

Le contexte démographique constitue en tant que tel un levier du développement de l'offre de maintien au domicile. A ce titre, l'innovation prend tout son sens. Elle doit permettre cet ajustement efficient de l'offre de services du CCAS pour répondre principalement aux enjeux de la perte d'autonomie du public âgé, qu'il soit à domicile ou en établissement.

#### Le CCAS doit s'engager pleinement vers la traduction concrète de plusieurs chantiers innovants :

- la mise en place d'un « pack services » pour les utilisateurs directs de l'offre de services du CCAS, ainsi que pour les angevins âgés, maintenus à domicile, dans les quartiers ;

- la territorialisation de son intervention globale dans un même lieu, autour d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées autonomes (EHPAA), avec un double enjeu : optimiser les ressources et les organisations, rendre plus visible et lisible cette offre de services au plus près des usagers, dans les quartiers, pour prévenir les effets du vieillissement et lutter contre l'isolement des personnes ;
- le développement de logements adaptés et dédiés aux seniors avec le concours des bailleurs sociaux, soucieux de contribuer à cette adaptation de leur parc social, en prenant appui sur le label Habitat Service Senior par exemple.

Le territoire dispose d'une richesse et d'une complémentarité de services, ainsi que d'un maillage de compétences important. Le CCAS est inscrit dans des réseaux de partenaires fructueux et exigeants. La majorité des acteurs présents sur le territoire s'impliquent aux côtés du CCAS pour développer des réponses favorisant entre autres le maintien à domicile.

S'agissant de l'aide aux aidants, les institutions, en particulier le Conseil départemental, ont la volonté de structurer le dispositif sur le territoire. Le contexte réglementaire est de nature à clarifier la notion d'aidant et les appels à projets se développent (Médéric Alzheimer, NOVARTIS, UNCCAS...).

L'émergence des nouvelles technologies est une opportunité à saisir. De même que l'attribution du label « French Tech » à la ville d'Angers est une occasion d'innover.

Enfin, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux recommande des bonnes pratiques sur lesquelles il est possible de s'appuyer en matière de projet personnalisé, de bientraitance, d'amélioration continue de la qualité... Plus largement et dans l'attente des décrets, la nouvelle loi vieillissement porte l'enjeu d'une coordination des acteurs pour développer et ajuster une offre en direction des plus fragiles, avec potentiellement des enveloppes financières qu'il nous faudra mobiliser. La revalorisation de l'APA pourrait être un levier majeur.

## ... et les contraintes à prendre en compte

**Les contraintes sont principalement économiques :**


- le secteur du domicile, encore insuffisamment connu et reconnu, est en difficulté économique, alors que l'enjeu du maintien au domicile est essentiel et à anticiper ;
- le contexte tarifaire est de plus en plus complexe et contraint ;
- la perspective d'augmentation forte des besoins, sans augmentation des moyens financiers demain constitue des freins au déploiement de ressources pour encadrer les intervenants, pour faire monter en compétences, pour organiser le travail et prendre en charge les ménages ;
- le revenu moyen mensuel par personne est de 1 700 euros, à rapporter au coût moyen en résidence, soit 2 100 euros ;
- la précarité financière, laquelle va se renforcer dans les prochaines décennies reste à anticiper, avec des demandes difficiles à solvabiliser aujourd'hui ;
- les services sociaux voient les demandes des personnes âgées, de plus en plus en difficulté, solliciter l'aide sociale facultative du CCAS.

L'équation comprenant de nombreuses variables est difficile à résoudre, générant un risque de diminution de la qualité de services à la population :

- la longévité augmente ;
- une nouvelle génération arrive à l'âge de la retraite ;
- les personnes ont la volonté de rester à domicile le plus longtemps possible ;
- les revenus des personnes baissent ;
- la solvabilisation de l'offre est une problématique ;
- les aidants naturels sont moins présents ;
- les pathologies cognitives se développent ;
- le contexte convoque à optimiser les ressources et les organisations.







Nous accompagnons 1 400 aidants, c'est-à-dire des membres de la famille ou des proches d'une personne

âgée dépendante, dans leur **rôle essentiel**

**de soutien à l'autonomie** et de maintien

de la vie à domicile. Leurs témoignages montrent que, soucieux de bien faire, la plupart d'entre-eux peuvent en « faire trop » et s'épuiser. Pour assumer au mieux son rôle, l'aidant doit saisir toutes les occasions pour « ménager ses forces » et avoir recours à des aides extérieures.

A ce titre, le CCAS propose une **offre ambitieuse** élaborée pour et avec les aidants, afin de leur permettre de s'informer, de ne pas rester seuls, de passer le relais et de prendre soin d'eux.

Il nous faut **évaluer cette offre** avec

les aidants pour **la faire progresser**

selon leurs besoins.



*Maxence Henry,  
Adjoint en charge des personnes âgées*

# Des objectifs et des actions

## Repenser l'offre d'accompagnement à domicile

- étudier l'opportunité de déployer une offre en direction du public en situation de handicap au service de Soutien à domicile ;
- étudier la faisabilité et développer une offre de maintien à domicile déployée par le CCAS, à savoir : hébergement séquentiel, restauration, sécurité, prévention et animation, sous la forme d'un « pack de services » en établissement et au domicile des angevins ;
- créer un second Service polyvalent d'aide et de soin à domicile (SPASAD) avec la Mutualité française Anjou-Mayenne (MFAM).

## Adapter et améliorer l'offre en direction du public désorienté ou souffrant de maladies neurodégénératives

- sécuriser davantage la nuit et les week-ends dans les établissements (EHPAD) du CCAS en s'appuyant sur un(e) infirmier(ère) de nuit mutualisé(e) avec d'autres établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes du territoire par exemple ;
- étudier le coût d'un Pôle d'Activité et de Soin Adapté (PASA) en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ;
- proposer des initiatives visant à développer des approches préventives et thérapeutiques non médicamenteuses.

## Conforter l'offre de service en direction des aidants

- Evaluer l'offre actuelle de services déployée par le CCAS, en lien avec ses partenaires, en faveur des aidants en mobilisant un groupe de personnes aidées pour recueillir leurs témoignages ;
- Déployer une offre spécifique en direction des aidants en activité professionnelle en sensibilisant les employeurs ;

- Etudier la possibilité de créer une maison des aidants et de l'inaugurer dans un lieu qui n'est pas dans un établissement d'hébergement, pour encourager les aidants à demander de l'aide ;
- Présenter un projet à l'Agence régionale de santé pour déployer deux places supplémentaires à l'accueil de jour de l'établissement Gaston-Birgé, de manière à répondre aux besoins croissants des personnes et de leur entourage.

## Privilégier un accompagnement respectant le rythme de vie du résident dans un environnement règlementé

- concevoir, mettre en œuvre et évaluer le projet personnalisé en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes et ajuster les organisations en conséquence ;
- réserver la conception et la mise en œuvre des projets personnalisés dans les EHPAA en faveur des publics les plus fragiles ;
- structurer un projet prévention et soins global au sein du CCAS respectant les champs réglementaires ;
- accompagner l'évolution des établissements d'hébergement pour personnes âgées autonomes vers le concept de « résidence autonomie » encadré par la Loi d'adaptation de la société au vieillissement ;
- organiser le travail en optimisant les moyens humains consacrés à l'élaboration du projet de soin à domicile avec les infirmières et les responsables de secteur ;
- organiser la coordination du parcours de soin autour de l'infirmière coordinatrice.

## Adapter les tarifications

- étudier la faisabilité de garantir la mixité des publics présents en établissement pour personnes âgées autonomes en déterminant une tarification selon les ressources ;
- ajuster la redevance facturée aux résidents des établissements pour personnes âgées autonomes (les loyers et les charges).





## Contribuer à la dynamique de coordination des acteurs à l'échelle de la Ville et d'Angers Loire Métropole pour accompagner les avancées en âge.

### Nos forces reconnues...

**Le CCAS d'Angers est déjà engagé dans des dynamiques de coopération importantes sur de nombreux champs :**

- la prévention ;
- la lutte contre l'isolement ;
- l'aide aux aidants ;
- l'« alimentation plaisir » ;
- le développement des nouvelles technologies dans la prise en charge des personnes, le soutien à domicile...

**Une richesse et une variété de projets font l'objet de conventionnements avec une diversité de partenaires :**

- l'accueil, l'information et l'orientation des personnes avec tous les partenaires de la plateforme ;
- le SPASAD avec Vie à Domicile ;
- la préparation d'un colloque sur les technologies de l'information et de la communication avec la Mutualité Française Anjou-Mayenne, les universités... ;
- une réflexion autour de la dénutrition avec l'Ecole supérieure d'agriculture ;
- la structuration d'un espace senior avec la direction de l'action culturelle de la Ville, la mise en place d'un habitat adapté et favorable dans le cadre d'une convention avec les bailleurs sociaux ;
- la mise en place d'action partagée et mutualisée pour lutter contre l'isolement avec la Croix-Rouge, avec les centres sociaux,...

Le CCAS d'Angers a expérimenté le principe de rattachement dans un même lieu, à savoir l'Espace du Bien Vieillir Robert-Robin, de professionnels en charge de mettre en œuvre l'offre de services de l'établissement en faveur des personnes âgées et de leur entourage, laquelle s'avère suffisamment satisfaisante et encourageante pour la déployer sur l'ensemble de la Ville.

La présence du CCAS dans les quartiers garantit la proximité avec les publics, la connaissance des problématiques de terrain et la coopération avec les acteurs œuvrant en matière de solidarité.

Au-delà de son intervention locale, le CCAS s'investit dans une action à plusieurs échelons territoriaux :

départemental avec sa participation aux travaux de l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), de l'Union départementale des CCAS, construction de la coordination MONALISA ; au niveau régional, avec le gérontopôle et national avec les démarches « Ville Amie Des Aînés », MONALISA et l'Union Nationale des CCAS...

### ... et nos marges de progrès

L'évolution et l'adaptation des territoires, les contraintes économiques et budgétaires, l'augmentation des besoins des personnes, la complexité des situations rencontrées en termes de prise en charge, l'hétérogénéité des intervenants, ne permettent plus à un seul acteur, de concevoir des réponses appropriées, efficaces et efficientes pour répondre à la multiplicité et la spécificité des demandes relatives à l'accompagnement du vieillissement.

Dans un contexte devenu complexe, fragilisant potentiellement la qualité du suivi de la personne, le CCAS doit travailler à collaborer avec les autres directions de la Ville, Angers Loire Métropole et le partenariat local. Les objets de coopération sont nombreux : accès à la santé, accès aux droits, lutte contre les inégalités et l'isolement des personnes, déplacement des personnes, développement de l'emploi et des technologies..

Le CCAS doit aussi s'impliquer davantage dans les réseaux économiques : Caisses de retraites, organismes de prévention et d'assurance...

### Les opportunités qu'il nous faut saisir...

Les évolutions démographiques et la place importante occupée par les personnes âgées de plus de 60 ans dans les structures d'âge concourent à une meilleure prise en compte des enjeux liés au vieillissement dans les politiques publiques. Les seniors sont aussi une chance pour développer la citoyenneté, contribuer à la cohésion sociale et au développement économique, générer des innovations, créer des services, donc des



emplois parce qu'au-delà du temps disponible, il y a de nombreuses connaissances et compétences à mobiliser.

L'adaptation des territoires avec la réforme territoriale, la reconfiguration des périmètres communaux et intercommunaux d'action publique sont autant d'occasion de repenser les services, les interventions, les organisations et les moyens d'accompagnement des avancées en âge. S'exprime en effet, de plus en plus, la volonté politique et stratégique des acteurs du territoire angevin, de rassembler leurs forces pour agir autour d'objectifs partagées.

A ce titre, une dynamique de réponse commune et concertée aux appels à projets entre les acteurs s'organise. Des logiques de mutualisation de moyens financiers et humains s'enclenchent. La territorialisation des services au plus près de la population, les formes nouvelles d'intégration de l'intervention des acteurs dans des guichets uniques ou des plateformes de services suscitent de plus en plus d'intérêts et sont perçues comme de réelles occasions d'innover.

Les réflexions autour de la silver économie trouve un écho favorable à Angers notamment autour de la cité des objets connectés.

## ... et les contraintes à prendre en compte

Pour autant, considérant la diversité des acteurs institutionnels, associatifs et privés et l'ampleur des offres de services, les efforts d'amélioration de leur visibilité et lisibilité s'avèrent cruciaux. Les simplifications à engager ne sont pas évidentes à mettre en œuvre.

Aux volontés de rapprochement, de coopération, de mutualisation des moyens dans un contexte contraint, les acteurs entrevoient aussi le risque de perte d'identité, d'indépendance et d'autonomie.

La concurrence entre les acteurs, notamment dans le secteur du soutien à domicile et les réductions des subventions associatives sont des freins à la coopération. Il faut bien se connaître et avoir déjà travaillé ensemble sur des projets concrets pour se faire confiance et être en capacité de définir des répartitions des prises en charge.

# Des objectifs et des actions

## Organiser les interventions du CCAS en territoire au plus près des personnes âgées

- structurer une approche de type « plateforme de services » : autour des établissements du CCAS, dans les quartiers, organiser, mutualiser et ajuster l'offre de service du Centre local d'information et de coordination gérontologique, du Service de soutien à domicile, des établissements d'hébergement pour personnes âgées autonomes, du Service animation et vie sociale, voire de l'Action sociale sous forme de guichet unique de proximité, intégrant la dimension évaluation pluridisciplinaire partagée et coordonnée des situations.

## Soutenir et formaliser les partenariats

- étudier l'opportunité d'animer une offre de services coordonnée à l'échelle de la Communauté urbaine s'agissant des services d'accueil, d'information, d'évaluation et d'orientation des personnes âgées par exemple ;
- poursuivre le dialogue de gestion constructif avec les autorités de tarification : convention tripartite unique pour les EHPAD, contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens pour le service de soutien à domicile et les résidences autonomes ;
- répondre de façon concertée avec les partenaires aux appels à projets ;
- développer la mise en place de convention cadre avec le CHU, la Mutualité Française Anjou-Mayenne, le CESAME... ;
- poursuivre la mise en place opérationnelle d'une plateforme de service sociale avec la Mutualité Française Anjou-Mayenne et Pass'âge ;
- formaliser les partenariats et les collaborations entre le CCAS, Angers Loire Métropole et la Ville d'Angers.



## Partager et diffuser les enjeux du vieillissement pour innover et contribuer au développement économique et social.

### Nos forces reconnues...

L'inscription du CCAS dans la démarche du réseau francophone « Ville Amie Des Aînés », permet de développer toute une série d'actions aux périmètres très différents et sur un grand nombre de champs qui concernent la vie quotidienne des personnes âgées autonomes ou dépendantes.

La culture interne de l'innovation se nourrit de ces actions simples et utiles aux personnes âgées. La mobilisation des Angevins, les 400 bénévoles du CCAS, le service animation et vie sociale contribuent fortement à la mise en œuvre de ces actions de développement social.

Le CCAS est un terrain propice à l'expérimentation du fait de sa grande proximité avec les usagers et de sa capacité à les mobiliser de façon réactive. Le partenariat local mis en œuvre pour organiser le colloque sur les technologies de l'information et de la communication, les collaborations engagées avec ALDEV autour du projet living lab, la contribution du CCAS au rapport du Conseil économique et social régional des Pays de la Loire sur les enjeux du vieillissement, l'implication du CCAS dans les instances nationales (MONALISA, AFNOR,...) et les actions à engager en sont quelques preuves. L'expérimentation mise en place à Nicolas Bataille pour permettre les rencontres entre les personnes autour de l'accès au numérique et à la culture est également intéressante.

### ... et nos marges de progrès

Faute d'y consacrer du temps, le CCAS n'a pas structuré durablement une veille sur le champ de l'innovation sociale en matière de politique d'action sociale, d'action gériatrique ou de ressources internes. Le CCAS doit prendre le temps de capitaliser, sur des supports courts et simples, les expérimentations réussies pour diffuser, voire favoriser l'essaimage en interne d'abord, à l'externe ensuite.

Le CCAS dispose d'une expérience mineure en matière de domotique et d'implantation d'objets connectés au sein de ses services.

L'acculturation des acteurs non concernés dans leur mission principale par les enjeux du vieillissement reste à réaliser.

L'information de ces mêmes acteurs sur les actions conduites par le CCAS en particulier dans le cadre de la démarche « Ville Amie Des Aînés » est à programmer.

### Les opportunités qu'il nous faut saisir...

L'accroissement de la longévité est identifié comme une source de développement économique et social avec les plusieurs leviers locaux : la « Silver économie », la « Cité des objets connectés » et le label « French Tech ».

Le contexte économique et budgétaire contraint force à l'innovation. A ce titre, des fonds d'innovation existent à l'échelon européen qu'il faut saisir.

Pour que des projets innovants se traduisent, il est utile de partager les actions conduites dans le cadre de « Ville Amie Des Aînés » selon des formes régulières à inventer. En effet, c'est l'investissement de chaque acteur, dans son domaine de compétence, qui permettra à la collectivité d'être à la hauteur des enjeux.

Enfin, de nombreux projets privés d'habitats adaptés et alternatifs pour les seniors sont en réflexion ou en construction sur le territoire.

### ... et les contraintes à prendre en compte

L'offre de services n'est pas suffisamment ajustée aujourd'hui aux besoins et aux potentielles demandes, liées à la « silver économie », notamment en matière de développement des technologies. Le chantier qui s'ouvre est très important et nouveau.

L'organisation territoriale, à plusieurs strates, n'est pas toujours facilitante pour interroger les questions du vieillissement et apporter les réponses coordonnées et adéquates.

En matière d'habitat adapté aux besoins des seniors, le CCAS ne dispose pas d'une connaissance précise de l'adéquation entre l'offre et la demande sur le territoire. Des études restent à engager.



Le CCAS tient également à préserver

**la place des seniors dans la cité,**

parce que **leur expérience est une**

**richesse** qui mérite notre reconnaissance.

En leur réservant une place nous contribuons ainsi à

garantir la **cohésion entre les âges**

au profit d'un vivre ensemble harmonieux.

Cette philosophie, les nombreux bénévoles Angevins de tous les âges l'ont bien compris, quand ils s'engagent,

avec les professionnels du CCAS, pour **soutenir**

**la vie quotidienne de leurs aînés.**



*Maxence Henry,  
Adjoint en charge des personnes âgées*



# Des objectifs et des actions

## S'appuyer sur la démarche de l'Observatoire Mondial de la Santé avec «Ville Amie des Aînés» pour maintenir une capacité de veille et d'innovation

- maintenir le pilotage de la démarche « Ville Amie Des Aînés » au niveau le plus opérationnel, en l'occurrence le CCAS, tout en cherchant à partager les enjeux liés au vieillissement avec chaque direction de la Ville et de la Communauté urbaine pour que « le bien vieillir à Angers » prenne tout son sens et se traduise dans de nombreux domaines.

## Contribuer à la structuration de la filière « Silver économie »

- organiser les liens et les collaborations avec l'agence de développement économique ALDEV pour contribuer à développer des emplois dans les domaines du transport adapté, des laveries communautaires, de l'accompagnement administratif, de l'utilisation des outils numériques, du petit bricolage, jardinage... ;
- proposer l'expertise d'usage des seniors aux entreprises de la silver économie en organisant la rencontre entre les usagers du CCAS et les chercheurs/concepteurs ;
- contribuer à la stratégie « Angers French Tech » en proposant des innovations et en faisant des établissements du CCAS un terrain d'expérimentations.

## Accompagner le parcours résidentiel des aînés

- contribuer au développement d'une offre d'habitat alternatif : béguinage, habitat semi-collectif, habitat intergénérationnel... ;
- proposer une convention d'objectifs avec les bailleurs sociaux pour développer un habitat dédié aux seniors ;

- adapter le bâti des établissements à l'évolution du public, la désorientation, la déambulation,... en lien avec Angers Loire Habitat ;
- construire un nouvel EHPAA à Belle-Beille dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain.



**L’allongement de la vie** est un défi

pour notre ville, parce que celui-ci s’accompagne de phénomènes de dépendance, d’isolement et de précarisation économique... En effet, l’impact de

l’allongement de la vie est aussi le **moteur**

**d’un nouveau développement**

**économique** qui réinterroge les services que nous

apportons. Nous devons nous inspirer des **dernières**

**innovations** issues de la domotique.

En matière d’habitat, les innovations doivent améliorer le quotidien des personnes âgées, pour permettre

**des modes de cohabitation**

**variés et innovants** au cœur de nos villes

(colocation, béguinage, résidences partagées...) avec

le souci de préserver un lien social autour de nos aînés.

*Maxence Henry,  
Adjoint en charge des personnes âgées*

# Les ressources internes

**Le CCAS d'Angers, soucieux de l'efficacité et de l'innovation,  
au service de la solidarité**

# Les ressources internes :

**ses missions, ses compétences, son organisation, et ses valeurs.**

**L'action publique dans le champ de l'action sociale et médico-sociale en particulier, a pour obligation réglementaire de rendre compte de l'impact, de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence de son action. Considérant le contexte d'augmentation des précarités et des problématiques liées au vieillissement, ce n'est pas la finalité ou l'utilité de son action qui est interrogée, mais les conditions concrètes de mise en œuvre des réponses.**

A ce titre, le CCAS doit réaliser et présenter un bilan équilibré entre ses ressources et ses emplois. Il doit s'efforcer, à moyens donnés, d'obtenir les effets les plus bénéfiques possibles en faveur des Angevins qui sollicitent son intervention.

De même, les conventions d'objectifs et de moyens qui lient le CCAS avec ses principaux bailleurs financeurs (Ville d'Angers, Agence régionale de santé, Conseil départemental, organismes de retraite et tout autre acteur avec lequel le CCAS est susceptible de coopérer), conduisent le CCAS à produire tous les ans, les rapports descriptifs des conditions et des modalités de mise en œuvre de l'action, son impact et son effectivité, sa pertinence et sa cohérence.

Ainsi, le CCAS est mis à l'épreuve de sa pratique de façon continue, en proie à ajuster les organisations et les compétences pour répondre aux enjeux complexes et multiples auxquels il doit faire face.

L'évaluation continue des pratiques est culturelle au CCAS d'Angers.

La direction ressources internes est un rouage essentiel de la mise en œuvre des missions de solidarité et d'accompagnement des Angevins les plus fragiles. À ce titre, il contribue à cette dynamique d'évaluation, pour tendre vers une plus grande efficacité de l'action publique conduite par le CCAS. Il s'efforce de partager et d'assumer cette responsabilité avec l'ensemble des professionnels du CCAS. Il travaille à produire le meilleur service au meilleur coût.

Elle agit, de surcroît, en collaboration avec les directions ressources de la Ville pour les domaines qui concernent son champ d'intervention (ressources humaines, formation, évaluation, organisation, conseil de gestion, finances, informatique, juridique, bâtiment, commande publique, communication,...). L'appui de ces directions est essentiel pour faire avancer les projets du CCAS.

Sous la responsabilité d'un cadre membre du comité de direction du CCAS, ce pôle est composé de quatre services et de 20 agents.

## **Elle contribue à définir la vision stratégique**

Pour faire face aux enjeux complexes et multiples en matière de prise en charge des Angevins les plus vulnérables, il propose les outils de pilotage stratégique. Il développe un dialogue de gestion et une approche prospective pour être force de proposition en matière de vision stratégique.

## **Elle garantit la bonne gestion financière et comptable de l'ensemble de l'établissement**

Il veille au respect des grands équilibres budgétaires et assure la gestion des 12 budgets du CCAS. Il apporte son expertise en matière de finances/comptabilité pour présenter un bilan équilibré entre ses ressources et ses emplois. Il veille à la qualité des achats, à la préservation, à l'adaptation et la sécurisation des équipements. Son expertise permet d'accompagner quotidiennement les pôles thématiques pour tendre vers un niveau de service aux usagers d'une qualité optimale, au meilleur coût. Il assure des fonctions de contrôle et de vigilance s'agissant des ressources en général.

## **Elle gère le patrimoine du CCAS, le parc de véhicules et des équipements spécifiques**



## **Elle met en oeuvre les projets d'informatisation du CCAS en lien avec la Direction des Systèmes Communautaires d'Information (DSCI)**

Il réalise des études et teste des applications. Il assure une veille du marché. Il prend soin du bon fonctionnement des infrastructures téléphoniques et informatiques par la maintenance des 17 logiciels « métiers » et téléphoniques.

## **Elle assure le suivi des marchés publics et s'inscrit dans la dynamique d'achat responsable pilotée par la direction mutualisée de la commande publique**

## **Elle assure la fonction de gestion administrative des ressources humaines en proximité des services du CCAS et en interface avec la DRH mutualisée de la Ville et de la Communauté Urbaine**

Il participe activement au développement et à la valorisation des compétences en mobilisant aux côtés de la DRH tous les leviers : formation, analyse de la pratique, bilan de compétences, maintien en emploi. Il conseille et accompagne les managers dans leurs décisions relatives aux ressources humaines. Il contribue à la reconnaissance des engagements des agents du CCAS. Il pilote la masse salariale.

## **Elle conseille en matière d'organisation**

## **Elle contribue au quotidien à la diffusion de la culture de gestion au sein du CCAS**

Il met en place les outils de gestion et les procédures nécessaires au pilotage des activités du CCAS. Il veille à leur appropriation par les cadres pour qu'ils les reçoivent et les utilisent comme une garantie d'efficacité supplémentaire de leur action.

## **Il développe des compétences en matière d'observation sociale et d'évaluation**

Il contribue, avec l'analyse des besoins sociaux, à une meilleure connaissance des publics et des territoires et à l'adaptation de l'offre de services du CCAS. Il participe au travers de l'évaluation de la politique sociale, à l'amélioration de la performance, la transparence, la cohérence et la pertinence de l'action.

## **Elle contribue à définir la vision stratégique**

Pour faire face aux enjeux complexes et multiples en matière de prise en charge des Angevins les plus vulnérables, il propose les outils de pilotage stratégique. Il développe un dialogue de gestion pour être force de proposition en matière de vision stratégique.

## **Elle innove**

La capacité d'innovation propre au pôle gestion-prospective favorise le développement de projets qui positionne le CCAS d'Angers comme un acteur clé des réseaux du secteur social, médico-social et sanitaire avec lesquels il collabore.

Pour conduire cette mission, le Comité de direction et les professionnels du pôle gestion prospective, ainsi que les cadres intermédiaires du CCAS doivent tendre vers le partage d'un certain nombre de valeurs :

- l'esprit d'équipe et la solidarité entre professionnels ;
- le respect des usagers, des agents, du patrimoine, des biens, des équipements et du matériel ;
- la volonté de progresser, d'innover et d'expérimenter ;
- la volonté de partager le souci de la gestion des ressources avec des cadres et des agents en situation de relation d'aide ;
- la citoyenneté et l'éco-responsabilité ;
- l'équité, la diversité et l'autonomie.

# Des enjeux multiples et complexes

## Faire face aux différentes mutations à l'œuvre :

- socio-démographiques avec l'augmentation des seniors et des précarités ;
- économiques, avec la baisse des moyens financiers ;
- règlementaires (loi du 2/02/2002, loi d'adaptation de la société au vieillissement, code de l'action sociale et des familles, code de la construction...) ;
- humaines, avec une évolution constante des métiers, l'adaptation des compétences et des conditions de travail ;
- éco-responsables ;
- énergétique ;
- numérique.

## L'observation sociale des besoins des publics pour ajuster les réponses.

*La mobilisation des ressources financières, matérielles et humaines pour le meilleur des services, au juste coût :*

- une gestion rigoureuse des dépenses ;
- une tarification suivie et ajustée régulièrement ;
- une capacité d'anticipation et d'adaptation ;
- l'optimisation des moyens financiers, humains, techniques, matériels et architecturaux ;
- l'optimisation des organisations ;
- l'allocation des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention de qualité.

*Une gestion performante et dynamique des ressources humaines :*

- l'accompagnement des managers dans la traduction des projets de pôle et de services ;
- l'adaptation continue des pratiques des métiers du CCAS et la prévention de l'usure professionnelle ;
- la lutte contre l'absentéisme et la prise en compte des dynamiques et des leviers qui favorisent la qualité de vie au travail ;
- la préparation des départs à la retraite pour ne pas perdre les compétences et les valeurs des agents intervenant en faveur des publics vulnérables.

*La recherche d'une performance collective à travers la mise en œuvre d'un management de proximité, participatif, directif, donc intégratif :*

- la création des conditions de travail les plus favorables à l'écoute des agents, au partage, à l'échange et à la communication ;
- la mobilisation des professionnels dans les processus d'observation, d'évaluation, de conception et de définition des objectifs d'amélioration ;
- l'animation d'espaces d'échange, de débat et de réflexion, de collaborations transversales pour développer l'intérêt, l'adhésion et la motivation des agents ;
- la délégation pour impliquer ;
- la prise de risque, l'innovation, l'expérimentation, donc le droit à l'erreur et à tirer leçons pour ajuster les pratiques.

*La participation du Pôle Gestion Prospective aux réseaux régionaux et nationaux de réflexion, de recherche et d'étude dans le champ social et médico-social, pour être en veille et agir de façon adaptée, en termes de gestion des ressources au sens large.*

*La volonté de coopérer de façon constructive avec les acteurs du territoire à l'échelle départementale.*

*Une collaboration rapprochée avec les directions mutualisées de la Ville et de la Communauté urbaine pour construire des réponses transversales au service des Angevins fragiles.*

*L'évaluation de l'action publique :*

- le développement des compétences des cadres de direction en management stratégique pour diffuser la culture de l'évaluation ;
- des temps de dialogue de gestion et des revues d'objectifs pour évaluer le degré de mise en œuvre des projets.

# Trois objectifs stratégiques :

1



Contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques de solidarité, en appui à la direction et aux services, pour rendre un service accessible, de qualité, au juste coût et ajusté aux besoins

2



Renforcer la fonction « pilotage » de l'établissement pour aider à la décision

3



Développer une culture partagée des ressources humaines au sein de l'établissement pour renforcer l'efficacité du management de proximité

## Nos forces reconnues...

La direction ressources internes intervient quotidiennement en proximité des services opérationnels. À l'écoute, réactive pluridisciplinaire, elle possède une réelle capacité d'expertise. Ce système de gestion déconcentré est reconnu pour son efficacité par l'ensemble des professionnels du CCAS.

La gestion de proximité délivrée par les ressources internes participe également de la qualité du service rendu aux Angevins, dans un environnement où les processus de gestion sont de plus en plus complexes.

Pour autant, le CCAS n'agit pas seul. Ses services travaillent de concert avec les services des directions ressources mutualisées de la Ville et d'Angers Loire Métropole. De même, il participe au niveau local ou national aux réflexions et aux expérimentations. Il contribue à l'amélioration de la performance du secteur social et médico-social.

Par ailleurs, le CCAS a une qualité de service reconnue, avec deux services certifiés : la restauration et le service de soutien à domicile. Cette qualité résulte d'une démarche d'amélioration continue qui propose des pistes pour améliorer les organisations et accroître la satisfaction des bénéficiaires.

Dans la même logique, le CCAS dispose également d'un patrimoine mobilier et immobilier bien entretenu et contribue à la lutte contre le changement climatique par le contrôle des émissions de gaz à effet de serre.

Face à des ressources financières de plus en plus contraintes, le CCAS répond avec réactivité, à l'enjeu d'optimisation de son action en agissant sur trois leviers : la maîtrise budgétaire, la capacité d'anticipation et d'adaptation et la responsabilisation des agents.

La direction ressources internes conduit une démarche de dialogue de gestion interne permanent avec les services. Cette logique est aujourd'hui au CCAS intégrée et partagée. La direction du CCAS réaffirme cette volonté de manager en étant autant centré sur les objectifs et les résultats que sur les « personnes », l'encadrement et les agents.

Engagé depuis plus de 10 ans dans une démarche d'observation sociale, le CCAS a également conduit plusieurs évaluations d'action. Ces approches combinées contribuent à faire du CCAS d'Angers, un acteur sur le champ social et médico-social, reconnu pour sa capacité d'anticipation et d'innovation.

Enfin, la Ville d'Angers est engagée dans une politique active et dynamique des ressources humaines en faveur de l'égalité, de la diversité, du développement des compétences, du bien-être au travail et de l'emploi.

Dans le secteur social et médico-social, le facteur humain constitue l'essence même de nos métiers. Dans un contexte économique et social complexe, les compétences des agents, leurs capacités d'évolution, leur motivation et la richesse de leur apport au CCAS, sont autant d'atouts qui permettent de faire face à l'environnement. Conscient de ces enjeux, le CCAS mise sur la première de ses ressources pour mettre en œuvre le projet d'établissement, c'est-à-dire les hommes et les femmes engagés dans leur travail.

Il est ainsi attentif à cultiver une bonne cohésion sociale et s'attache à forger une identité et des valeurs communes à l'ensemble du personnel autour d'un même projet, porté par une équipe de direction engagée.

## ...et nos marges de progrès

La réalisation des activités de la direction ressources internes induit la mise en œuvre de relations privilégiées avec de nombreuses directions fonctionnelles et opérationnelles de la Ville, d'Angers Loire Métropole et de partenaires institutionnels. Le souci de transparence et d'amélioration continue des processus doit inciter les différents acteurs à poursuivre la formalisation des collaborations.

Dans un contexte économique et budgétaire contraint, il nous faut également interroger le découplage des fonctions ressources. La logique transversale contribue à la création de valeurs orientées vers la satisfaction des Angevins, usagers bénéficiaires. Cette logique ne doit pas s'opposer à un fonctionnement en mode projet. Un risque de moins grande visibilité de l'organisation convoque les

acteurs à bien s'informer et communiquer. Le CCAS reste néanmoins, un lieu de pilotage et de contrôle de proximité, rôles à prendre en compte dans les collaborations.

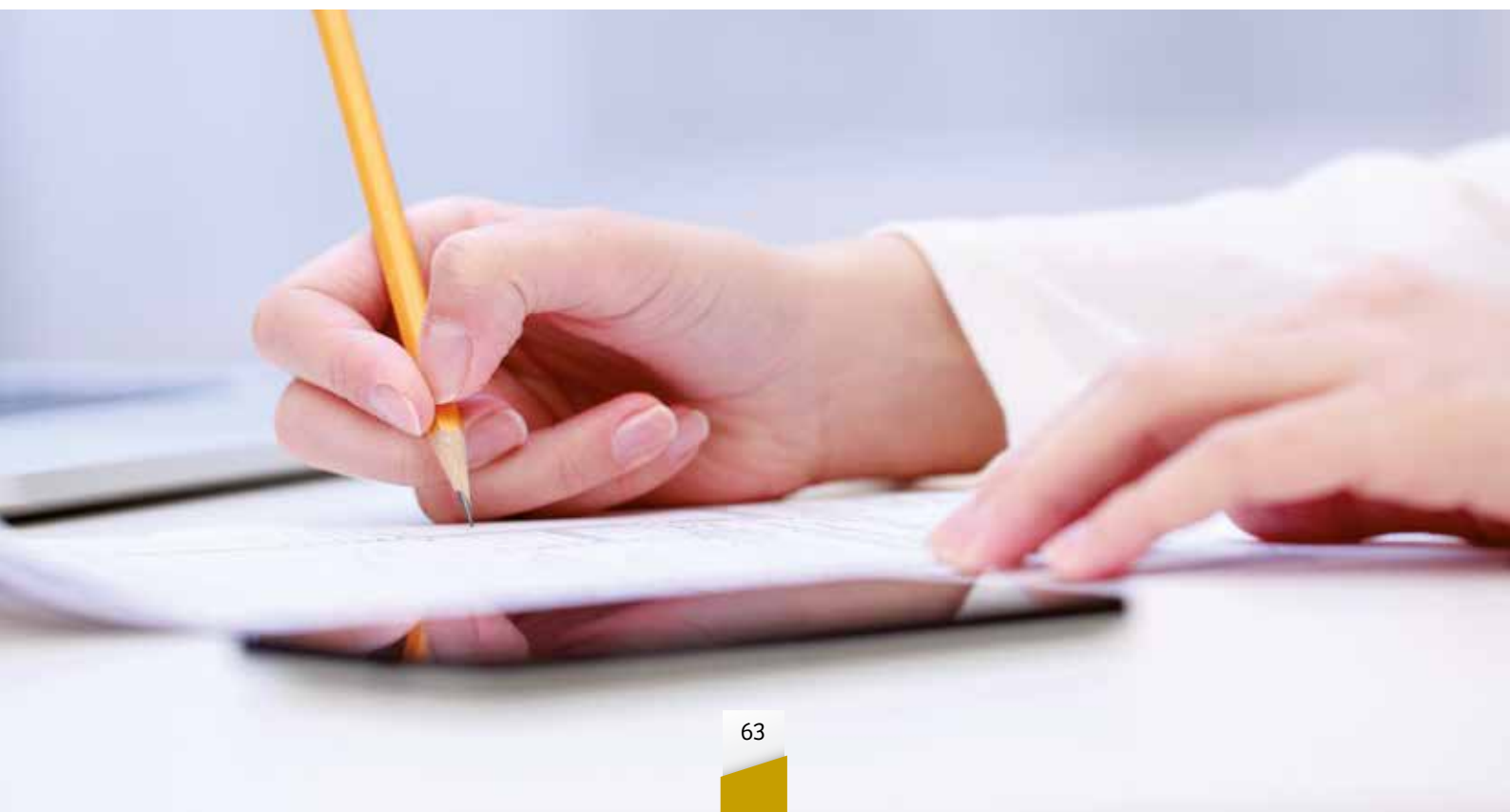
La modernisation des systèmes d'information et de gestion est une préoccupation majeure du CCAS. Il doit en effet s'adapter pour mieux prendre en compte les évolutions du secteur social et médico-social, soumis à une obligation de justifier du bon emploi des ressources allouées par les financeurs et intégrer la mutation des organisations liée au déploiement de la nouvelle offre de service aux Angevins.

Enfin, le Maire/Président du CCAS, la Vice-Présidente et l'Adjoint au Maire en charge des personnes âgées ont réaffirmé la volonté de disposer de services accessibles au plus grand nombre des Angevins. Cet engagement se traduit concrètement par la nécessité de disposer d'équipements sécurisés et adaptés à la prise en charge de toutes les fragilités, en particulier la perte d'autonomie des personnes âgées ; par la modernisation de la tarification pour garantir l'accessibilité financière des services aux Angevins les plus vulnérables.

## ... et les contraintes à prendre en compte

La réduction progressive des ressources financières sont de nature à peser sur les marges de manœuvre du CCAS. Les personnes âgées et leur famille peuvent également voir leur « reste à vivre » diminuer face au coût de la prise en charge de la dépendance qui augmente. D'une manière générale, la contrainte de plus en plus forte sur les ressources, convoque le CCAS à optimiser ses organisations et à innover.

Enfin, avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, la « fatigue » professionnelle devient une question centrale. Comment faire en sorte que les salariés travaillent en bonne santé, en restant compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle ? Grâce à l'appui de la DRH, le CCAS devra trouver les leviers pour davantage agir sur l'organisation, les conditions d'emploi et de travail.







Contribuer à la mise en œuvre des **politiques de solidarité**, en appui à la direction et aux services, pour rendre un **service accessible**, de qualité, au juste coût.

## Des objectifs et des actions

### Développer un accueil des Angevins qualitatif, accessible et sécurisé, un rôle essentiel du CCAS dans l'accompagnement des usagers

#### Quelques éléments de contexte

Le CCAS, à travers son service Accueil social, par exemple, accueille, écoute, informe, oriente des personnes à l'occasion d'environ 45 000 passages par an. D'autres services du CCAS accueillent un grand nombre de personnes : le Centre local d'information et de coordination gérontologique, le Service animation et vie sociale, le Service intervention sociale, le Point accueil santé solidarité, les établissements d'hébergement pour personnes âgées,...

Par ailleurs, les agents du CCAS, nouveaux arrivants ou pas, sont aussi des personnes qu'il faut intégrer dans des conditions favorables au CCAS, chaque jour. Les compétences mobilisées sont nombreuses et les agents ont besoin d'être accompagnés.

La réglementation en matière d'accueil dans les Etablissements Recevant du Public (loi du 11 février 2005) impose au CCAS d'adapter son patrimoine immobilier pour offrir un accueil accessible et sécurisé à l'ensemble de ses usagers.

L'évolution des nouvelles technologies, mais aussi des usages que le CCAS en fait, le conduit à s'interroger sur l'accessibilité de son offre et à réfléchir à de nouveaux moyens d'information sur les équipements, services, prestations et aides en faveur des angevins vulnérables.

#### Des actions :

- rendre accessible, a minima en ligne, l'offre de service du CCAS ;
- élaborer et déployer le plan d'accessibilité des établissements recevant du public dans le cadre de l'Agenda d'accessibilité programmée.

### Mettre en place une tarification plus simple, plus sociale, en correspondance avec les besoins des usagers et les évolutions réglementaires

#### Quelques éléments de contexte

Aujourd'hui, un tiers du budget annuel du CCAS est financé par des recettes de tarification.

Comme toute les villes-centres des agglomérations, la ville d'Angers connaît une réalité socio-économique particulière : 19% des angevins vivent sous le seuil de pauvreté, 19% des familles angevines sont des familles monoparentales, 29% du parc de résidences principales sont des résidences à loyer modéré.

Pour favoriser l'accès de tous au service public et pour prendre en compte les conditions de vie économiques et sociales des Angevins, ainsi que l'évolution des besoins, malgré un contexte budgétaire contraint, le CCAS peut être amené à faire évoluer les conditions d'accès aux services et sa tarification.

La tarification reste et restera une problématique stratégique récurrente dans l'activité du CCAS,

qui nécessite de l'expertise et des compétences en interne, à développer.

### Des actions :

- concourir avec la Ville et la Communauté urbaine, à l'harmonisation de la tarification des services sur la base des quotients CAF ;
- ajuster la tarification des prestations du domicile et de tous les établissements d'hébergement pour personnes âgées, pour tenir compte de l'actualité réglementaire.

## Amplifier la dimension « Administration responsable » du CCAS d'Angers

### Quelques éléments de contexte

Face à la raréfaction des ressources et la mutation énergétique, agir pour contribuer à la protection des ressources naturelles reste au cœur de la préoccupation du CCAS. A ce titre, il poursuit ses démarches d'optimisation de ses moyens d'impression, le renouvellement de ses menuiseries dans une optique de meilleure isolation du bâti, la mobilisation et l'accompagnement des agents sur le tri sélectif dans ses établissements, l'utilisation des modes de déplacement doux,... En parallèle, des actions de sensibilisation sont envisagées.

### Des actions

- professionnaliser la fonction d'achat médico-social ;
- créer des comités et des revues d'achats ;
- économiser l'énergie dans la gestion courante et le fonctionnement des équipements du CCAS ;
- inciter à l'utilisation des transports doux, au co-voiturage, ainsi qu'à l'éco-conduite dans le cadre des déplacements professionnels.

## Moderniser le système d'information du CCAS en faisant évoluer nos outils technologiques

### Quelques éléments de contexte

14 logiciels dédiés aux métiers du social et médico-social permettent au CCAS de réaliser ses missions. Le système d'information et de téléphonie est adapté en permanence aux évolutions des métiers pour permettre aux professionnels d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions et à accueillir les Angevins de façon qualitative. Le CCAS cherche à introduire dans sa stratégie les technologies de l'information et de la communication lors du renouvellement de ses matériels et équipements.

### Des actions

- auditer et remplacer les systèmes d'appel malade des établissements avec des solutions connectées ;
- renouveler le logiciel facturier des établissements ;
- élaborer le plan de maintenance préventive des logiciels du CCAS ;
- définir le plan stratégique du Système d'information.





## Renforcer la fonction « pilotage » de l'établissement pour aider à la décision.

### Des objectifs et des actions

#### Adapter l'organisation du CCAS au nouveau projet d'établissement

##### Quelques éléments de contexte

La relecture des politiques publiques, tout au long de l'année 2015, a été l'occasion de définir un nouveau projet d'établissement pour les années 2016 à 2018. Ce nouveau projet a pour ambition de fixer le cap et de donner la feuille de route des objectifs et des actions à conduire. Il s'agit d'ajuster l'offre de services aux Angevins pour l'améliorer, en l'adossant directement aux ressources et moyens disponibles.

Sa mise en œuvre interroge nécessairement nos modes de fonctionnement et d'organisation, nos processus et nos procédures, ainsi que nos compétences. Les prochaines années seront donc consacrées à la mise en cohérence et en adéquation des moyens au service des objectifs du projet, en associant l'encadrement et les agents.

L'offre de services définie et mise en œuvre par le CCAS doit aussi faire l'objet d'un dialogue direct avec les Angevins concernés par la politique sociale de la Ville, selon des formes dynamiques, ponctuelles et thématiques.

##### Des actions :

- organiser une journée avec les agents du CCAS pour présenter le projet d'établissement et son avancement ;
- associer les agents qui contribuent à la mise en œuvre de ces politiques publiques, dans une perspective d'amélioration continue et d'innovation ;

- mettre en œuvre un fonctionnement en mode projet pour :

- planifier les projets, désigner des directeurs et chefs de projet ;
- ajuster l'organisation au projet en associant l'encadrement intermédiaire ;

- réaffecter les ressources selon les besoins des pôles pour mettre en œuvre la feuille de route du CCAS.

#### Observer, suivre et évaluer de façon partagée pour éclairer la politique sociale et gérontologique

Observer et analyser les besoins sociaux des Angevins, conformément aux obligations réglementaires auxquelles est assujéti le CCAS (Décret août 2005), consiste à déployer une méthode et des moyens pour caractériser le territoire et la population du point de vue démographique, social, et économique. Cette connaissance permet d'aider à la décision pour définir des objectifs d'amélioration et ajuster le projet stratégique d'établissement.

- ajouter à la veille juridique la dimension médico-sociale ;
- doter le CCAS d'un outil performant de gestion des données d'activité pour piloter par objectifs.

Pour conduire ces démarches d'observation sociale, d'évaluation et d'aide à la décision, le CCAS choisit de mobiliser ses ressources et son expertise interne.

Il a également la volonté de partager son activité et sa connaissance du territoire et des populations accueillies avec son réseau de partenaires et les usagers.

## Les actions associées

- internaliser l'observation sociale et les études pour mieux maîtriser les données locales et l'évaluation des besoins du public ;
- animer des ateliers d'analyse partagée croisant les expertises politiques, professionnelles et d'usages et rendre accessible l'information pour les services et les partenaires.

## Renforcer la capacité décisionnelle, le dialogue de gestion et les conventionnements

### Quelques éléments de contexte

Le CCAS d'Angers participe à de nombreux réseaux (ODAS, Union nationale des CCAS, Agence nationale d'appui à la performance (ANAP), la Mission d'appui régional du secteur médico-social (LaMARS), etc...) et est un vrai contributeur et incubateur pour la création des outils du médico-social en France.

Ce positionnement au sein des réseaux lui permet de participer activement à l'évolution du secteur du médico-social sur le plan technique et d'anticiper les évolutions réglementaires.

La démarche de dialogue de gestion instaurée au CCAS est poursuivie et enrichie, en privilégiant le croisement des thématiques (ressources humaines en lien avec les finances et l'activité), afin de conforter la dimension évaluative à son action.

### Des actions

- poursuivre le dialogue de gestion ;
- évaluer la performance du CCAS à partir d'indicateurs robustes et une revue des dépenses ;
- poursuivre la participation du CCAS aux réflexions/recherches-actions sur les questions de pilotage du médico-social portées au niveau local et national ;
- installer la dynamique d'évaluation dans une logique de pilotage avec des tableaux de bord lisibles et pertinents.

## Sécuriser l'exécution budgétaire et la mise en œuvre de la stratégie financière et patrimoniale du CCAS

### Quelques éléments de contexte

La multiplicité des autorités financières et des décideurs (Agence régionale de santé, Conseil départemental, CCAS, Ville,...), ainsi que les périmètres de gestion et de responsabilité nécessitent d'être dans une démarche de sécurisation optimale de l'activité financière.

A compter de janvier 2015, la Ville et le CCAS se sont dotés d'un nouveau logiciel financier adossé directement aux politiques publiques, à leurs programmes et opérations. Une campagne de formation des agents s'est engagée tout au long de l'année 2015 et se poursuivra en 2016.

L'architecture budgétaire et financière, directement adossée au logiciel financier, a été définie en impliquant les responsables de pôle, à la tête des centres de responsabilité et gestionnaire d'un budget.

La Ville d'Angers, via une subvention d'équilibre participe au financement du CCAS. Au-delà de cette subvention, les directions supports de la Ville contribuent à la mise en œuvre du projet d'établissement. La volonté de formaliser les partenariats est affirmée à travers la signature d'une convention d'objectifs et de moyens, ainsi que des protocoles de services.

### Des actions

- poursuivre la formalisation des collaborations entre les services de la Ville et d'Angers Loire Métropole et le CCAS et ajuster les protocoles de services existants ;
- mettre en place les nouveaux outils de suivi suite à l'acquisition du nouveau logiciel financier et développer une prospective financière ;
- mobiliser les directions Bâtiments et Urbanisme pour relire et ajuster les conventions de gestion avec Angers Loire Habitat ;
- mettre en place un programme pluriannuel d'investissement.

# 3



## Développer une culture partagée

des **ressources humaines** au sein de l'établissement pour **renforcer l'efficacité** du management de proximité.

### Des objectifs et des actions

#### **Piloter la masse salariale et maîtriser les effectifs en valorisant les compétences et en optimisant les organisations**

##### Quelques éléments de contexte

Dans un contexte de transformation permanente, de diminution globale des moyens et de développement du digital (informatique, téléphonie, objets mobiles), les relations de proximité sont un enjeu majeur pour le CCAS.

Le management de proximité s'amplifie pour accompagner les évolutions. Au plus près du terrain, il s'agit de donner les moyens de s'adapter à ces transformations, de s'impliquer et de participer davantage à la mise en œuvre des objectifs du projet d'établissement.

Il s'agit dès lors d'agir sur les modes d'organisation, les compétences et les parcours professionnels, tout en prenant en compte les contraintes économiques.

##### Des actions :

- accompagner les agents dans la mise en œuvre de la diversité des changements à l'œuvre ;
- examiner les conditions de développement d'une fonction de pilotage des ressources humaines liée à la spécificité sociale et médico-sociale ;
- rendre lisible le référentiel des règles liées à la gestion des ressources humaines, spécifiques au CCAS, et

allouer les enveloppes de moyens temporaires aux managers de terrain, pour les responsabiliser ;

- susciter des vocations et attirer de nouvelles compétences en valorisant les métiers du social et médico-social ;
- développer un plan de formation pour optimiser l'utilisation des logiciels du CCAS, s'adapter aux technologies, développer des compétences, ajuster les postures et les pratiques professionnelles... ;
- animer une ligne métier pour les fonctions « ressources internes » pour favoriser l'accueil, l'intégration et l'employabilité des agents.

Le sentiment de qualité de vie au travail est le résultat d'un système complexe et d'un ensemble de paramètres propres à chaque agent et à son vécu. L'encadrement et les agents doivent pouvoir être mobilisés pour contribuer à répondre concrètement à cet enjeu à plusieurs niveaux : l'information et la sensibilisation à ces notions, le matériel et les équipements, la formation,...

#### **Favoriser la sécurité et la qualité de vie au travail**

##### Quelques éléments de contexte

Compte tenu de la spécificité de ses missions et de ses 45 métiers œuvrant auprès de personnes fragiles, le CCAS s'engage donc à mobiliser tous les leviers permettant de garantir la sécurité et la qualité de vie au travail de ses agents, en associant la Direction mutualisée des ressources humaines.





## Des actions

- mettre en place un système de management du risque incendie ;
- prévenir l'absentéisme de courte durée et maintenir l'activité en expérimentant un pool de remplaçants permanents volants (titulaires EHPAA/SSAD) et en s'appuyant sur les études conduites par la direction des Ressources humaines pour identifier les leviers ;
- promouvoir et créer les conditions du développement du télétravail au sein de l'établissement ;
- proposer et expérimenter la création d'une « conciergerie » ;
- développer une démarche globale « d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité au travail » en maintenant les certifications déjà obtenues, en actualisant le document unique, en analysant les accidents de travail, en sécurisant l'accueil d'un nouvel arrivant... ;
- ajuster le système de télégestion du Service de soutien à domicile et mettre en place la télétransmission.







### *Crédits photos*

*Page 3 - Léonard de Serres - CCAS d'Angers*

*Page 8 - Eric Fauconnier - Ville d'Angers*

*Page 9 - Thierry Bonnet - Ville d'Angers*

*Page 12 - Jordane Chaillou - Photographe*

*Page 20 - CCAS d'Angers*

*Pages 23, 26 - Ville d'Angers*

*Page 29 - Patrice Champion - Photographe*

*Pages 31, 34 - Jordane Chaillou - Photographe*

*Pages 41, 47, 55, - Banque d'images Phovoir*

*Pages 57, 63, 65, 69 - Banque d'images iStock*

*Page 70 - Thierry Bonnet - Ville d'Angers*



## Centre Communal d'Action Sociale

BP 80011  
Boulevard de la Résistance et de la Déportation  
49020 - ANGERS cedex 02  
Tél : 02 41 05 49 49  
Fax : 02 41 05 39 40