

PLAN stratégique

Sommaire

Introduction	5
Préambule : Principes d'action du CCAS.....	7
1. L'affirmation de droits fondamentaux	12
1.1. Pour garantir le service public	13
1.2. Pour accéder aux droits existants	13
1.3. Pour créer des droits effectifs avec les personnes.....	14
2. L'action sociale pour garantir des droits.....	15
2.1. Obtenir des moyens convenables d'existence	15
2.2. Accéder au logement ou à l'hébergement	18
2.3. Promouvoir la socialisation et l'éveil des jeunes enfants en lien avec leurs parents.....	22
2.4. Garantir les moyens d'accès à la santé.....	25
2.5. Bien vieillir	26
3. Organisation du CCAS.....	30
3.1. Un pilotage démocratique articulé avec la Ville	30
3.2. Une animation territoriale renforcée.....	32
3.3. Un employeur qui vise l'exemplarité.....	34
3.4. Un CCAS en coopération avec son environnement.....	37
3.5. Un gestionnaire sobre et en évaluation continue	40

Introduction

La solidarité est l'affaire de tous les Grenoblois. Si notre ville a su traverser les crises économiques et sociales qui ont jalonné son histoire, et préserver l'esprit de fraternité qui la caractérise, c'est parce que ses habitants ont toujours eu une conscience élargie de ce principe essentiel à la vie en commun. Affrontant aujourd'hui l'une de ces périodes difficiles du fait du contexte économique national et international, notre ville se doit, une fois de plus, de faire preuve d'audace et d'imagination au service de sa cohésion. C'est la raison pour laquelle j'ai confié au Conseil d'Administration du Centre Communal d'Action Sociale, sous l'autorité de son Vice-Président, et en accord avec les élus de la majorité municipale, le soin d'élaborer un nouveau plan stratégique pour le CCAS de la Ville de Grenoble.

Agir pour la solidarité, c'est avancer avec une boussole de valeurs exigeante : agir pour l'accès aux droits fondamentaux de celles et ceux qui pensent qu'ils n'ont pas leur place dans cette société, agir pour l'émancipation progressive des personnes en refusant la fatalité, agir au milieu d'un écosystème de partenaires associatifs, dont l'expertise de terrain est une ressource précieuse.

La conception de ce plan stratégique s'est faite dans un esprit d'ouverture et de participation large, emprunt à la fois de réalisme quant à nos moyens et d'ambition quant à notre volonté de changer la donne. En guise d'avant-propos, je tiens à

souligner ce qui constitue à mes yeux les axes forts de ce plan, des axes qui préservent l'histoire de cette institution modèle, tout en lui ouvrant de nouvelles perspectives.

D'abord, l'action du CCAS de Grenoble doit gagner en cohérence, en prenant pleinement sa place au sein des politiques menées par la municipalité. De solides passerelles doivent être tissées entre les services sociaux et les services en charge de l'action territoriale, de la santé, de l'insertion, du logement, de l'éducation, de la culture... Ces interactions dépassent le cadre de la Ville : le CCAS travaillera au sein d'un écosystème territorial, en lien avec le réseau d'acteurs du social, avec la Métropole, le Département, l'Etat, la CAF, les communes environnantes et les associations.

Pour tenir cette cohérence dans l'action, le CCAS devra ensuite résister à la tentation d'aligner un catalogue de dispositifs, répondant à des inspirations d'opportunité. Il veillera, au contraire, à assurer la bonne marche de ses cœurs de métier et à toujours interroger le développement de son action à l'aune des besoins des habitants.

Troisième ligne de force : la transformation de son patrimoine immobilier. Trop longtemps négligés, les lieux accueillant nos crèches, nos centres sociaux et nos maisons de retraite devront évoluer, afin de préserver notre offre de service, et de l'adapter aux évolutions démographiques



de notre cité. La mission du CCAS, c'est aussi de préparer l'avenir, de rendre possible la solidarité pour les générations futures.

Le quatrième axe que je défends vise le même objectif, puisqu'il s'agit de rendre prioritaire l'action sociale que nous menons auprès des jeunes Grenobloises et des jeunes Grenoblois. Dans ce domaine encore plus qu'ailleurs, il nous faut être en lien et en cohérence avec les acteurs qui œuvrent aux côtés de jeunes en précarité. Le CCAS, bien souvent premier guichet d'accueil des personnes en difficulté, doit y prendre sa place.

Cinquième et dernier axe: les élus de la majorité et les personnalités qualifiées du conseil d'administration du CCAS veilleront à conduire notre action dans la bienveillance et la co-construction, avec les usagers du CCAS comme avec ses agents, force vive de ce nouvel élan de solidarité que je tiens à initier pour Grenoble.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce plan stratégique et poursuivront demain, j'en suis sûr, leur engagement à nos côtés dans sa réalisation.

Eric PIOLLE
Maire de Grenoble



Préambule

Principes d'action du CCAS

Contexte

Ville centre de la métropole, Grenoble présente de fortes inégalités entre quartiers au sein de la commune et de nombreux signes de précarités liées la situation économique actuelle (cf. figures ci-après).

L'origine de ces situations sociales relève le plus souvent de décisions et de politiques au-delà des compétences communales. Cependant, tout à la fois comme acteurs politiques et comme responsables des actions menées par les services publics locaux, **les membres de l'équipe municipale de Grenoble font de la lutte contre les inégalités sociales et de l'accès aux droits les axes de leur engagement.** Nous travaillerons avec l'ensemble des partenaires du champ social en faisant en sorte que chacun prenne ses responsabilités.

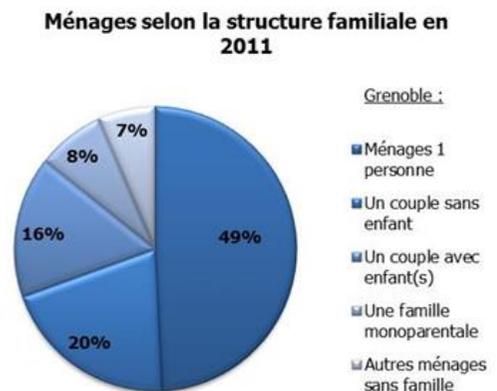
Nous voulons que l'action publique touche tous les habitants et habitantes et protège celles et ceux que le contexte social fragilise.

Historiquement, **la ville de Grenoble a fait le choix de faire porter largement sa politique sociale par son centre communal d'action sociale (CCAS).** Ses activités s'inscrivent, par conséquent, dans le champ global des politiques sociales menées par la Ville. Les compétences du CCAS de la Ville de Grenoble sont également mises à contribution pour définir ces politiques en lien avec les différents partenaires institutionnels ou associatifs.

Le CCAS est administré, conformément à la loi, par un conseil d'administration constitué de membres nommés es-qualité ou représentants associatifs, du maire et d'élus du conseil municipal. Ce conseil d'administration s'assure d'être un lieu d'échanges sur les besoins sociaux des habitantes et habitants, tout en agissant dans le cadre des politiques municipales.

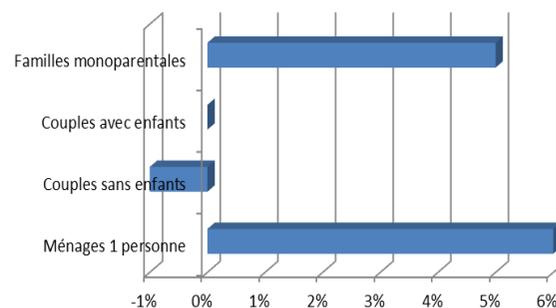
Structure des ménages

Un accroissement des ménages d'une personne et des familles monoparentales



Source : INSEE - RP2011 - Exploitation principale

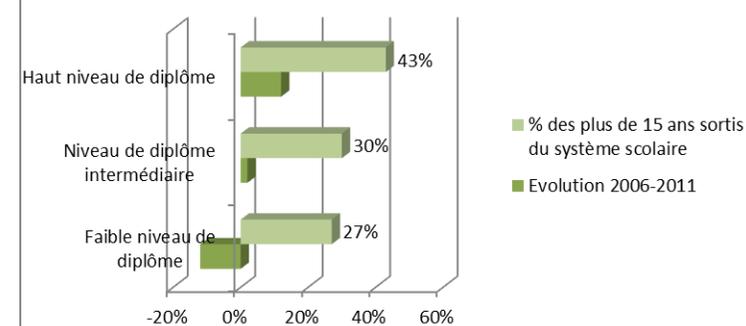
Evolution globale 2006-2011 des types de ménages



Niveau d'éducation

Une population majoritairement diplômée

Répartition et évolution des niveaux de diplôme des grenoblois



Une surreprésentation des familles monoparentales dans les secteurs moins favorisés qui masque néanmoins des effectifs importants dans les secteurs 2 et 4

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Effectifs familles monoparentales	900	1100	1000	1200	1000	1000
Parts des familles monoparentales	6%	6%	8%	8%	11%	13%

Source : INSEE, RP2011

Une concentration des personnes à haut niveau de diplôme au nord de la commune

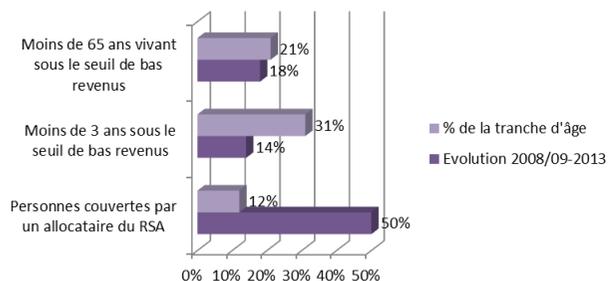
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Haut niveau de diplôme	52%	57%	36%	41%	28%	29%
Faible niveau de diplôme	21%	18%	30%	29%	40%	34%

Source : INSEE, RP2011

Pauvreté et précarité

Un accroissement des situations de pauvreté et de précarité (et montée en charge du dispositif pour le RSA)

Part et évolution des grenoblois en situation de pauvreté



Une surreprésentation dans les secteurs 5 et 6 mais une évolution marquée dans le secteur 2

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Effectifs sous le seuil de bas revenus	3 761	4 375	4 071	3 811	4 986	6 098
Parts des moins de 65 ans sous le seuil de bas revenus	15%	15%	20%	15%	30%	37%
Evolutions 2008-2013	19%	26%	8%	17%	18%	14%

Source : CAF, 2013

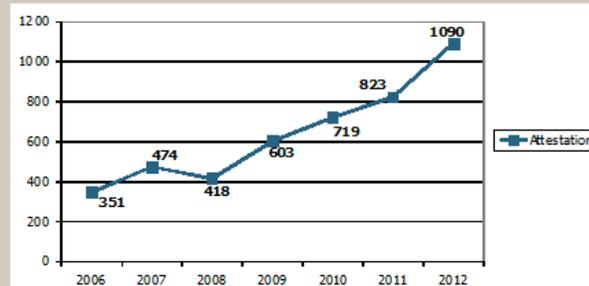
Conditions de vie

Une saturation des dispositifs d'urgence en 2012

- 35215 appels (4000 ménages) au 115, 16% des demandes satisfaites
- Un taux d'occupation de 122% du Centre d'Accueil Intercommunal

Un accroissement du nombre de personnes domiciliées au CCAS

Attestations d'élection de domicile effectuées par le CCAS (file active) - Évolution 2006-2012



Source : CCAS, 2013

Des inégalités d'accès à la santé dès l'enfance (bilan de grande section de maternelle)

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
Part des enfants nécessitant des soins dentaire	13%	13%	15%	18%	21%	27%
Part des enfants en situation d'obésité	8%	7%	10%	7%	NR	14%

Source : DSPE, année scolaire 2012-2013

Champ d'action

Le CCAS œuvre à **la lutte contre les inégalités par l'affirmation de droits fondamentaux**. Il contribue à améliorer le niveau de vie des personnes :

- soit financièrement par des aides directes,
- soit via l'accueil de public dans ses équipements (EHPAD, EAJE...),
- soit par des dispositifs qu'il organise lui-même (mais toujours en lien avec des partenaires),
- soit par un rôle d'information et d'accompagnement des personnes dans l'accès à leurs droits,
- soit par un rôle d'alerte et d'interpellation sur les mécanismes institutionnels créant du non-recours aux droits,
- soit par l'accompagnement de dynamiques collectives entre des habitants et habitantes, **dont des personnes en situation de précarité sociale**.

L'action du CCAS porte prioritairement sur :

1. **Le droit à des moyens convenables d'existence**
2. **Le droit à un logement ou à un hébergement décent**
3. **Le droit à la socialisation et l'éveil** des jeunes enfants en lien avec les parents
4. **Le droit à la santé**
5. **Le droit de bien vieillir**

Pour ce faire, le CCAS déploie les principes d'organisation suivants :

- Une **posture relationnelle** visant l'équité de traitement, l'équilibre et la bienveillance entre les agents et les personnes reçues et/ou accompagnées, en s'appuyant sur leurs capacités et leur pouvoir d'agir.
- Une **coordination avec les services municipaux** pour participer, ensemble, à une politique municipale d'action sociale globale.
- Une **coopération interinstitutionnelle** et interdisciplinaire pour définir ou orienter des politiques d'action sociale, en systématisant le cofinancement d'actions, y compris quand il est l'opérateur ou le chef de file.
- Une **dynamique de projets avec le monde associatif**, dans le respect des orientations de chacun et dans une démarche partagée de veille et d'innovation sociale.
- Une **évaluation en continu** de son action, en respectant le cadre du service public, afin d'améliorer ses réponses aux besoins.
- Un effort d'**exemplarité en tant qu'employeur**, avec une implication significative sur les enjeux d'insertion professionnelle, de lutte contre l'emploi précaire et d'emploi des travailleurs en situation de handicap.
- Une **gestion sobre et équilibrée** de son budget, à l'aune des orientations politiques qu'il met en œuvre et sur la base d'une stratégie pluriannuelle avec ses partenaires financiers.

Méthode d'élaboration du projet

Dès l'été 2014, le CCAS s'est lancé dans une démarche d'élaboration de son « Plan stratégique 2015-2020 », destiné à orienter l'action du CCAS, dans le cadre fixé par les engagements de la majorité municipale.

Pour formuler des axes d'intervention répondant au mieux aux besoins des Grenoblois, son élaboration a privilégié une consultation large d'agents, de partenaires et d'usagers du CCAS.

Ainsi, entre octobre 2014 et le début du mois de janvier 2015, sept groupes de travail thématiques, animés par un membre du Conseil d'Administration avec l'appui d'un membre du Comité de Direction du CCAS, se sont réunis à plusieurs reprises. Ces sept groupes, composés chacun d'une trentaine d'agents du CCAS, d'usagers et de partenaires, ont pu mener une réflexion ouverte sur la base de constats partagés, et aboutir à la formulation de propositions sur les actions à poursuivre, à réorienter, à développer ou encore à initier. Les relevés de conclusions ont été présentés publiquement, lors de l'assemblée plénière du 22 janvier 2015, devant environ 400 personnes, habitants et partenaires réunis.

Le Conseil d'Administration du CCAS s'est ensuite attelé à un travail d'appropriation et de priorisation des propositions des groupes de travail, dans le but d'élaborer son plan stratégique définitif, en corrélation avec la définition d'une politique municipale globale.

Le plan stratégique du CCAS présenté ici a été voté au Conseil d'Administration du CCAS le 26 juin 2015.

Il convient de souligner que ce plan jette les bases de l'action sociale de la Ville, répondant aux orientations politiques de la majorité municipale en termes de solidarité, et mettant en lien le CCAS avec de nombreux services municipaux ou mutualisés (politique jeunesse, actions intergénérationnelles, égalité des droits, culture, service insertion par l'économique, santé, tarifications...).

Ce plan stratégique sera évolutif au cours de ce mandat, pour que chaque Grenoblois dispose d'une action sociale municipale lisible, et qu'il soit ainsi à même de se l'approprier et d'y participer.

Alain DENOYELLE
Adjoint à l'action sociale
Vice-président du CCAS



1. L'affirmation de droits fondamentaux

Notre communauté est minée par les inégalités sociales et les discriminations de toutes sortes. Face à ce constat largement partagé, nous proposons d'affirmer l'importance de faire respecter des droits fondamentaux au nom de la liberté, de l'égalité et de la fraternité qui nous réunissent.

Ces droits inaliénables sont des protections inhérentes à chaque personne. Ils contribuent à la dignité de chacun, quels que soient sa nationalité, son âge, son sexe, son origine. Pour certaines personnes, les droits sociaux sont réalisés par leurs revenus issus de leur travail ou de leur patrimoine, par un soutien familial ou associatif. Pour d'autres, ce n'est pas le cas et la collectivité locale – instrument de nos solidarités collectives – se doit d'agir. Notre projet affirme l'importance d'accorder à chacun les mêmes droits.

Même si ces droits sont indivisibles, nous appuyons l'action du CCAS tout particulièrement sur celui-ci : *« Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en*

cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté. » (article 25 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948).

Le CCAS définit trois alternatives pour faire respecter les droits des personnes :

- La proposition directe d'un service public qu'il gère (proposer une place en crèche, une place d'hébergement, une aide sociale facultative...);
- L'accès à un dispositif public existant géré par d'autres (faire valoir son droit à un revenu minimum auprès de la CAF, obtenir un logement social...);
- Le soutien à l'organisation collective des personnes, afin qu'elles réalisent ce droit par elles-mêmes. Cette dimension est souvent minorée mais elle est essentielle pour la réalisation effective de droits : la communauté politique n'est jamais aussi soudée que lorsque ses citoyens y contribuent.

1.1. Pour garantir le service public

Au cours de sa longue histoire, le CCAS a créé de nombreux services publics permettant de garantir des droits à des personnes marginalisées par les inégalités sociales. Il existe actuellement des établissements pour personnes âgées dépendantes, des foyers-logements, des centres d'hébergement, des crèches municipales, des services d'intervention à domicile (soins, repas...), ainsi que des prestations distribuées par les équipes du CCAS (aides sociales, aides aux vacances...). L'ensemble de ces services a vocation à rester dans le giron d'un service public de qualité.

Néanmoins, la gestion de ces dispositifs ne doit pas nous faire oublier qu'il existe un public, nombreux, qui reste en marge de nos actions. C'est pourquoi il convient de repérer les facteurs limitants pour la réalisation de ces droits.

- **Repérer systématiquement des facteurs d'exclusion ou de renoncement aux droits**

Le non-recours aux droits et services est un facteur d'exclusion puisqu'il ne permet pas aux personnes de bénéficier des prestations financières, ou non financières, qui sont conçues pour elles. Parce que le non-recours a une incidence directe sur l'augmentation de la pauvreté et de l'exclusion, il doit être repéré et traité au plus tôt. L'entrée tardive dans un dispositif valorisant les droits a un impact direct sur l'augmentation des demandes financières au titre de l'aide sociale facultative ou extra-légale. Les services sociaux du CCAS étant en contact quotidien avec les per-

sonnes en situation de fragilité, ils constituent l'un des médiateurs essentiels pour le repérage du non-recours. Une recherche-action sera menée avec l'Observatoire du Non-Recours (ODENORE), de façon à faire du CCAS un acteur majeur de la prévention de celui-ci afin d'agir contre ses causes.

1.2. Pour accéder aux droits existants

Si le CCAS est souvent en première ligne de l'accueil des publics, il n'est qu'un rouage dans le vaste système de protection sociale français. L'organisation des politiques publiques procède souvent par « public cible » et, de ce fait, se cantonne à une logique descendante, construite en « tuyaux ». En découle un catalogue de services et d'actions, où l'habitant peut être concerné plusieurs fois, sans qu'il y ait une vue globale de sa situation. Le dialogue avec l'acteur public se résume fréquemment à vérifier la conformité de la situation de l'habitant avec les critères administratifs de la mesure ciblée. La complexité de l'action sociale perd les habitants dans la lecture des responsabilités et de l'interlocuteur approprié ; il n'est pas mis en situation d'agir. Des habitants, de ce fait, ne recourent pas aux dispositifs qui leur sont destinés, phénomène qui aggrave les inégalités sociales.

C'est pourquoi le CCAS souhaite s'organiser pour permettre aux personnes de faire valoir leurs droits par une compréhension de leur situation, une information fiable et précise, voire un accompagnement tel que peuvent le proposer les écrivains publics

et les travailleurs sociaux des plateformes thématiques (mobilité, budget...).

L'un des enjeux pour cet « accès aux droits réalisés par d'autres » consiste, cependant, à ne pas se contenter d'accueillir les nombreuses demandes mais de se donner les moyens d'aller à la rencontre de ceux qui ne font pas ou plus la démarche de poser la question. En allant à leur rencontre là où ils sont.

- **Créer une équipe juridique mobile**

Le CCAS créera, dans le cadre d'une démarche partenariale, une équipe juridique mobile destinée à aller auprès des publics qui n'adhèrent pas à une logique de guichet traditionnel, afin de les accompagner vers une reconnaissance de leurs droits, par exemple en matière d'accès à l'hébergement, aux prestations sociales ou à la santé.

1.3. Pour créer des droits effectifs avec les personnes

Les dispositifs publics ne permettent malheureusement pas à l'ensemble des habitants d'accéder à l'ensemble des droits fondamentaux. De nombreux migrants, y compris de l'Union Européenne, se trouvent

ainsi en situation de « droits minorés ». C'est le cas également des jeunes adultes entre 18 et 25 ans sans soutien familial qui n'ont aucun moyen de subsistance autonome, ou encore de certaines personnes âgées isolées.

Le CCAS doit soutenir l'émergence d'initiatives collectives destinées à ce que les droits soient rendus effectifs pour le plus grand nombre. Cela peut passer par l'appui à la création d'associations de défense des droits, par des jardins collectifs contribuant à une meilleure alimentation, à des formes innovantes de logement collectif...

Les Maisons des Habitants sont au cœur de cet enjeu et tout particulièrement les agents de développement local, afin qu'ils repèrent ces thématiques et qu'ils soutiennent le développement du pouvoir d'agir des personnes et des groupes, qu'il s'agisse de droits sociaux, économiques ou d'accès à la culture, aux vacances, aux loisirs.

- **Créer une fois par an un Forum des droits**

Proposé par le CCAS, il réunira des acteurs associatifs, institutionnels et citoyens autour des droits pour présenter les processus ayant conduit à inventer de nouvelles formes d'actions collectives, ainsi que leurs résultats.

2. L'action sociale pour garantir des droits

2.1. Obtenir des moyens convenables d'existence

Dans une société où l'accès à une majorité de ces services est marchand (logement, habillement, alimentation...) et où la distribution des revenus primaires (salaires, placements, patrimoine...) est très inégalitaire, les institutions publiques doivent fournir les moyens d'une existence digne par un soutien financier adapté aux situations des ménages.

Les obstacles d'accès à ce droit

- Les inégalités sur le marché de l'emploi (chômage, intérim...) : 23,7 % des 18-25 ans étaient au chômage au dernier trimestre 2014, chiffres en hausse de +8,1 % en Isère entre février 2014 et 2015.
- Les politiques d'immigration qui créent des situations inégalitaires en restreignant les droits sociaux liés au séjour.
- Il existe dans de nombreux services, des grilles de tarification mal coordonnées entre elles qui développent le non-recours aux droits existants en rendant incompréhensibles les critères d'attribution des aides locales.

Principes stratégiques

- Accompagner les personnes vers leurs droits opposables quand ils existent.
- Compléter l'offre, quand cela est possible, pour les personnes les plus en difficulté, notamment pour les jeunes adultes.

Actions opérationnelles pour le CCAS

■ Expérimenter une « aide municipale jeune »

Le CCAS organisera un cycle de travail, incluant notamment le Conseil Départemental, en charge du Fonds d'Aide aux Jeunes, et la Mission locale, gestionnaire de la Garantie Jeunes, pour définir collégialement les contours du déploiement de cette aide facultative du CCAS à partir de l'idée, jamais vraiment déployée, de « coup de pouce jeunes ». Il s'agira d'expérimenter sur 18 mois un assouplissement du dispositif, sur la base de critères d'attribution décidés en fonction des situations et problématiques rencontrées.

■ Recentrer les prestations sur les priorités de l'action sociale

Le CCAS se mobilisera pour renforcer la concertation entre les services d'action sociale du Conseil Départemental de l'Isère, de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de l'Isère, des partenaires associatifs et de son propre service d'aides sociales facultatives. En coordination avec ces partenaires, il s'agira d'identifier les éventuels doublons et dispositifs inefficaces, ainsi que les dispositifs manquants, pour pouvoir répondre au plus grand nombre de problématiques sociales rencontrées.

L'unification des seuils d'attribution des aides du CCAS sera étudiée afin de faciliter la communication et la compréhension des critères (aide aux vacances, aides facultatives, tarifs...).

■ Poursuivre le travail engagé à partir des plateformes

Les plateformes du CCAS (plateforme budget, plateforme précarité énergétique et plateforme mobilité) auront pour objectifs de : 1) Simplifier les

démarches pour les usagers ; 2) Proposer une description fine des publics accompagnés ; 3) Identifier les problématiques rencontrées par les publics et les qualifier ; 4) Cataloguer et évaluer les solutions mises à disposition par la plateforme ; 5) Proposer des partenariats pour œuvrer à la complémentarité des prises en charge. Dès lors, chaque plateforme sera interrogée à intervalle régulier selon ces 5 items, de façon à dégager des pistes d'ajustements et de partenariats restant à développer.

Le CCAS est en contact avec les personnes en difficulté à travers ses services ressources, assurant la facturation de prestations de services. En lien avec la Trésorerie, un plan de traitement des impayés sera défini, de façon à proposer à la fois un mode de collaboration inédit entre services et une action efficace à destination des usagers du CCAS, passant notamment par des orientations vers la plateforme budget.

Actions opérationnelles avec la Ville

■ Réviser les grilles tarifaires afin qu'elles soient plus justes

Cet objectif de justice sociale doit être visé quel que soit le service proposé à la population. Il nécessite un travail conjoint mené par la Ville avec son CCAS. Cela suppose par exemple de transformer le « Pass culture », dont l'un des objectifs était de faciliter la participation à la vie artistique locale. Le nouveau projet aura deux objectifs :

- Soutenir les projets culturels des Maisons des Habitants, en lien avec les acteurs culturels locaux. Un budget propre y sera consacré.
- Elaborer une politique tarifaire juste et accessible, qui permette à des personnes en situation de précarité d'aller voir des spectacles. Le CCAS travaillera avec la Direction des Affaires Culturelles de la Ville pour repenser les tarifications des lieux culturels. La pratique artistique y sera intégrée.

2.2. Accéder au logement ou à l'hébergement

Le droit au logement est un droit fondamental de tout être humain. Par défaut, le droit à l'hébergement en France est consacré comme un droit inconditionnel par le Code de l'action sociale et des familles : « *toute personne sans abri en situation de détresse médicale, psychique ou sociale a accès, à tout moment, à un dispositif d'hébergement d'urgence* » (article L.345-2-2).

Les obstacles d'accès à ce droit

- L'offre du marché immobilier est engorgée en France et à Grenoble, ce qui génère une sélectivité (par l'argent et le statut social lié à l'emploi et à la précarité) de plus en plus aigüe sur l'accès au logement privé et au logement social. 8000 demandes de logement social sont en cours sur l'agglomération grenobloise, avec une moyenne d'instruction de 26 mois.
- Le principe du logement d'abord, tel que décrit dans la Circulaire du 13 janvier 2012, reste bloqué dans sa mise en œuvre par l'absence de moyens mis à disposition par l'État.
- La complexité juridique et d'acteurs place les habitants en difficulté pour faire reconnaître leur droit.
- De nombreux habitants des squats, camps ou bidonvilles sur Grenoble relèvent de problématiques liées au droit de résidence en France : demandeurs d'asile, ressortissants de l'Union européenne en résidence à durée limitée, etc... Le pilote de cette politique publique est exclusivement l'État.

Principes stratégiques

- Privilégier le logement d'abord.
- Dissocier premier accueil, ouvertures de droits et accompagnement social.
- Distinguer le droit au logement (régi par un bail) et le droit à l'hébergement (régi par un contrat de séjour).
- Peser pour que le droit à l'hébergement soit traité à l'échelle intercommunale.

Actions opérationnelles

- **Développer l'accès par l'information sur le droit au logement et à l'hébergement**

Au sein des différents dispositifs du CCAS, les équipes auront pour mission d'informer les usagers concernant leurs droits en matière de logement ou d'hébergement (demande de logements sociaux, POHI, DALO, DAHO...).

La Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale (MOUS) mise en place autour des enjeux des campements et squats, constituera l'un des axes de développement de l'action du CCAS dans une logique d'accès aux droits et d'accompagnement des parcours des ménages, de l'urgence à l'insertion, pour en garantir la continuité et la cohérence.

- **Développer l'accompagnement global en fonction des besoins des personnes hébergées**

Un accompagnement social doit être accessible pour toute personne qui en aurait besoin. Dans les années à venir, le CCAS développera l'expertise de ses équipes d'accueil, d'orientation et d'accompagnement pluridisciplinaires (médico-psycho-social), pour qu'elles interviennent quel que soit le moment et le lieu de résidence où se trouvent les ménages, en proposant un accompagnement social et des informations pour accéder aux droits en fonction du souhait des personnes.

- **Sécuriser les moyens du Centre d'Accueil Intercommunal (CAI)**

La mobilité des personnes sans-abri à l'échelle d'un bassin d'habitat nécessite une gestion solidaire et coordonnées entre les Villes de l'agglomération. Un travail collégial devra être engagé autour du CAI, dispositif à vocation intercommunale, mais qui souffre d'un trop faible engagement, en matière de financement de l'hébergement d'urgence, de la part de l'État et de l'ensemble des autres communes de la Métro (hors Grenoble). En lien avec la Ville, le CCAS de Grenoble s'efforcera donc d'associer les autres communes de la Métro autour du projet de cet établissement, de façon à ce qu'elles s'investissent davantage dans le fonctionnement de cette structure à vocation intercommunale.

- **Adapter les conditions d'accueil dans les établissements du CCAS pour répondre aux différents besoins et au droit à l'intimité**

Pour améliorer l'accompagnement des personnes dont les soins sont mis en péril par leur précarité sociale et répondre au mieux à leur besoin, les capacités d'accueil du CCAS en structures médicosociales dédiées aux personnes en situation de précarité auront ainsi vocation à être développées (Lits Haltes Soins Santé, Lits d'Accueil Médicalisé), en fonction des appels d'offres de l'Agence Régionale de Santé.

Les dortoirs et chambres collectives ne correspondent plus ni à la demande des personnes accueillies en Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), ni à l'offre que le CCAS entend leur offrir, y compris dans l'urgence. C'est en ce sens que le CCAS adaptera ses capacités d'accueil, tout en poursuivant les deux objectifs suivants : développement des capacités d'hébergement dans le diffus et augmentation de l'offre d'hébergement répondant aux besoins de publics spécifiques.

Les CHRS du CCAS renforceront significativement leur travail de lien avec l'ensemble des acteurs de proximité (écoles, crèches, lieux culturels, Maisons des Habitants...), de façon à accroître leur ouverture sur leur environnement et permettre des synergies avec les acteurs de proximité.

Le CCAS veillera à la qualité des lieux d'hébergement ou de logement qu'il propose, ainsi qu'à leur adéquation aux besoins précis des différentes catégories psycho-sociales des populations.

- **Favoriser le principe du logement d'abord**

Le CCAS entend renverser la logique habituelle d'insertion, selon laquelle la sortie de la rue est faite en logique d'escaliers et d'étapes qui sont autant d'écueils ou d'épreuves à surmonter jusqu'au logement décent. Le logement est d'abord un droit et ce droit ne peut être altéré par un système au mérite.

Le CCAS soutiendra les projets et actions innovants allant dans ce sens. Le CCAS développera des solutions à travers du CHRS dans le diffus, plus de mesures AVDL (Accompagnement vers et dans le logement) et les expérimentations de parcours de la rue au logement directement construits avec les personnes concernées.

L'hébergement en structure d'insertion doit être coordonné vers une insertion sociale adaptée aux capacités des résidents et à leur situation administrative. Aussi, les structures d'hébergement du CCAS devront consolider leur capacité d'accompagnement pour permettre au plus grand nombre de personnes d'accéder à une réelle insertion sociale. Cela se fera à la fois en renforçant la professionnalisation des travailleurs sociaux, mais également en développant des partenariats, que ce soit dans le champ du logement avec les bailleurs, dans le champ de l'insertion professionnelle ou dans celui de la santé. Cette articulation innovante entre l'action sociale, l'insertion professionnelle et le bien-être de la personne sera régulièrement évaluée pour adapter son action.

- **Participer au système « d’alerte expulsions »**

Les dispositifs de prévention des expulsions, essentiellement de l’État et du Conseil Départemental, manquent aujourd’hui de lisibilité pour les professionnels et le public qui pourrait en bénéficier. Le CCAS coopérera avec l’ensemble de ses partenaires pour une meilleure prévention des expulsions via une amélioration de la lisibilité des dispositifs existants pour les publics qu’il accueille, ainsi que la mise en place de procédures permettant une intervention plus rapide sur les situations d’impayés (mécanismes d’alertes précoces).

- **Définir une trajectoire pluriannuelle pour les services et dispositifs d’accueil, d’orientation et d’accompagnement**

Les services d’accueil, d’orientation et d’accompagnement social des publics en difficultés de logement ou de relogement (Service Intercommunal d’Accueil, Service d’Accueil Temporaire d’Insertion Sociale, Pôle Orientation Hébergement Insertion, Accompagnement Vers et Dans le Logement) se situent au cœur des actions du CCAS, mais aussi des interactions à l’œuvre entre les acteurs institutionnels de l’agglomération (État, Département, Métro, Ville) ainsi que les partenaires associatifs. Leurs missions seront consolidées dans les années à venir, dans une démarche d’observation partagée des besoins et à l’aune des moyens engagés par les différents partenaires de ces dispositifs, dans le cadre du Service Intégré d’Accueil et d’Orientation (SIAO) et du Plan départemental pour le logement et l’hébergement des personnes défavorisées en Isère (PALHDI).

2.3. Promouvoir la socialisation et l'éveil des jeunes enfants en lien avec leurs parents

Les obstacles d'accès à ce droit

- Les structures variées qui soutiennent la socialisation des jeunes enfants ne sont pas accessibles à tous pour cause de méconnaissance par les familles, de manque de place, de parcours d'inscription compliqué ou d'horaires limités.
- L'exigence de qualité d'accueil dans la petite enfance induit un coût de gestion des EAJE dont le nombre de places ne permet pas l'accueil de toutes les demandes.
- Inexistence de solution d'accueil pérenne (d'une durée de plus de 3 mois) sur des horaires de travail atypiques pour des parents à faible revenus.
- Services de PMI du Conseil Départemental réorganisés, sortis des Centres Sociaux, en sous-effectifs sur certains secteurs, qui ne permettent pas la mise en œuvre d'un travail de prévention précoce approfondi. Cloisonnement des institutions.

Principes stratégiques

- Reconnaître et favoriser la place de l'enfant et de sa famille dans la ville.
- Établir une vue globale et coordonnée sur le territoire des lieux et des projets pour les jeunes enfants, faire connaître aux habitants tous les lieux de socialisation pour les jeunes enfants d'une manière lisible et dynamique.
- Faire évoluer l'offre en structures d'accueil petite enfance du CCAS en fonction des évolutions urbaines de Grenoble.
- Garantir une qualité d'accueil pour les enfants et leur famille dans leur diversité et donner la priorité aux situations d'exclusions (sociales, liées au handicap, protection de l'enfance, atypiques).
- Impliquer les parents dans les instances des établissements d'accueil des jeunes enfants, des Maisons des Habitants, et plus largement au niveau de la ville pour tout ce qui les concerne.

Actions opérationnelles pour le CCAS

- **Construire et évaluer la qualité de l'accueil dans les services de la petite enfance au CCAS, avec un effort particulier sur les enjeux de langage et de parentalité**

Outre la meilleure valorisation des projets des crèches et des Relais d'assistantes maternelles, l'amélioration de la qualité de l'accueil s'appuiera sur une démarche qualité construite sur un mode participatif. Celle-ci sera accompagnée d'un élargissement de l'expertise des professionnels, dans le sens d'un effort renouvelé en matière de formation continue, de projets, ainsi que du développement des temps d'analyse de la pratique. Enfin, une instance interne de réflexion et de ressources autour de la spécificité de certains accueils sera créée afin d'approfondir notre capacité à repérer les situations de fragilité des jeunes enfants et à dialoguer avec leurs parents.

- **Améliorer l'accès aux modes d'accueil du jeune enfant, à travers notamment une valorisation et un renforcement de l'offre publique et associative, en particulier pour les familles en situation de fragilité**

Le renouvellement des places existantes et l'implantation de nouvelles places de crèches publiques constitueront des objectifs opérationnels majeurs pour le CCAS dans les années à venir. Cela suppose de travailler à la fois sur l'évolution de la demande, sur la question du foncier et sur la faisabi-

lité budgétaire en fonction des moyens alloués par la Ville, en conservant l'objectif de lutter contre la marchandisation de la petite enfance. À cet effet, l'objectif de mixité sociale sera réaffirmé, via notamment le renforcement des actions de communication, ainsi qu'une réflexion sur le fonctionnement actuel de l'accueil occasionnel. Il conviendra également de maintenir la garde atypique en renforçant ses liens avec les autres modes d'accueil.

- **Contribuer à l'amélioration des conditions d'accueil du jeune enfant dans les quartiers, soutenir la qualité d'accueil par les assistantes maternelles indépendantes**

Afin d'encourager les initiatives de qualité des assistantes maternelles, le CCAS se fixe pour objectif la création d'un sixième Relais d'assistantes maternelles (RAM). Au-delà, les équipes travailleront à la valorisation des projets des crèches et des RAM, au partage de ces projets à l'échelle de la direction, au renforcement des partenariats au niveau des secteurs. En s'appuyant sur les commissions Petite Enfance seront ainsi mis en place des temps d'information collective aux parents, regroupant les partenaires à l'échelle des quartiers, afin que les familles aient connaissance de toutes les ressources disponibles.

Pour répondre à des besoins spécifiques en plus de la scolarisation, l'accueil dans les établissements du CCAS d'enfants de plus de 3 ans ou d'ores et déjà scolarisés sera envisagé hors du temps scolaire.

- **Renforcer la place des parents dans les crèches, notamment par un réseau actif de parents délégués**

La mobilisation des habitants commence dans la petite enfance où elle est facilitée par les relations entre pairs. Dans les crèches, il s'agit de permettre la création de liens entre les parents, à travers la participation aux projets des établissements ; sur le plan de la direction, il s'agit de développer le réseau des parents délégués, par exemple en lui donnant accès à des outils de communication et d'information. Les temps d'information collective à l'échelle des quartiers pourront aussi servir de socle à des partages d'expériences avec les parents et entre eux ainsi qu'au développement de temps de formation à leur usage.

Actions opérationnelles pour la Ville

- **Décloisonner et élaborer une charte d'accueil**

En tant que première marche du parcours éducatif grenoblois, l'action en matière de petite enfance se situe au croisement d'objectifs d'acteurs institutionnels et associatifs, qui font le constat d'un cloisonnement important de leurs actions respectives. Les approches que la Ville de Grenoble et le CCAS portent seront coordonnées et partagées afin de porter une politique commune sur la place des enfants et des familles dans la ville et de favori-

ser l'accès de tous aux différentes dispositifs. Cette démarche s'appuiera sur les huit commissions Petite Enfance de la Ville.

Plus largement, afin de développer les échanges favorisant la connaissance et la reconnaissance de tous les partenaires, un projet faisant émerger le consensus autour de l'accueil des enfants prendra forme à travers la rédaction commune d'une charte d'accueil des jeunes enfants à l'échelle de la ville, en impliquant les parents.

- **Pérenniser et développer les lieux et actions de socialisation des enfants, en dehors des structures de garde en tant que telles**

Recenser et communiquer sur les structures, les lieux et les projets pour la petite enfance, en dehors des modes de garde. En effet, il existe sur Grenoble de nombreux lieux de socialisation pour les jeunes enfants, mais ils ne sont pas répertoriés et parfois peu connus.

Mener une action à l'échelle de la ville à destination des jeunes enfants grenoblois nécessite de prendre en compte les enfants qui ne fréquentent pas les structures collectives. Le développement de lieux et d'actions en dehors des crèches sera également favorisé (Lieux d'Accueil Enfants Parents, ludothèques, actions culturelles), en lien notamment avec les Maisons des Habitants et les services municipaux.

2.4. Garantir les moyens d'accès à la santé

La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies le 10 décembre 1948 reconnaît, dans son article 25, un droit à la santé et à la protection sociale. En France, issue du compromis du Conseil National de la Résistance de 1944, la Sécurité Sociale a permis la mise en place d'un système solidaire d'accès aux soins.

Le droit à la santé est traité en détails dans le Plan Municipal de Santé. Le CCAS a participé à son élaboration et contribuera à sa mise en œuvre, en tant qu'acteur important de la santé à Grenoble, mobilisant de nombreux agents et services (centre de soins infirmiers, interventions auprès des personnes âgées, auprès des populations en précarité, permanences du Planning Familial...).

Le droit à la santé inclut le droit à une alimentation saine et choisie. C'est un élément indispensable du bien-être des habitants et un vecteur d'inégalités sociales (à titre d'exemple, l'obésité est deux fois plus présente chez les enfants des quartiers prioritaires). Agir sur les conditions d'accès à l'alimentation, c'est donc aussi agir pour le droit à la santé.

Les obstacles d'accès à ce droit

L'égalité face à la santé se dégrade et une part de plus en plus importante de la population se voit contrainte de renoncer à des soins ou de les reporter à plus tard. Plusieurs raisons à ce constat :

- L'augmentation du chômage et des inégalités de revenus au sein de la population, et donc un reste à charge pour les ménages de plus en plus important.
- Le nombre croissant des dépassements d'honoraires ou des médicaments « déremboursés ».
- Le renoncement à une complémentaire santé pour les ménages les plus précaires, et donc des renoncements aux soins pour des raisons financières.
- Des refus de soins nombreux pour les bénéficiaires de la CMU (Couverture Maladie Universelle) et de l'AME (Aide Médicale d'Etat).
- Le coût d'une alimentation équilibrée et saine pour les plus bas revenus.

Principes stratégiques

- Favoriser le rapprochement de l'action sociale de celle de santé.
- Rendre plus accessibles les services de santé.
- Mieux informer les habitants et professionnels sur les services existants.
- Jouer un rôle de coordination, faciliter les échanges, impulser des dynamiques pour favoriser les approches innovantes en faveur de l'intérêt général.

Actions opérationnelles

Les actions opérationnelles impliquant la santé au CCAS sont décrites dans le Plan Municipal de Santé en cours de concertation et qui sera adopté avant le 31 décembre 2015.

2.5. Bien vieillir

Les obstacles d'accès à ce droit

- La maladie et l'augmentation de l'espérance de vie diminuent la capacité à vieillir selon ses propres choix.
- L'augmentation de la mobilité dans la vie sociale et professionnelle affaiblit les solidarités familiales et de voisinage.

Principes stratégiques

- L'habitant âgé est d'abord un citoyen acteur dans la ville et son usage de la ville est parlant pour l'ensemble des habitants. La vieillesse n'est pas une maladie.
- Proposer des moyens de prise en charge des personnes en fonction de leur niveau de dépendance, soit directement, soit avec d'autres partenaires, dans le cadre des plans départementaux d'actions gériatriques.

Actions opérationnelles pour la Ville

- **Affirmer la personne âgée, ou en situation de handicap, comme citoyen acteur dans la ville**

L'Organisation Mondiale de la Santé a défini la démarche de « Ville amie des aînés ». La Ville de Grenoble entend s'y engager et le CCAS y prendre sa part.

Sous la supervision d'un chargé de mission Ville, il s'agit de rapprocher les politiques d'aménagement urbain, de développer la citoyenneté, d'accompagner les personnes âgées par des animations sociales intergénérationnelles et la prise en charge de la dépendance, à domicile ou en établissement. Pour le CCAS, il s'agira en particulier de positionner la lutte contre l'isolement au cœur de ses politiques de prévention et d'accompagnement du bien vieillir. Nous renforcerons notre capacité à repérer les personnes les plus exposées aux risques d'isolement et favoriserons les réseaux de voisinage et de solidarité de proximité. Une attention particulière sera portée à la prévention des facteurs aggravants pouvant conduire aux ruptures de lien social des personnes âgées ou en situation de handicap. Le CCAS sera attentif à rendre lisible et accessible l'offre de services, de soins et d'hébergement qu'il gère directement, en l'inscrivant dans le paysage de l'ensemble des acteurs grenoblois.

- **Développer la réflexion sur l'offre de logements adaptés**

Une politique pour adapter les logements favorisera le maintien à domicile des personnes âgées qui le souhaitent et dont la santé et les conditions de vie le permettent. Les projets innovants sont : les logements regroupés à services partagés, les logements inter-générationnels, les appartements regroupés, les foyers-logements avec offres de soins. Ce dossier doit être mené en lien avec la Métropole.

Actions opérationnelles pour le CCAS

- **Développer l'aide aux aidants**

Les aidants sont au cœur des solidarités contre toutes les formes de solitude et d'isolement. Un plan d'action d'aide aux aidants sera établi, incluant aussi bien les intervenants du domicile que les établissements, en lien avec nos partenaires (institutions et associations). Le CCAS poursuivra notamment les efforts engagés depuis 2013 à travers la mise en place de la Maison des Aidants « Denise Belot ». Cet équipement continuera à privilégier la réactivité et le maillage avec les partenaires du territoire grenoblois, pour mettre en place une multitude d'actions de soutien aux proches de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées (conjoint, enfants, voire petits-enfants, amis). La montée en charge de l'équipement se poursuivra, à travers le déploiement des solutions in-

novantes déjà expérimentées (halte-répit, baluchonnage) ainsi que de nouvelles initiatives : accueil de France Alzheimer Isère dans les locaux de la Maison des Aidants, mise en œuvre de Cafés des aidants en lien avec le Conseil Départemental, maillage étroit entre la Maison des Aidants et le Centre de Jour des Alpains, liens renforcés avec l'Équipe Spécialisée Alzheimer.

- **Repenser la plateforme de services d'accompagnement et d'intervention à domicile**

Fers de lance de l'accès au droit et du soutien à domicile pour les personnes âgées et les personnes en situation de handicap grenobloises, le Service Social Personnes Âgées (SSPA), le Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), le Centre de Soins Infirmiers (CSI) et la Restauration à Domicile (RAD) feront l'objet d'un travail de réflexion prospectif, à l'aune des projections démographiques disponibles, pour évaluer les besoins de la population. Ce travail d'anticipation des priorités, modes d'action et moyens à mettre en œuvre se fera en concertation avec nos partenaires, qu'ils soient financiers ou d'action médicosociale. Dans le cadre du plan municipal de santé, le CCAS recherchera également une meilleure articulation entre les services du soutien à domicile, les intervenants et les institutions de santé.

- **Centrer la gestion d'établissements sur des équipements durables, soutenables et à vocation sociale, avec une attention particulière à leur capacité d'accueil temporaire**

Le CCAS est gestionnaire de plusieurs types d'établissements destinés aux personnes âgées : Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), logements-foyers et accueil de jour. Ce parc a vocation à évoluer à moyen terme, en fonction à la fois d'enjeux d'adaptation aux besoins des publics et de gestion du patrimoine (entretien des bâtiments, solidité des modèles économiques).

L'enjeu pour les années à venir sera de privilégier des établissements à caractère médico-social qui soient en capacité : 1) de suivre l'évolution des besoins des personnes âgées ; 2) de rechercher en permanence la conciliation entre qualité des services et accessibilité financière et technique au plus grand nombre ; 3) de proposer un accueil temporaire, permettant une transition du domicile vers l'établissement ; 4) de proposer des accueils d'urgence pour répondre lors de situations de crise ou de sortie d'hospitalisation ; 5) d'assurer une mixité des publics : personnes âgées autonomes et entrant en dépendance, approches intergénérationnelles.

Côté patrimoine, un plan de gestion pluriannuel sera établi, en lien avec nos partenaires institutionnels (Ville, Conseil départemental, ARS), selon deux axes prioritaires : l'évolution du

parc des logements-foyers, avec un axe prioritaire sur le centre-ville, et l'offre du CCAS en matière d'EHPAD, notamment pour prendre en compte les besoins issus du développement des pathologies neurodégénératives.

- **Promouvoir l'ouverture des établissements sur leur environnement**

Le CCAS veillera à développer les dynamiques d'ouverture de ses établissements accueillant des personnes âgées. Ceux-ci ne doivent pas être réduits à des assemblages de domiciles isolés, mais bien pensés comme des lieux de vie inscrits dans un quartier. Ils pourront constituer des lieux-ressources, des espaces d'animation et de rencontres, etc...

L'action des Pôles d'animation gérontologique et intergénérationnelle (PAGI), installés dans chaque Maison des Habitants, constituera un point d'appui majeur pour faciliter l'ouverture des établissements et leur mise en lien avec les autres équipements du quartier. Le CCAS élaborera une feuille de route pluriannuelle pour les PAGI, en fonction des publics visés et des moyens disponibles dans les Maisons des Habitants.

Dans une démarche analogue, les Espaces Personnes Âgées s'ouvriront en tant que lieux d'animation et de vie sociale intergénérationnels au sein de leur environnement, plus que comme lieux de restauration.

- **Déployer les démarches qualité et les travaux autour de la bientraitance**

La capacité à recueillir la parole des usagers suivis ou hébergés sera renforcée et développée, tant dans la construction et le suivi de leur plan individualisé (projet de vie, plan d'aide, plan de soin) que dans le fonctionnement des services. La bientraitance des personnes âgées, qui peuvent cumuler différents facteurs de vulnérabilité, sera considérée comme un enjeu fondamental des politiques d'action sociale gérontologique et un principe d'action fondateur pour le CCAS. Il repose sur l'accompagnement

des bonnes pratiques, le soutien aux professionnels confrontés à des situations complexes et le développement de relations de travail respectueuses et solidaires. L'objectif : mettre l'utilisateur, sa volonté et sa dignité, au centre de la pratique et des gestes professionnels. Accompagnement des cadres dirigeants, analyse de la pratique, formation en continu, partenariat avec des associations d'utilisateurs et des experts professionnels, tous ces axes de travail seront poursuivis et approfondis au service de l'objectif fondamental de la qualité du service et de la bientraitance physique ou morale au quotidien.

3. Organisation du CCAS

Une politique publique se met en œuvre grâce à l'institution qui la porte. Celle-ci doit incarner cette politique à travers ses modalités de délibération, ses agents, ses ressources et ses méthodes. Cela suppose un certain nombre d'orientations que nous détaillons ici.

3.1. Un pilotage démocratique articulé avec la Ville

■ Donner un pouvoir effectif à chaque instance consultative

Si des instances de participation existent aujourd'hui à différentes échelles de travail (Conseils de Vie Sociale dans les établissements d'hébergement, parents délégués dans les crèches, Comités d'usagers dans les Maisons des Habitants...), l'enjeu pour les années à venir est de généraliser ces instances et de préciser le rôle que doivent y jouer les usagers et les habitants. D'une instance à l'autre, les sujets pourront varier mais il est important de savoir sur quoi les habitants consultés auront un pouvoir effectif de décision (validation des projets pédagogiques ou d'établissement par exemple).

Deux expérimentations seront menées : l'une, avec la Ville, autour de la mise en œuvre de budgets participatifs, l'autre autour de la place des usagers au sein du Conseil d'Administration du CCAS (saisines depuis les comités existants, représentation via des délégués) et dans les différents comités de pilotage des projets et actions.

■ Renforcer la cohésion entre le CCAS et la Ville pour clarifier l'action sociale municipale

Un pôle « Ville solidaire et citoyenne » est mis en place à la Ville de Grenoble, visant à créer de la transversalité entre les directions du CCAS et les services municipaux mobilisés sur les questions de solidarité et de citoyenneté : il comprend la Direction de l'Action Territoriale et de la Politique de la Ville (DATPV), la Direction de la Relation aux Citoyens (DRC), la Direction de la Santé Publique et Environnementale (DSPE), le Service Insertion Emploi (SIE, mutualisé avec la Métro) et suit la Mission Locale et le CCAS. Ce pôle est dirigé par le directeur général du CCAS, faisant fonction de directeur général adjoint à la Ville. Les services du CCAS participeront au développement de ce pôle, dans le respect de la gouvernance de l'établissement.

En outre, la Direction de l'Action Territoriale et de la Politique de la Ville (Ville) et la Direction de l'Action Sociale Territorialisée (CCAS) évoluent vers un service commun avec une direction unique. Une fois en place, la nouvelle Direction de l'Action Territoriale agira à la fois selon les orientations politiques municipales et celles du CCAS.

- **Assurer la place du Conseil d'Administration en tant qu'instance de pilotage du CCAS**

Établissement public administratif présidé de plein droit par le Maire de la commune, le CCAS constitue un outil des politiques municipales. Néanmoins, outre le président, le Conseil d'Administration du CCAS comprend, à parité, des membres élus par le Conseil municipal et des membres nommés parmi les personnes participant aux actions de prévention, d'animation ou de développement social menées dans la commune. Ce paritarisme assure au Conseil d'Administration un éclairage précieux sur les réalités du territoire d'intervention et lui confère une relative autonomie, traduite notamment dans la structuration financière du CCAS.

Dans le cadre de la mise en place du pôle « Ville Solidaire et Citoyenne » au sein de l'organisation municipale, le Conseil d'Administration poursuivra sa mission de pilotage du CCAS et participera à l'effort de mise en cohérence des actions de ce dernier avec celles menées par les services de la Ville. Il s'agira notamment d'améliorer la coordination entre les deux instances de délibération (le Conseil d'Administration du CCAS et le Conseil municipal de la Ville), ainsi que l'organisation et l'usage des multiples

instances de travail rassemblant élus de la Ville, membres du CA du CCAS et services.

À cette fin, un Bureau de l'Action Sociale est constitué des membres nommés et des élus de la majorité municipale au Conseil d'Administration, d'autres élus majoritaires porteurs de thématiques en relation, du directeur général du CCAS. Ce bureau réfléchit sur toutes les thématiques sociales qu'il souhaite aborder et voir porter par la Ville ou le CCAS. Il travaille en amont des Conseils d'Administration afin d'orienter l'action du CCAS et préparer ses délibérations.

Enfin, le Bureau de l'Action Sociale pilotera le service commun « Direction de l'Action Territoriale » en tenant compte des orientations définies dans le plan stratégique du CCAS en matière de développement social des territoires.

3.2. Une animation territoriale renforcée

■ Faire vivre l'animation sociale globale

Le CCAS a la responsabilité de 11 centres sociaux agréés par la CAF, implantés dans les Maisons des Habitants.

Dans sa gestion, le CCAS veillera à prendre en compte l'expression des demandes et des initiatives des habitants, à favoriser le développement de la vie associative et à partager l'animation avec les différents acteurs présents dans l'environnement local.

En tant que pilier des Maisons des Habitants, le CCAS contribuera à la poursuite de la mise en œuvre d'activités qui soient sources de mixité sociale et d'implication des habitants, dans une dynamique de développement d'actions collectives. Pour favoriser l'initiative locale et l'inscrire dans la durée, les temps d'écoute des habitants par les professionnels seront préservés (via les agents de développement locaux, les écrivains publics...).

Les dispositifs qui laissent la place à des collectifs et donnent de la capacité à faire naître de l'action collective et de l'animation seront renforcés.

■ Développer un accueil qui s'adresse à ceux que l'on voit moins

C'est à travers l'accueil réalisé au quotidien dans les Maisons des Habitants que le CCAS assure sa mission d'orientation et d'accompagnement des personnes les moins visibles et potentiellement en situation de non-recours : jeunes en rupture, personnes âgées isolées, victimes de discriminations, etc... L'effort sera notamment maintenu, dans les Maisons des Habitants, autour des permanences de services sociaux (type Service Social Personnes Âgées) et des dispositifs de premier contact avec les personnes en situation de fragilité, pour agir sur leurs droits : écrivains publics, actions sociolinguistiques, permanences d'avo-cats, planning familial...

Dans le cadre des projets collectifs territoriaux, le CCAS travaillera à faciliter les conditions d'accès pour les personnes les moins visibles, en maintenant le principe d'actions ouvertes à tous, dans un esprit de non-stigmatisation. Des actions de contact « hors les murs » seront également multipliées, en partenariat avec les associations et structures relais dans les quartiers. Pour les partenaires rencontrant un public très éloigné du droit, les liens seront renforcés, afin de faciliter les signalements de situations préoccupantes auprès des équipes du CCAS.

- **Assurer un maillage de proximité pertinent et équilibré**

Le CCAS s'engagera ainsi, aux côtés de la Ville, dans une redéfinition de cette offre territoriale, avec les objectifs suivants :

1. Clarifier le maillage territorial du réseau des Maisons des Habitants et leur portage.
2. Positionner les Maisons des Habitants comme l'un des animateurs du territoire.
3. Soutenir des projets différents s'appuyant sur les initiatives d'habitants (prioritairement à la présence de services identiques partout).
4. Redéfinir le cadre de fonctionnement avec les associations lorsque

que des projets partagés sont en cours.

5. Engager un travail sur les dénominations des Maisons des Habitants, encore trop souvent identifiées par le numéro de leur secteur administratif, peu significatif pour les Grenoblois. Le CCAS engagera des discussions avec les habitants pour définir des noms qui reflètent les particularités des MDH, leur couverture territoriale, les services qu'elles développent...

3.3. Un employeur qui vise l'exemplarité

Principes stratégiques

- Une posture relationnelle visant l'équité de traitement, l'équilibre et la bienveillance entre les agents et les personnes reçues et/ou accompagnées, en s'appuyant sur leurs capacités et leur pouvoir d'agir.
- Une exemplarité en tant qu'employeur, avec une implication significative sur les enjeux d'insertion professionnelle.
- Une attention à éviter la précarisation de ses agents.

- **Impliquer les agents dans la rédaction d'un document de référence sur l'identité et l'organisation du CCAS : le Projet d'administration du CCAS**

Le CCAS s'engagera dès 2015 dans un processus d'élaboration d'un Projet d'administration, document de référence permettant de rendre lisibles les modalités d'organisation de l'établissement, au regard des missions qui lui sont confiées dans le cadre du plan stratégique. Ce document fournira aux agents du CCAS un cadre d'action, il facilitera l'intégration des nouveaux arrivants et favorisera une coopération transversale entre les agents des différents services, établissements, pôles et directions du CCAS. Il permettra également d'éclairer l'ensemble des acteurs municipaux sur la réalité des services du CCAS. Trois chantiers seront ouverts dans le cadre de cette élaboration :

1. Clarifier le cadre d'organisation générale du CCAS.
2. Décrire l'organisation de chaque niveau de subsidiarité à la faveur de la mise en chantier de projets de direction, de service et d'établissement.
3. Poser les bases d'une transversalité efficace entre agents des directions et services, en adaptant les modes de coopération existants et en développant une nouvelle dynamique de communication interne (outils intranet, newsletter, visites de sites ouvertes aux agents...). Le Projet d'administration sera l'occasion de réaffirmer les savoir-faire et savoir-être qui caractérisent l'exercice des métiers et fonctions des agents de ce service public communal qu'est le CCAS.

- **Développer de bonnes pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines**

Le CCAS s'est engagé dans un processus de long terme d'amélioration de la qualité de vie au travail (AQVT) et de prévention des risques psychosociaux. Cette démarche se déploiera au fil des années à venir, en associant les agents du CCAS à sa conception, à sa mise en œuvre et à son évaluation. Son objectif : améliorer les conditions d'exercice des agents afin de développer de pair le service aux usagers et le mieux-être au travail. Par ailleurs, une priorité sera donnée par le CCAS aux enjeux de mobilité professionnelle, afin d'enrichir les parcours, de renouveler les investissements individuels, de dynamiser les collectifs de travail, de prévenir l'usure professionnelle et de soutenir les progressions de carrière. La DRH enrichira par ailleurs le « parcours cadre » de développement des compétences managériales dans les années à venir. Les pratiques d'évaluation du travail des agents seront transformées (l'évaluation systématique par le N-1 et le N+1 sera expérimentée). Des équipes autonomes seront créées, en charge de la réalisation d'objectifs avec une discussion sur leurs ressources, leurs formations et un dialogue entre elles et des usagers.

- **Développer des compétences par la formation, l'accompagnement et l'analyse des pratiques**

Le CCAS poursuivra la mise en œuvre d'une politique de formation, visant l'adaptation et le développement des compétences individuelles et collec-

tives, la qualité et l'efficacité du service aux usagers, ainsi que le bien-être au travail. Les métiers du CCAS à haute valeur relationnelle requièrent que cette offre de formation soit complétée par un processus d'analyse de la pratique. Celui-ci sera renforcé au bénéfice des équipes, en lien direct avec les publics présentant des fragilités particulières (notamment psychiques), de façon à leur permettre d'y réfléchir collectivement et de développer des postures professionnelles adaptées à leur contexte de travail.

Renforcer la co-conception et la co-production avec les usagers dans la conduite des actions du CCAS implique d'abord de développer la formation des professionnels du CCAS.

L'objectif : que ceux-ci soient force de proposition dans les actions et projets qu'ils conduisent, sur la façon dont les usagers et habitants y sont associés. Des formations collectives seront proposées, inscrites dans le plan de formation du CCAS. Elles s'adresseront à des agents engagés dans la conduite de dispositifs, actions et projets avec des usagers. Pour certains professionnels comme les agents de développement local, des formations plus spécifiques seront proposées car les enjeux de participation et de pouvoir d'agir sont au cœur de leurs missions. Des temps de sensibilisation conjoints entre habitants et professionnels seront également construits.

- **Renforcer la qualification des équipes d'accueil**

Qu'il s'agisse de réponses individuelles à apporter aux habitants, du développement de l'animation territoriale ou de l'implication des usagers, la place du premier accueil est centrale, dans l'ensemble des points de contact qu'anime le CCAS, et en particulier au siège (avec notamment l'enjeu de la domiciliation) et dans les Maisons des Habitants. Dès lors, le CCAS portera une attention particulière pour qualifier plus fortement la fonction d'accueil et d'écoute, à destination de l'ensemble des Grenoblois, en engageant ses agents dans des parcours de formation. Il s'agira également de mieux relier les accueils à la mobilisation des habitants, de façon à garantir l'émergence de projets collectifs, au-delà d'un accueil individuel. Un travail sera engagé pour construire les bonnes complémentarités entre la Ville (en particulier la Direction de la Relation Citoyenne) et le CCAS en termes d'accueil, qu'il soit physique, téléphonique ou en ligne.

Aller vers ceux qui ne viennent pas où l'offre de services existe constitue un objectif majeur pour les années à venir. Cela passera par une professionnalisation des équipes sur cette manière d'envisager le travail social, hors les murs, sur une nouvelle approche du public et de sa mise en relation avec les agents. Aller au-devant de ceux qui sont dans le non-recours aux droits engagera ainsi des modes d'accueil et d'accompagnement innovants, des postures professionnelles

qui éliminent la frontière entre celui qui sait et celui qui ne sait pas, qui valorisent les personnes en tant qu'êtres de droit et qui soutiennent conjointement les mobilisations collectives et les dynamiques individuelles.

- **Contribuer comme employeur à un rôle d'inclusion pour les jeunes adultes**

Au-delà de son action sociale, le CCAS poursuivra les efforts entrepris depuis plusieurs années en matière de qualité d'accueil et d'accompagnement des processus de qualification professionnelle des jeunes, via les dispositifs d'apprentissage, de contrats aidés (CAE, Emplois d'avenir), de stages, de services civiques, et bientôt de Garantie Jeune, dans le cadre d'un partenariat avec la Mission Locale de Grenoble. Le CCAS veillera également à saisir les opportunités de soutenir l'insertion professionnelle des jeunes dans le cadre de sa politique d'achats, dans les travaux d'aménagement qu'il est amené à conduire en permanence et dans toute autre activité « support » nécessaire à la réalisation des politiques du CCAS.

3.4. Un CCAS en coopération avec son environnement

- **Proposer un outil de recensement des acteurs et des actions de l'action sociale**

Il est indispensable de disposer d'un état des lieux des acteurs et des actions existantes dans le domaine de l'action sociale. Une plateforme internet sera créée, permettant de renseigner pour chaque acteur les informations de base concernant ses actions et renvoyant à son propre site internet. Cette « plateforme des solidarités grenobloises », dont l'élaboration sera confiée au Service d'information documentaire du CCAS, constituera une ressource d'information pour les Grenoblois comme un outil de visibilité des acteurs. Dans le domaine de la grande précarité, elle veillera à travailler en soutien du support écrit « SOS Galère ». Une déclinaison pour les acteurs des politiques jeunesse devra pouvoir être effectuée.

- **Impliquer le CCAS dans des collectifs associatifs ou des coordinations institutionnelles**

Le CCAS veut s'ancrer dans une dynamique de projets avec le monde associatif, dans le respect des orientations de chacun et dans un souci commun de promouvoir les droits des personnes.

Le CCAS de la Ville de Grenoble est engagé dans des partenariats de longue date avec de nombreux services institutionnels et associatifs. L'action sociale reste marquée par une forme de cloisonnement entre acteurs,

qui ne pourra efficacement être levée que par des entrées thématiques, visant la rencontre des acteurs et la co-production des politiques publiques. Le CCAS participera à des mouvements de mobilisation et d'engagement citoyens dans le sens d'un meilleur vivre ensemble (défense des droits, lutte contre la précarité...) et se positionnera en facilitateur de dialogue entre les porteurs de revendications et les acteurs publics ou en simple membre de coordinations plus larges.

- **Une commission partenariale pour les jeunes adultes en situation de rupture sociale**

Dans le domaine de la jeunesse, le besoin d'une commission partenariale spécifique pour « débloquer » des situations individuelles complexes de jeunes adultes, pour lesquelles les différents acteurs arrivent en limite de leurs interventions, a été identifié. Cette commission pourra faire appel au dispositif « aide municipale jeune ». Elle pourrait être chargée d'organiser une rencontre annuelle sur le premier accueil et le recours aux droits des jeunes pour une évaluation partagée des actions et la définition de projets communs à l'échelle du territoire (comme le développement de permanences croisées au sein des différentes institutions).

■ **Repenser les outils de communication**

La priorité des années à venir sera de veiller à une communication qui s'attache d'abord à la lisibilité de nos actions en tant que services publics, en lien étroit avec la Direction de la Communication de la Ville, à travers par exemple, le site internet *Grenoble.fr* et le magazine *Gre.mag*.

La stratégie de communication externe sera repensée en fonction du projet stratégique. Elle consistera à associer les usagers et les habitants à l'amélioration de la clarté des messages et des outils. En lien avec la Direction de la Communication de la Ville, une démarche d'enquête qualitative sera ainsi mise en place, de façon à objectiver la perception que les Grenoblois ont des publications du CCAS et en améliorer l'impact. Les Comités d'usagers des Maisons des Habitants et les Conseils de Vie Sociale dans les établissements seront également associés à la réalisation des documents de communication.

Quatre types de moyens de communication seront mobilisés :

1. Le contact physique, sur le terrain, qui restera le média privilégié pour rencontrer les publics prioritaires.
2. Les documents imprimés (flyers, brochures, *Gre.mag*, affiches...), notamment en direction d'une partie de la population n'ayant pas encore accès aux médias connectés, après un état des lieux de l'existant, et une mise à jour.

3. L'affichage digital, comme à l'Hôtel de Ville, qui offre des possibilités d'information/communication sous un format plus indirect et plus ludique.
4. Les outils numériques, parce qu'ils offrent l'avantage de pouvoir être facilement partagés avec les citoyens, sont particulièrement adaptés à la co-construction des projets. Pour le CCAS, il s'agit à court terme de prendre toute la mesure du développement des réseaux sociaux comme du partage des données et des services en ligne. La présence continue et efficace du CCAS sur les réseaux sociaux sera un axe majeur de la stratégie de communication : elle permettra de relayer les informations sur les services et dispositifs. Les pages CCAS du site Internet de la Ville seront, elles aussi, modifiées et une page « Actus » créée. Des brèves d'actualité sous format texte ou vidéo seront mises en ligne, ainsi que des comptes Facebook et Twitter ouverts (gestion d'infos pratiques, mobilisation de bénévoles intéressés par les sujets relatifs à l'action sociale, promotion des événements organisés par le CCAS ou ses partenaires...).

- **Participer à une réflexion sur l'opportunité d'un Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS)**

Initier une discussion sur d'éventuelles prérogatives que les CCAS pourraient confier à une instance partagée, à l'échelle de la Métropole : un Centre Intercommunal d'Action Sociale. Une première piste de travail pourra ainsi être évoquée : la gestion partagée des connaissances (observation, recherche, évaluation, information documentaire).

3.5. Un gestionnaire sobre et en évaluation continue

- **Structurer le dialogue de gestion avec les principaux financeurs**

Le dialogue avec les principaux financeurs du CCAS sera organisé régulièrement. Des rencontres régulières avec le Département, l'ARS et l'État seront mises en place afin d'anticiper sur les projets à venir et d'évaluer régulièrement les actions engagées.

Le CCAS de Grenoble s'efforcera de structurer la recherche de financements privés à l'échelle du territoire municipal, en recherchant à cofinancer ses actions et en mettant en place différents outils de mobilisation : organisation de manifestations type « Grand Repas », développement des relations avec les comités d'entreprise, application solidaire sur smartphone. Pour mener à bien cet objectif, une mission ad hoc sera créée au sein du pôle « Communication, Information Documentaire, Partenariats » du CCAS.

- **Construire une programmation budgétaire pluriannuelle et un suivi en continu**

L'évolution des besoins sociaux, la réforme territoriale et le projet de mandat municipal conduisent le CCAS à devoir travailler dans le cadre d'une programmation budgétaire pluriannuelle, intégrant notamment une stabilisation de la subvention municipale.

Cette programmation sera construite (et ajustée au fil de l'eau) sur la base d'une analyse des coûts des prestations et actions récurrentes du CCAS, de la priorisation des actions indiquée par le plan stratégique, d'une anticipation de l'évolution des usages des dispositifs, de l'évolution de notre patrimoine et d'un dialogue permanent avec nos organismes financeurs. La nécessité de respecter les budgets prévisionnels et de suivre pas à pas leur exécution conduira le CCAS à élaborer, en lien avec la Ville, des outils de pilotage budgétaire performants, assortis de procédures de contrôle de gestion. Le déploiement de cette démarche s'appuiera sur une coopération ajustée entre les directions ressources et les cellules de gestion déconcentrées au sein des directions d'action sociale.

Le CCAS a vocation à s'inscrire dans les démarches d'échanges de pratiques et de rapprochements entre les services ressources de la Ville et de la Métropole, dans le respect des prérogatives et des statuts administratifs de chacun. Sont notamment à développer les convergences en matière de gestion du personnel, de pilotage budgétaire, de gestion et d'entretien du patrimoine (optimisation, maintenance des bâtiments, économies d'énergie...), de services informatiques, d'observation et d'évaluation, ou encore de groupements de commandes.

- **Conforter nos capacités d'observation et d'évaluation de nos actions**

Depuis de nombreuses années, le CCAS de Grenoble est reconnu pour la qualité de son Analyse des Besoins Sociaux (ABS), compétence obligatoire des CCAS. Ce travail doit être poursuivi en veillant à son articulation à l'orientation du projet stratégique et en impliquant des associations dans son élaboration.

Une approche partagée des enjeux d'observation est déjà engagée avec la Ville et la Métropole, dans le cadre du dispositif OBS'Y. Le CCAS participera à la consolidation de cette démarche, avec les objectifs suivants : coordination des ressources CCAS / Ville / Métro, développement d'une expertise partagée en matière d'évaluation (actions, dispositifs, établissements), projets communs de recherche-action, innovations méthodologiques, déploiement de partenariats avec les acteurs locaux (Universités et écoles, Département, État, Caisses de Sécurité Sociale, Caisse d'allocations familiales, autres CCAS...). Un effort particulier sera entrepris pour associer systématiquement les personnes en situation de fragilité sociale aux projets d'observation des besoins sociaux et d'évaluation des politiques publiques.

- **Diffuser la culture de l'évaluation au sein de l'ensemble des services du CCAS**

Cet approfondissement significatif des dynamiques d'observation et d'évaluation devra se traduire dans l'activité de l'ensemble des services et établissements du CCAS, à travers le renforcement des dispositifs de suivi et de mesure de l'impact de nos actions, au regard des besoins des usagers. Sera également mise en œuvre une évaluation en continu du plan stratégique 2015-2020, autour de deux démarches conjointes : 1) L'élaboration et le suivi d'un tableau de bord, ou de résultats de recherche-action, par le Secrétaire général du CCAS ; 2) La mise en place de groupes ressources (élus, agents, usagers, partenaires), constitués chaque année par le Bureau d'Action Sociale, autour de thématiques jugées prioritaires.