



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

Regards croisés

Flora FLAMARION et Philippe CARON

Les impacts de la crise sanitaire sur les politiques sociales

10 juin 2020

Intervenants :

- **Mme Flora FLAMARION**, adjointe au DGA Solidarités du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis ;
- **M. Philippe CARON**, directeur du CCAS de la ville d'Enghien-les-Bains.



Fils directeurs des échanges :

- Quels impacts a eu la crise sanitaire sur la manière de conduire les politiques sociales ?
- Quels enseignements tirer des modalités d'action mises en œuvre pendant la crise sanitaire ?

Plan du compte rendu :

- Deux collectivités face à la crise sanitaire : des situations contrastées.
- Les enjeux posés par la crise sanitaire aux collectivités dans le champ social.
- Les enseignements de la crise sanitaire : perspectives pour l'après.

Nombre de participants : 70

*

Une conférence organisée par le groupe « politiques sociales » de la 28^{ème} promotion des élèves administrateurs territoriaux (promotion Abbé Pierre) et animée par Sonia DERDIRI et Clément DURRBACH.



Deux collectivités face à la crise sanitaire : des situations contrastées

Département de Seine-Saint-Denis

Caractéristiques du territoire :

- Population : 1,6 millions d'habitants (densité très élevée) ;
- **Homogénéité socio-démographique** : département le plus jeune et plus pauvre du territoire métropolitain ;
- **Importance de la sur-occupation des logements** ;
 - ➔ **Ces facteurs ont pu contribuer à augmenter le taux de mortalité et l'incidence de la maladie.**

- Fort recours de la population aux services sociaux
- Part importante de la population active employée sur la plateforme aéroportuaire ;
- « Économie de la débrouille », informelle ;
- Importance de l'entrepreneuriat ;
 - ➔ **Les caractéristiques socio-économiques du territoire constituent des éléments de fragilité face à la crise économique suivant la crise sanitaire.**

Le Conseil départemental :

- 8000 agents ;
- Budget de fonctionnement : 2 Md€.

Commune d'Enghien-les-Bains

Caractéristiques du territoire :

- Population : 12 000 habitants ;
- Indicateurs socio-économiques plutôt favorables : attractivité liée au tourisme et à la présence d'un casino ;
- Néanmoins, une ville qui présente de forts contrastes socio-économiques ;
- Part des seniors dans la population : 25% ;
- Rapport des habitants à la collectivité : besoins de services et exigence de qualité de service



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

La commune :

- 400 agents ;
- CCAS : 23 collaborateurs pour 3 champs d'activité principaux :
 - Missions légales : Aides légales et facultatives,... ;
 - Missions d'accompagnement social : préventions du surendettement et des expulsions locatives;
 - Missions de lien social : prévention de l'isolement (familles, seniors).



Les enjeux posés aux collectivités par la crise sanitaire dans le champ social

Département de Seine-Saint-Denis

- **L'enjeux de la continuité de certaines activités mais aussi du développement rapide de nouvelles activités et l'accroissement de la demande de certains services :**
 - Continuer à assurer des services essentiels (établissements ASE, aide alimentaire...);
 - Développer de nouvelles activités rendues nécessaires par les circonstances (par exemple : création d'une activité de plateforme d'appel pour les usagers vulnérables et les personnes âgées);
 - Faire face la demande vis-à-vis de certains services (par exemple : des crèches et des collèges pour l'accueil des enfants de personnels mobilisés par la crise sanitaire);
 - Faire face à la fermeture d'autres services (par exemple, la fermeture soudaine des trésoreries de l'État a nécessité l'extension, par le Département, d'un point d'accueil 24h pour répondre aux besoins générés).

- ➔ **La crise sanitaire et le confinement n'a donc pas signifié un arrêt des services : certains services ont d'ailleurs vu leur demande s'accroître.**

- **L'enjeu d'une organisation administrative réactive et efficiente :**
 - **Raccourcissement des circuits de décision** dans une administration au fonctionnement habituel très lourd (8000 agents);
 - **Recentrage sur un noyau dur d'agents** (et cellules de crises);
 - **Renforcement des relations aux maires (40 communes dans le Département), à l'ARS et au préfet.**

- **L'enjeu de la gestion des ressources humaines :**
 - Maintenir le lien avec les agents pour lesquels le télétravail a été impossible (appel régulier hebdomadaire / réunion d'équipe).



Commune d'Enghien-les-Bains

Contexte général :

- Une **assez bonne anticipation de la crise** en dépit du fait que le risque épidémique est généralement très peu évalué par les collectivités et sous-estimé par la population : le PCA du CCAS était prêt dès la première semaine de mars.
 - Au niveau du CCAS, il y avait une **expérience de la gestion du risque épidémique et d'un fonctionnement en mode dégradé** (plan canicule) ;
 - **Élections municipales** qui captaient l'attention ;
 - **Le CCAS a fermé ses accueils physiques le 17 mars.**
-
- **L'enjeu d'élaborer, rapidement, un plan de continuité d'activité (PCA)** selon 3 principes :
 1. **Définir les activités et services essentiels et garantir leur fonctionnement :**
 - Évaluer les risques de rupture et garantir les approvisionnements (stocks alimentaires pour portage de repas / regonflement des régies financières pour l'approvisionnement des aides / revue des répertoires s'agissant des partenaires médico-sociaux) ;
 - Garantir une forme d'accueil et une communication adaptée ;
 - Organiser le télétravail.
 2. **Assurer la sécurité des personnes dépendantes ;**
 3. **Assurer la sécurité des collaborateurs.**
-
- **L'enjeu de gérer les agents du CCAS :**
 - Organiser la répartition présentiel / télétravail (5 personnes en présentiel pour s'occuper de l'accueil téléphonique et des réponses en urgence, et 3 en télétravail pour les missions de logistique) ; une appréciation sur les compétences nécessaires, la situation familiale et de santé, la mobilité, mais aussi sur les capacités à gérer ses émotions des agents en présentiel a pu être opérée pour définir les agents présents sur site.
 - Organiser de nouvelles modalités de travail :
 - Des réunions quotidiennes le matin (pour échanger sur le programme de la journée) mais aussi le soir (pour « vider sa valise » avant de rentrer chez soi) ;
 - Gérer des émotions exacerbées par la situation ;



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

- Assurer, via une équipe resserrée, une bonne diffusion de l'information.
- Favoriser l'autonomie des agents mais garantir la communication (mur d'informations de post-it et la création d'un répertoire de documentation et d'information en réseau informatique partagé).
- **L'enjeu de continuer à mettre en œuvre les missions du CCAS selon des procédures sanitaires strictes**
 - Un accueil fermé avec création de lignes de téléphone dédiées ;
 - Augmentation de la capacité de portage de repas pour les personnes âgées ;
 - Appels réguliers aux personnes âgées et vulnérables pour les informer du quotidien, détecter des situations problématiques et maintenir les liens humains.
 - S'assurer de la bonne gestion de la crise par les EHPAD privés ;
 - Travailler avec les partenaires notamment les services sociaux départementaux mais également accompagner les partenaires locaux dans la crise (par exemple : distribution des stocks constitués par la ville).
- **Préparer et mettre en œuvre le déconfinement :**
 - Déconfinement vecteur d'angoisses donc préparation vigilante ;
 - Plan de reprise du CCAS validé par un organisme extérieur, un référent covid, garant d'une objectivité et d'une qualité du PRA ;
 - Reprises progressives des agents et des activités selon un planning (journée individuelle d'imprégnation des nouvelles conditions de travail).



Les enseignements de la crise sanitaire : perspectives pour l'après

Département de Seine-Saint-Denis

« Tenir dans la durée mais être capable de se réinventer » (F. FLAMARION)

Des constats d'espérance :

- **Les faits ont démontré qu'il est possible de mettre en place rapidement des processus de décision rapides** dans une administration où les temps de délibération et de conception sont habituellement longs...
- **Il est possible de décloisonner et coopérer efficacement avec les partenaires** : nécessité faisant loi, il a parfois été plus facile d'agir en coopération :
 - Le préfet a été l'interlocuteur quotidien du Département ;
 - La crise a permis de dépasser certains blocages ;
 - Les relations ont été renforcées avec les 40 communes du Département notamment sur le sujet des personnes âgées (CCAS).**→ La coordination entre les acteurs a été facilitée par la crise sanitaire alors même qu'elle est habituellement complexe dans le champ médico-social.**
- **Des agents ont prouvé un engagement exemplaire et sans faille tout au long de la crise** : certains ont très vite été volontaires pour se positionner sur de nouvelles missions alors nécessaires (exemple : plateforme d'appel pour les personnes vulnérables).
- **La crise a pu contribuer à reconnecter des agents avec un certain sens du travail** ; elle a également pu contribuer à forger une relation différente entre l'agent et l'employeur/l'institution.

Des points de vigilance :

- **Le déconfinement est finalement plus compliqué que ne l'a été le confinement** : la situation est moins maîtrisée qu'elle ne l'était dans le cadre protecteur et borné du confinement ; cette moindre maîtrise apparaît alors même que les besoins augmentent et que les effectifs disponibles se réduisent.



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

- Comment va-t-on gérer les agents qui ont « décrochés » pendant plusieurs semaines ? Il faudra gérer des non retours via une « **GPEEC flash** ».
- **De nouveaux besoins durables engendrés par la crise vont se faire jour** : insertion, aide alimentaire... et il faudra les prendre en charge.
- **L'enjeu est désormais d'être en capacité de tenir sur la longueur et de se réinventer**, en bref, faire preuve d'une capacité de résilience dans la durée :
 - Donner un nouveau cap à l'encadrement ;
 - Faire face à l'épuisement de certains agents pour affronter une période estivale attendue comme difficile...

Des perspectives :

- **Capitalisation sur les bonnes relations avec les partenaires externes** : en tout cas, il y a une volonté partagée de capitaliser sur ces coopérations circonstancielles fructueuses.
- **Des potentiels de réinvention et de modernisation** (télétravail, utilisation des outils numériques) : la crise a permis de réelles avancées sur le télétravail ; celui-ci peut être source d'enrichissement du travail social et non destructeur, s'il ne remplace pas la relation humaine mais permet de lui donner de nouvelles dimensions. Néanmoins, le télétravail interroge sur le comment faire équipe quand on n'est pas avec ses agents.
- **Façonner un collectif et porter de nouvelles idées exprimées pendant la crise.**
- **Des nouveaux services développés pendant la crise à pérenniser** (par exemple : plateforme d'appels pour les personnes vulnérables).

Commune d'Enghien-les-Bains

« En période de crise, l'engagement et le travail prennent sens » (P. CARON)

Des constats d'espérance :

- **Un engagement fort des agents et des potentiels dévoilés** grâce au travail en petit effectif ;
- Une prise d'autonomie des agents ;



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

- Une capacité à composer avec les contraintes et à imaginer des solutions ;
- **Une utilisation des nouvelles technologies en faveur du lien social et de la lutte contre l'isolement ;**
- **De nouvelles pratiques professionnelles qui peuvent enrichir le travail social** : télétravail, nouveaux modes de relation avec les usagers (WhatsApp).

Des points de vigilance :

- **Valoriser l'expérience acquise tout au long de la crise au bénéfice de tous** en évitant l'écueil d'un retour trop rapide à normale ;
- **Trouver un moyen de reconnaître l'engagement des agents « sur le pont », sans culpabiliser ceux dont les missions ne permettaient un tel engagement** et maintenir la fierté qu'ont pu ressentir certains agents.

Des perspectives pour l'après-crise à évaluer / expérimenter :

- **Tester des entretiens simples d'aide en visio** sous réserve d'un cadre juridique adapté ;
- **Développer de nouveaux moyens d'interagir avec l'utilisateur** (réflexions à venir sur l'utilisation de WhatsApp comme outil de communication avec l'utilisateur et de prévention de l'isolement) ;
- **Développer la capacité à anticiper et promouvoir une véritable culture du risque épidémique**, culture qui doit désormais irriguer l'ensemble des documents des collectivités ;
- **Former les équipes pour les mettre en situation d'opérer des révolutions dans leurs mode de travail ;**

Des difficultés financières prévisibles pour les deux collectivités

Pour les collectivités, les difficultés financières risquent d'être réelles, notamment pour l'année 2021.

Pour le Département de Seine-Saint-Denis, côté dépenses, le bilan financier du confinement n'est pas forcément catastrophique : ce qui a été économisé sur tels postes (moindres recrutements par exemple) a pu être redéployé vers la satisfaction



Compte-rendu de la conférence « l'impact de la crise sanitaire sur les politiques sociales » du 10 juin 2020

de besoins nés de la crise sanitaires (aides financières, renforcement des équipes en EHPAD, par exemple). Par contre, côté recettes, la situation risque d'être plus malaisée avec des DMTO peu dynamiques. Couplés à une explosion prévisible du RSA dans les mois à venir, il y a un risque financier important pour le Département.

Pour le CCAS d'Enghien-les-Bains, la crise a signifié une baisse de 25% de ses recettes. Si son budget sera assuré par des transferts, il est inévitable que des rééquilibrages au sein du budget de la collectivité seront opérés.