

PLAN D'ACTION SUR L'ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL SOCIAL – BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE

Dans un contexte marqué par des tensions croissantes dans le secteur social, exacerbées par la crise sanitaire (difficultés de recrutement, hausse du nombre de personnes accompagnées par les services, renforcement des problématiques sociales...), une large consultation a été menée en 2021 auprès des agents du SSD et de l'ASE sur le devenir du travail social. Plus de 400 professionnels ont contribué à la réflexion et émis des propositions sur leur cadre de travail et l'évolution de leurs métiers.

Les propositions issues de cette réflexion ont été retranscrites dans un plan d'action pour l'attractivité des métiers du social, adopté en mars 2022. Ce plan poursuit un triple objectif :

- Revaloriser les métiers du travail social
- Dynamiser le recrutement
- Fidéliser et soutenir les professionnels

Trois ans après son adoption, la présente note dresse le bilan des actions menées dans le cadre de ce plan. La grande majorité des objectifs ont été atteints et plusieurs démarches complémentaires ont été engagées par les services pour approfondir l'accompagnement, la formation et la fidélisation des agents.

Axe 1 : Valoriser le travail social

A. L'amélioration des conditions de travail avait été fléchée comme une des priorités du plan d'action

- **La rénovation des sites accueillant des usagers**

Bien que la situation des CSS et des circonscriptions ASE soit hétérogène, l'amélioration des lieux de travail et d'accueil des usagers faisait partie des demandes principales formulées par les professionnels de l'action sociale départementale. L'amélioration du cadre de travail constitue un levier à la fois pour maintenir des professionnels en poste et pour en attirer de nouveaux.

Le plan annoncé en 2022 prévoyait un vaste chantier de rénovation des sites accueillant des usagers avec 2M€ investis chaque année. Une priorité a été donnée, pendant les premières années de mise en œuvre de ce plan, aux circonscriptions de service social, en raison des flux importants d'usagers qu'elles accueillent.

Ainsi, au service social, ce sont 1M€ ont été investis en 2022, 750 000€ en 2023 et 800 000€ en 2024 pour la rénovation des circonscriptions au titre des TMGR. Le bilan établi par la direction des bâtiments et de la logistique à la fin de l'année 2023 faisait état de 180 interventions qui avaient été réalisées sur les 221 travaux planifiés dans le cadre de ce plan (soit un taux de réalisation de 75% du plan CSS de 2022). Les prestations les plus courantes ont concerné les installations techniques (remplacement de CVC sur 4 sites), le clos/couvert (pose d'occultations sur 8 sites), le renforcement de la sécurité (pose d'alarmes anti-intrusion sur 28 sites), et des opérations de rafraîchissement (remplacement de sol, peinture, pose de luminaires LED...). Un référentiel accueil CSS a été construit par le bureau ergonomie et conditions de travail de la DBL et a conduit au renouvellement complet des assises d'accueil et de certains équipements.

Côté ASE, ce sont 500 000€ qui ont été alloués à la rénovation des sites déconcentrés en 2022 et 565 000€ en 2023. Par ailleurs, des opérations d'extension et/ou de déménagement ont été initiées sur certains sites, afin de permettre aux équipes de bénéficier de meilleures conditions de travail (exemple : circonscription ASE de Noisy-le-Grand, circonscription ASE de Livry-Gargan).

Au-delà de ces interventions bâties, le plan a permis l'identification (prise à bail ou mise à disposition par le bailleur) de 25 places de parking supplémentaires au bénéfice certains sites dans lesquels les travailleurs sociaux rencontraient des difficultés pour se garer.

Au global, ces travaux ont permis des avancées réelles sur de nombreux sites, mais se sont heurtées à plusieurs limites, en particulier la difficulté d'intervenir sur les parties communes, ou d'obtenir la réalisation de travaux par le bailleur lorsque le Département est locataire. Si 8 circonscriptions de service social ont pu bénéficier d'interventions de cette nature dans le cadre de ce plan de rénovation (remplacement des colonnes d'évacuation, changement de fenêtres, sécurisation de parkings...), les demandes auprès du bailleur et/ou de la copropriété sont toujours en cours dans plusieurs sites, ainsi que les recherches de places de parking.

Par ailleurs, le Département s'est engagé à créer 6 Maisons des Solidarités d'ici 2027, permettant d'unifier l'action du Département et d'améliorer les conditions de travail des agents en regroupant les centres de service sociaux, d'ASE et de PMI dans certaines circonscriptions. Six sites ont été identifiés (Montreuil, La Courneuve, Pierrefitte/Stains, Saint-Ouen, Bagnolet/Pré-Saint-Gervais/Les Lilas, Neuilly-sur-Marne) et sont à des stades d'avancement divers. Des premières ouvertures pourraient être prévues dans le courant de l'année 2026.

Le projet commun(s) qui prévoit de consacrer près de 60 millions d'euros à la rénovation des sites déconcentrés d'ici la fin du mandat renforcera cette dynamique.

- **L'amélioration de l'équipement informatique des agents**

Enfin, les agents avaient fait part lors de la consultation de 2021 de l'insuffisance de leurs dotations en équipements informatiques. Dès l'année 2022, tous les agents ont été dotés

d'ordinateurs portables. Les travailleurs sociaux de l'ASE ont été dotés de téléphones portables ; les CISP et les psychologues bénéficieront de dotations en 2025.

Côté SSD, chaque site a été doté d'un scanner et du wifi à l'accueil et en salle de réunion (Stains en cours), ainsi que des outils de visioconférence (5 sites restent à déployer : Épinay-sur-Seine, Villetaneuse, Noisy-le-Grand, Villemomble, Saint-Ouen). Outre les cadres, chaque CSS est désormais dotée d'au moins un téléphone mobile pour l'équipe.

- **Un soutien renforcé aux actions collectives**

Le service social entend multiplier les actions collectives, qui permettent de redonner confiance aux personnes accompagnées et de développer leurs capacités. L'organisation de ces actions se heurtait toutefois à la complexité des circuits d'autorisation des dépenses et de remboursement de frais des travailleurs sociaux. Afin de lever cette difficulté, des enveloppes budgétaires autonomes ont été allouées aux CSS pour la réalisation de ces actions collectives (3 000€/CSS/an).

- **Lever les irritants dans le champ des ressources humaines et encourager la titularisation**

D'autres initiatives concourant à l'amélioration des conditions de travail ont été engagées, telles que l'organisation de déplacements « DRH hors les murs », rassemblant les différents services de la DRH, dans certaines circonscriptions (Montreuil, Saint-Ouen, La Courneuve, prochainement Aulnay-sous-Bois) afin de répondre aux sollicitations des agents et de résoudre leurs difficultés.

Par ailleurs, dans une démarche de fidélisation des professionnels, le Département a renforcé ses offres de titularisation, en obtenant des augmentations successives du nombre de places pour le concours d'assistant socio-éducatif et pour la préparation interne au concours d'ASE. Des webinaires d'information sur les concours ont été organisés pour les contractuels.

B. Le Département s'est engagé dans une démarche pro-active pour la revalorisation des métiers du social

La révision du RIFSEEP à l'été 2022 a été l'occasion de mettre en œuvre plusieurs mesures visant à mieux reconnaître l'engagement des agents départementaux dans le domaine des solidarités.

Ainsi, les travailleurs sociaux exerçant au sein des circonscriptions de service social et de l'aide sociale à l'enfance ont bénéficié des augmentations proposées par le Gouvernement – mais non compensées aux Départements dans le cadre du « Ségur de la santé ». À l'échelle du Pôle Solidarités, ces revalorisations ont représenté 7,5M€ de dépenses nouvelles. Les travailleurs sociaux ont bénéficié d'une augmentation salariale de +19% en moyenne.

Par ailleurs, les agents des sites déconcentrés bénéficient également depuis 2022 de tickets restaurants, qui représentent un avantage en nature évalué entre 800 et 1000€ par an et par agent, pour un coût à charge du Département estimé à 2,4M€.

Par ailleurs, le plan a permis de mieux reconnaître les écrivains administratifs et numériques, qui effectuent un travail remarquable pour accompagner les usagers dans leurs démarches, en complémentarité avec les assistant.e.s social.e.s. Depuis l'été 2022, les nouveaux écrivains administratifs ont été recrutés en catégorie B, ce qui permet de mieux tenir compte de la complexité croissante de leurs fonctions.

C. Les professionnels du social sont davantage associés à l'élaboration de l'action publique sur leur territoire

La mobilisation des agents lors de la concertation en 2022 a démontré des attentes fortes en matière d'implication et de consultation. Plusieurs ateliers de concertation ont été organisés dans les circonscriptions, dans le cadre de l'élaboration du Schéma de la protection de l'enfance (agents de l'ASE) et plus récemment dans le cadre de la démarche « SSD 2030 » (agents du Service social). La forte mobilisation des agents a permis de définir des priorités mieux adaptées aux problématiques identifiées, facilitant ainsi l'appropriation des objectifs sur le terrain.

Mieux associer les professionnels de terrain à l'élaboration de l'action publique, c'est également mieux valoriser et soutenir les projets et les initiatives qu'ils conçoivent sur leur territoire, au plus près des besoins et des usagers. C'est dans cet esprit que, depuis 2024, un appel à projet interne (« Territoires solidaires ») a permis d'accompagner et de soutenir les projets portés par les CSS, circonscriptions d'ASE ou centres de PMI en partenariat entre elles ou en lien avec les partenaires du territoire. La première session en 2024 a permis de soutenir 6 projets innovants sur des thématiques diverses (art thérapie, ateliers de cuisine, mentorat intergénérationnel...).

Axe 2 : Recruter plus et mieux

A. Les procédures de recrutement ont été assouplies pour plus de visibilité et de réactivité

L'organisation des procédures de recrutement pour les postes de travailleurs sociaux a été modifiée afin d'en garantir la réactivité. Ainsi, des commissions de recrutement sont désormais organisées de manière hebdomadaire afin de recevoir plus rapidement les candidats. Par ailleurs, les grilles des commissions de recrutement ont été actualisées pour mieux valoriser le savoir-être et l'expérience professionnelle des candidats.

Pour accompagner cette dynamique, une campagne de communication ciblée sur l'ensemble des métiers du social a été déployée autour de la nouvelle « marque employeur » du Département, et la diffusion des offres d'emploi a été revue et optimisée. En février 2022, près de 350 affiches ont été installées dans des emplacements publicitaires en Seine-Saint-Denis. Des comptes réseaux sociaux spécifiques ont été créés et sont régulièrement alimentés. Enfin, plusieurs dépliants dédiés ont été conçus ainsi qu'un support vidéo valorisant l'exercice au sein du service social départemental.

Le plan d'action de 2022 prévoyait de réaliser 450 recrutements au service social et à l'aide sociale à l'enfance en 3 ans. Ce chiffre avait été construit en estimant le turn-over à 100 départs par an dans les deux services (soit 300 départs), et correspondait donc au remplacement de tous les départs, associé à un renforcement des effectifs de 150 professionnels au total sur les deux services.

Depuis le lancement du plan d'action, on constate que la tendance générale s'est inversée, puisque l'on observe effectivement davantage d'arrivées que de départs de travailleurs sociaux dans les deux services concernés. Ainsi :

- Les deux services ont connu entre 2022 et 2024 une progression forte de leur masse salariale : + 6M€ pour le SSD et + 5,7 M€ pour l'ASE. Au total c'est donc un effort de 11,7M€ que le Département aura consenti sur la période en faveur des métiers du travail social. Cela représente une augmentation de plus de 20% en deux ans de la masse salariale des deux services concernés.
- Entre le début de l'année 2022 et la fin de l'année 2024, le service de l'aide sociale à l'enfance comptait 20 travailleurs sociaux et 23 CISP supplémentaires (+43) ; l'effectif terrain du service social départemental a, quant à lui, progressé de 53 personnes à périmètre constant (hors reprises des services municipaux de Saint-Ouen et Pantin).

► Au total, les effectifs de ces deux services sur le terrain ont progressé de près de 100 personnes supplémentaires sur deux ans (sur une cible initiale de + 150 personnes).

À noter que ce chiffre constitue un minorant puisqu'il n'inclut pas les renforts administratifs exceptionnels décidés à l'été 2022 au bénéfice des circonscriptions de l'ASE, pas davantage que les créations de postes d'inspectrices adjointes décidées en 2023, ou les créations de postes de RCA dans plusieurs circonscriptions de l'ASE.

En parallèle, les métiers du travail social ont été identifiés par la DRH comme des métiers prioritaires du dispositif « parcours professionnels », permettant aux agents du CD qui souhaitent se former à ces métiers de bénéficier de possibilités de financements. Cela doit notamment permettre de mieux soutenir les parcours de VAE des agents administratifs ou des CISP qui souhaitent obtenir un diplôme de travailleur social.

B. Le Département s'est mobilisé en faveur de l'accueil des apprentis et stagiaires et sur le recrutement de jeunes professionnels

L'accueil d'apprentis et de stagiaires constitue un lever d'attractivité important pour le Département. Il permet par ailleurs de répondre à la problématique soulevée par les IRTS : dans un contexte en forte pénurie, de trop nombreux étudiants sont contraints d'abandonner leurs études dans les filières du travail social faute d'avoir trouvé un stage ou un apprentissage.

L'accueil d'apprentis et de stagiaires est désormais inscrit dans les fiches de postes des travailleurs sociaux. Il est également mieux reconnu et valorisé. En 2022, une prime a été créée pour tous les agents exerçant les fonctions de tuteur d'un apprenti ou d'un stagiaire ; cette prime (100€/mois) est venue remplacer la NBI, qui n'était attribuable qu'aux titulaires et n'était pas cumulable. La maîtrise de stage ou d'apprentissage est désormais prise en compte dans les conditions d'avancement des agents.

Ces efforts ont permis de doubler l'accueil d'apprentis et de stagiaires dans les services de l'ASE et du SSD depuis 2022, avec 78 étudiants accueillis en 2024 à l'ASE (contre 43 en 2022) et 113 accueillis en 2024 au SSD (contre 69 en 2022). Ce sont donc près de 80 étudiants supplémentaires qui sont accueillis chaque année dans les services sociaux du

Département. Des évènements conviviaux ont été organisés auprès de ces stagiaires afin de promouvoir les métiers du Département.

Parallèlement, les services ont noué des partenariats avec les organismes de formation (conventions avec les IRTS notamment) et sont présents aux forums employeurs et journées portes ouvertes des écoles de travail social.

Enfin, 30 bourses ont été créées pour les étudiants de 2e et 3e année préparant les métiers d'assistant social, CESF et éducateur spécialisé. Ces étudiants bénéficient d'un soutien financier pendant leur formation, et s'engagent en contrepartie à rejoindre les services du Département une fois diplômés. Les premiers boursiers ont été accueillis dans les services en septembre 2024 dans le cadre d'un parcours dédié.

Axe 3 : Fidéliser et mieux soutenir les professionnels au quotidien

A. L'intégration dans l'emploi et la formation des professionnels ont été renforcés

- **Les parcours destinés aux nouveaux arrivants**

Mieux accueillir les jeunes professionnels, c'est contribuer à les fidéliser sur le long terme. Les premières semaines après une prise de poste sont en effet décisives pour caler ses pratiques professionnelles, s'installer dans un collectif de travail et se sentir accompagné dans leur découverte de la collectivité et du territoire. Ce besoin est évidemment décuplé lorsqu'il s'agit d'une première prise de poste pour des professionnels récemment diplômés, et notamment dans le domaine de la protection de l'enfance, qui reste trop peu et mal abordé dans les cursus de formation initiale.

C'est pourquoi le plan d'action impulsé en 2022 ambitionnait de mettre en place un parcours d'intégration complet, qui tienne compte des besoins logistiques (outils de travail, ouverture des comptes...), mais aussi des besoins de formation initiaux.

Conformément à cet engagement, le parcours du nouvel arrivant à l'ASE a été redéfini et intègre désormais des temps de formation et de découverte de l'environnement institutionnel, pendant les premiers mois qui suivent la prise de poste. Au service social, un guide de l'accueil a été réalisé, la procédure d'accueil a été refondue ; une matinée d'accueil des nouveaux arrivants est organisée tous les deux mois. Toutefois, des progrès restent à faire s'agissant des conditions matérielles d'accueil des nouveaux arrivants (anticipation des commandes de meuble, de matériel informatique...).

- **Le renforcement des parcours de formation continue**

Les professionnels du social sont par nature confrontés à des demandes très diverses et à la multiplicité des problématiques rencontrées par leurs usagers. Ces problématiques évoluent également beaucoup dans le temps, avec l'importance pour les agents de se former régulièrement et apporter de nouvelles réponses aux habitants.

C'est pourquoi le plan d'action ambitionnait de proposer aux agents un parcours de formation ambitieux, qui débute évidemment lors de la prise de fonction d'un nouveau professionnel mais qui se décline aussi tout au long de sa carrière sociale pour découvrir de

nouvelles thématiques ou méthodes d'intervention, pour rafraîchir ses connaissances ou se spécialiser sur un champ. L'objectif affiché était celui de parvenir à 5 jours de formation par agent et par an.

Afin de répondre à cet objectif, le service social a repensé et structuré l'offre de formation proposé aux travailleurs sociaux autour de modules prioritaires. Les agents y effectuent actuellement 4,8 jours de formation par an en moyenne, mais ce parcours formalisé permettra de gagner en cohérence et en qualité dans les formations suivies.

Par ailleurs, il est apparu indispensable d'offrir aux professionnels du champ social des espaces de respiration dans leurs pratiques professionnelles, permettant de décaler le regard pour enrichir leurs modes d'intervention. À cette fin :

- Le service social a développé la pratique des « voyages apprenants », permettant à des équipes volontaires de découvrir les institutions et les pratiques du travail social développées à l'étranger. Une délégation a été accueillie au Québec en 2023 et en Belgique en 2024. Un voyage similaire a eu lieu fin 2024 à l'ASE.
- Le Département a mis en place en 2024 l'Université du travail social, qui vise à proposer aux professionnels des temps de prise de recul et de réflexion autour d'intervenants extérieurs (chercheurs...). Une étude a également été lancée avec l'Université Paris 8 fin 2024 sur les profils et attentes des nouveaux professionnels dans le champ de l'aide sociale à l'enfance.

Enfin, les professionnels de terrain interrogés en 2021 avaient souligné l'importance de groupes d'analyse de pratiques, qui leur permettent de prendre du recul et de progresser dans leurs pratiques, dans un cadre sécurisé et bienveillant. Ces dispositifs ont un coût important (10 000€ par GAP) mais contribuent directement à la qualité de vie au travail sur ces métiers réputés difficiles. Dans ce cadre, depuis 2022, les groupes d'analyse de pratiques ont été doublés à la DPAS, permettant d'intégrer de nouvelles configurations (GAP pour les CISP, en format équipes...). À l'aide sociale à l'enfance, 4 nouveaux GAP ont également été mis en place depuis cette date.

B. Le soutien des équipes de terrain par les services centraux a été consolidé

La concertation conduite en 2021 avait fait émerger un fort sentiment d'éloignement et d'isolement des équipes de terrain par rapport aux services centraux. Elle avait également conduit à souligner le rôle pivot joué par les responsables de circonscription en matière d'action sociale de proximité et la nécessité de mieux les soutenir dans l'exercice de leurs multiples responsabilités.

Afin de garantir un lien plus fluide entre le « central » et le terrain, et d'offrir aux responsables de circonscription un soutien et une disponibilité accrus, des postes de responsables de territoire ont été créés dans les deux services, permettant aux responsables de circonscriptions de bénéficier d'un suivi et d'un accompagnement plus rapproché.

Par ailleurs, des mesures ont été mises en place afin de mieux soutenir et valoriser les fonctions de responsables de circonscription. Ainsi :

- Conformément aux engagements pris en 2022, les postes de RC ont été ouverts à tous les cadres d'emplois : cadres socio-éducatifs et attachés territoriaux bien sûr, mais également assistant socio-éducatif. Cette mesure a permis de réduire le taux de vacance sur les postes de RC, mais aussi de proposer des perspectives de carrière intéressantes aux professionnels de terrain en seconde partie de carrière.
- La création d'une prime de 100€ bruts mensuels quant ils effectuent un intérim sur une autre équipe pendant plus de 3 mois. Cette mesure permet de reconnaître et de valoriser plus fortement la solidarité qui s'exerce entre circonscriptions et qui constitue une surcharge de travail importante pour nos cadres de proximité.

Perspectives

Les efforts engagés pour l'attractivité des métiers du social se poursuivront en 2025 et 2026, en plaçant notamment l'amélioration des conditions de travail des agents au cœur de l'action des services. En effet, le déménagement à Pulse va permettre de dégager des économies financières importantes, qui permettront **le déploiement d'un vaste plan de rénovation global des sites déconcentrés, à hauteur de 60M€ sur la période 2025-2027.**

Un premier COPIL a été organisé pour lancer le diagnostic et identifier d'ici fin mars les sites prioritaires nécessitant des travaux de réfection. Pour les sites dont l'état bâti est satisfaisant, des travaux d'entretien pourront être réalisés selon les besoins (rafraîchissement et remplacement de mobilier, mise en sécurité, amélioration de la signalétique...). Enfin, des opérations de déménagement pourront, à cette occasion, être impulsées ou accélérées.



Remobilisation par l'art

Remobilisation de jeunes de l'ASE et de mission locale, qui sont en difficultés sur leur insertion socio-pro, au travers d'un parcours artistique mêlant pratique théâtrale et découverte de l'univers du cinéma.

📍 Bobigny



Art-thérapie

Ateliers d'art-thérapie pour des adolescent.e.s de l'ASE et des adultes vulnérables de la PMI et/ou du Service social, pour lequel.le.s un suivi thérapeutique conventionnel n'est pas adapté.

📍 Bondy



Prévention des accidents domestiques infantiles

Ateliers de sensibilisation et d'initiation aux gestes de premiers secours face aux risques domestiques. Ces ateliers s'adresseront aux parents de jeunes enfants qui sont hébergés en CHRS ou suivis par la PMI.

📍 Vaujours | Aulnay



Mentorat intergénérationnel

Mentorat entre des personnes seniors bénévoles et des jeunes, sortant.e.s de l'ASE ou jeunes mères suivies par la PMI. Le mentorat portera sur des champs de la vie quotidienne, en complément de l'accompagnement par les 3 services.

📍 Saint-Ouen | L'Île-Saint-Denis



Stop aux ruptures alimentaires !

Mise en place d'un dispositif relai, avec le soutien d'une association, pour la remise de denrées alimentaires et produits infantiles, lorsque les acteurs de l'aide alimentaire ne peuvent pas intervenir directement.

📍 Aulnay



La Popote

Ateliers mensuels et collectifs de cuisine au tiers-lieu La Butinerie, pour des jeunes de l'ASE et des ménages bénéficiaires de colis alimentaires suivis par le Service social.

📍 Pantin