

Les CCAS coordonnateurs des acteurs du territoire ?

David Carassus

▶ **To cite this version:**

David Carassus. Les CCAS coordonnateurs des acteurs du territoire ?. Réussir le défi de la réforme territoriale : enjeux économiques. 38ème Rencontres de l'ANCCAS, Jun 2015, Pau, France. hal-02141934

HAL Id: hal-02141934

https://univ-pau.hal.science/hal-02141934

Submitted on 14 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IAE PAU-BAYONNE Ecole Universitaire de Management

Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale locAle — CHAIRE OPTIMA

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Le CCAS coordonnateur des acteurs du territoire ?

38ème rencontres de l'ANCCAS, « Vers un nouveau partage de l'action sociale de proximité », 10 au 12 juin 2015



David CARASSUS
Professeur des universités en sciences de gestion
Directeur de la Chaire OPTIMA

SOMMAIRE

1) Actualité et contexte

2) Problématique

3) Le CCAS comme coordonnateur des acteurs du territoire

4) Les modalités de mise en œuvre de cette coordination : rénovation de la gouvernance et du pilotage

1. Actualité et contexte

- Un **échelon local en mutation** : des changements politiques et institutionnels importants (fusions, regroupements, etc.) avec de forts impacts sur les politiques sociales représentant prés de la moitié des dépenses locales,
- Une **limitation des moyens** humains et financiers dans un contexte d'augmentation de la demande sociale,
- Une **territorialisation de l'action sociale** en question : un investissement du local par les Conseils Généraux, les communes, les intercommunalités; un renforcement nécessaire des liens entre collectivités et partenaires externes (CAF, CPAM, associations, organismes privés…), autour de projets communs,
- Un contexte de réforme provoquant de profonds bouleversements dans la **façon de gouverner et de piloter** les organisations publiques.

1. Actualité et contexte

- Exemple d'**actualité**

[OPINION] INNOVATION

S'engager vers une « démocratie des réseaux »

Publié le 28/04/2015 • Mis à jour le 27/04/2015 • Par **Auteur a**



Doriane Leborgne Huart,
Adjointe au Directeur général des services de la Métropole Européenne de Lille

Dans le contexte social et budgétaire actuel, l'enjeu pour les collectivités ne réside plus seulement dans l'exercice efficace de leurs compétences. Ces dernières sont de plus en plus attendues sur le terrain de l'exemplarité et sur leurs capacités à répondre aux exigences de la modernité. C'est ainsi qu'émergent des attentes concernant leur responsabilité sociale, environnementale et économique ou leur politique de la diversité.

A l'ère du numérique, elles doivent aussi réinventer leurs missions au service de la cité et devenir des acteurs majeurs de la toile au bénéfice de citoyens de plus en plus interconnectés. Cela appelle de nouvelles formes de concertation et de coconstruction des politiques publiques : une véritable « démocratie des réseaux » [(1)] à inventer. L'open data et la logique de transparence en sont des illustrations. Défis pour les collectivités, ces politiques ont aussi valeur d'exemple à l'extérieur.

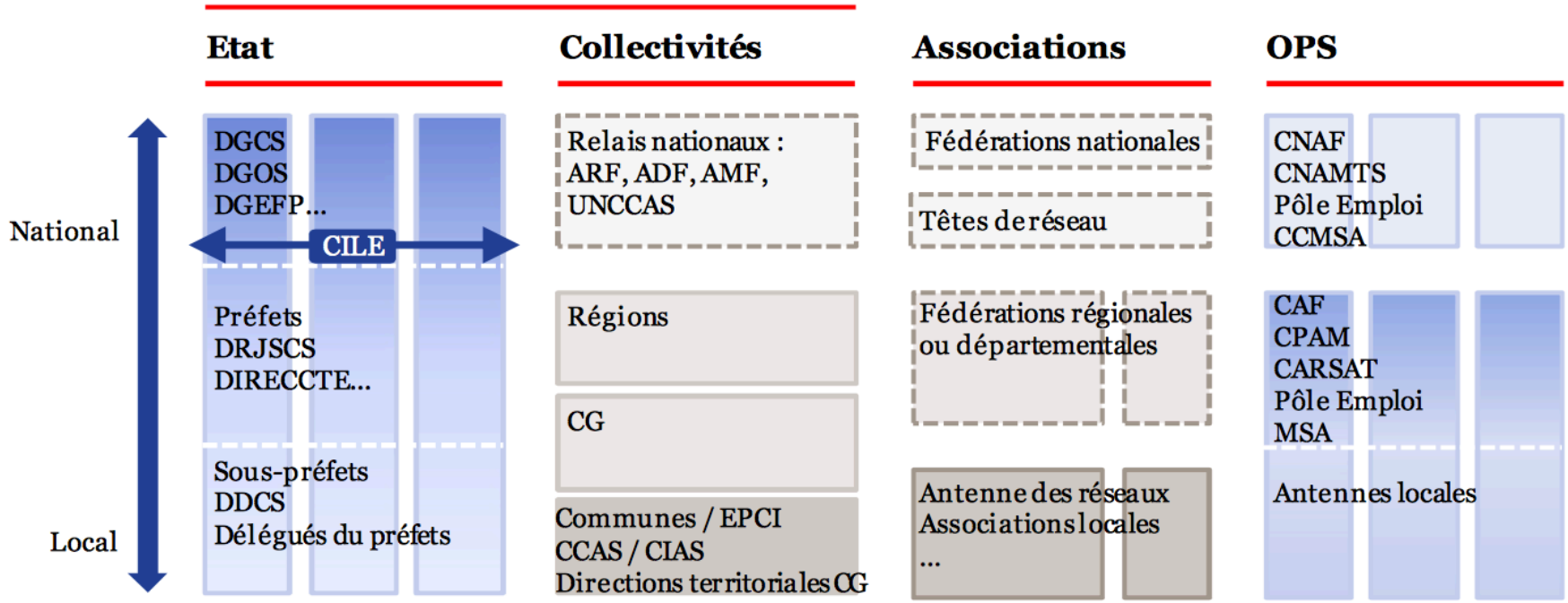
2. Problématique

- Quelles sont les impacts de ce contexte actuel sur la gouvernance de la politique sociale ? Le CCAS, coordonnateur des acteurs du territoire ?

-Quelles sont les conditions pour y parvenir ? Des évolutions sont-elles à engager au regard des pratiques actuelles ?

3. Le CCAS comme coordonnateur des acteurs du territoire

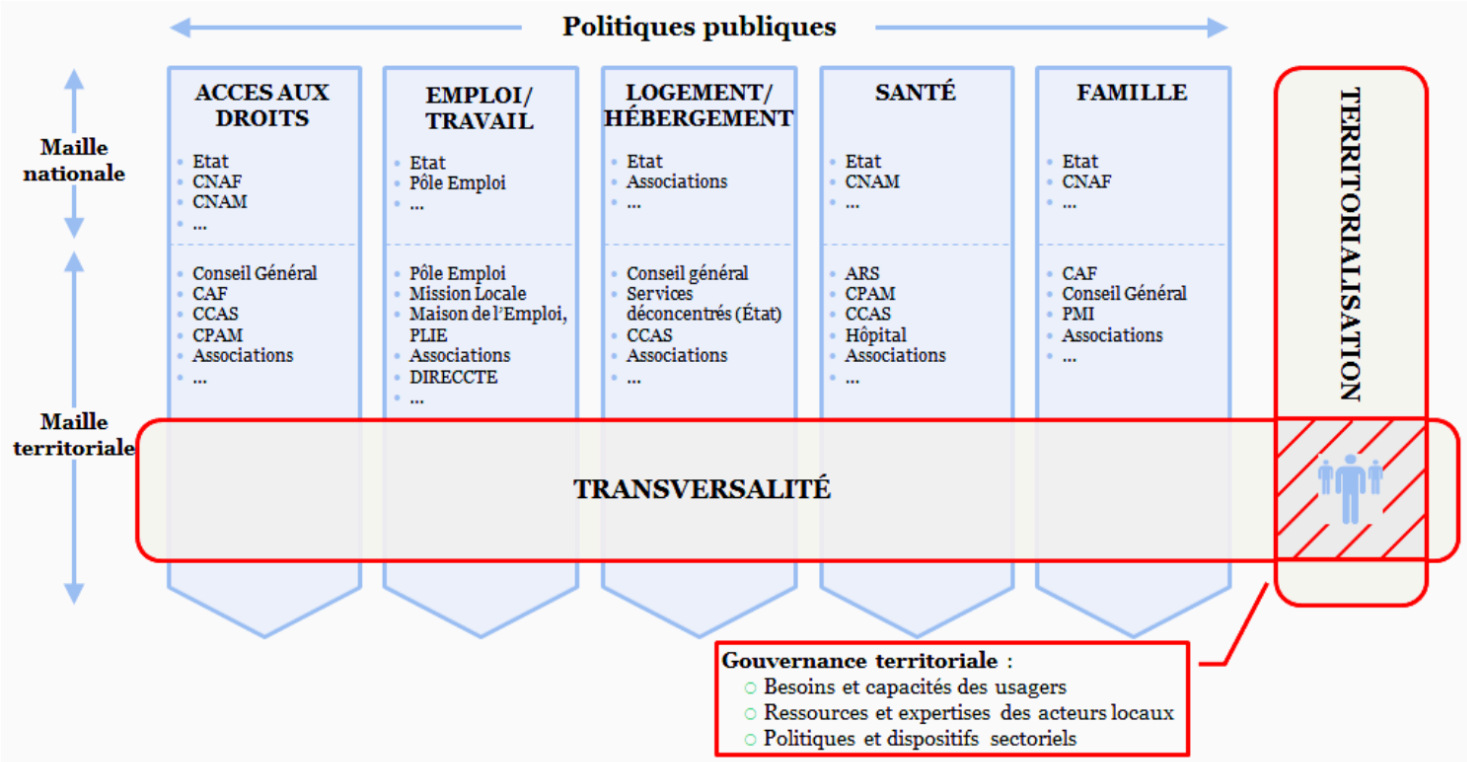
- **Une gouvernance territoriale multi-acteurs, cloisonnée, curative et centrée sur les dispositifs/moyens**



SGMAP, « Evaluation de la gouvernance territoriale des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion », 12/2013

3. Le CCAS comme coordonnateur des acteurs du territoire

- **La nécessité de la rénovation de la gouvernance territoriale en matière sociale :** décloisonnement, territorialisation des actions, construction des réponses à partir des besoins et ressources



SGMAP, « Evaluation de la gouvernance territoriale des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion », 12/2013

3. Le CCAS comme coordonnateur des acteurs du territoire

- **La distance comme élément justifiant le rôle central des CCAS**

Distance

Culturelle	Administrative	Géographique	Economique
- Valeurs, normes sociales - Réseaux - Confiance	- Normes politiques - Normes réglementaires - Normes institutionnelles	- Distance physique - Communication - Proximité territoriale	- taille financière - Niveau de richesse

Pankaj Ghemawat (Université de Navarre, Barcelone) : http://www.ghemawat.com/ (2001)

4. Les modalités de mise en œuvre de cette coordination

- **Le renouvellement des modes de gouvernance territoriale**

Composantes	Ancien modèle	Nouveau modèle
1) Stratégique	Dispositifs, Globalisation, « Clientélisme »	Priorités, Ambitions, Sens, Politiques publiques, Personnalisation, Projet
2) Décisionnel	« Pré-carré », Individuel, Pouvoir, Endogène, Moyens	Choix, Arbitrages, Exogène, Usagers, Coopération, Leadership, Apprentissage
3) Informationnel	Opacité	Transparence
4) Relationnel	Distance forte, Cloisonnement, bilatéral	Transversalité, Mode projet, Proximité, Réseaux, Collaboratif
5) Structurel	Bureaucratie, Hiérarchie, Rigidité	Simplification

4. Les modalités de mise en œuvre de cette coordination

- **L'évolution des outils de pilotage de la politique sociale : le cas des ABS** (1/2)

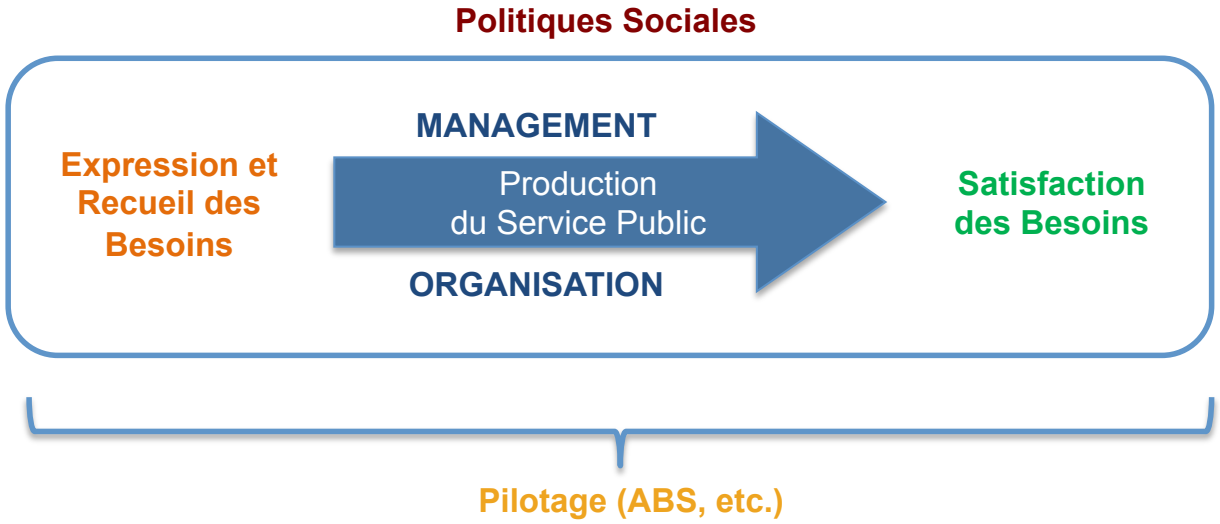
  - ✓ Une **obligation** d'Analyse des Besoins Sociaux (ABS) pour les CCAS (articles R 123-1 et 123-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles)…
  - ✓ …mais des **pratiques** majoritairement descriptives et analytiques de l'offre et/ou de la demande sociale
  - ✓ …avec des **outils** très quantitatifs, de diagnostic et faiblement évaluatifs,
  - ✓ …avec des **méthodologies** plutôt internes et administratives,
  - ✓ …avec des **effets/impacts** absents ou endogènes.

Extraits d'une étude préliminaire réalisée par la Chaire OPTIMA
à partir de 16 ABS fournis par des collectivités sur l'ensemble du territoire

4. Les modalités de mise en œuvre de cette coordination

- **L'évolution des outils de pilotage de la politique sociale : le cas des ABS** (2/2)

: repenser une nouvelle chaîne de valeur des politiques sociales en prenant mieux en compte les citoyens, usagers et contribuables



« Piloter la performance d'une organisation suppose donc de résoudre deux problèmes : définir les besoins auxquels elle doit répondre (le contenu de la valeur), et déployer le couple "valeur-coût" à l'intérieur de l'organisation, dans ses divers rouages » (LORINO. P, 2000)

4. Les modalités de mise en œuvre de cette coordination

- **De forts enjeux liés à l'évolution des modes de gouvernance et de pilotage :**

  - ✓ Des enjeux pour les **élus locaux** : lisibilité des politiques publiques sociales, priorisation des actions sociales, développement de la participation citoyenne, maîtrise des dépenses, valorisation des actions engagées
  - ✓ Des enjeux pour les **directeurs et les services** : responsabilisation, culture projet orientée satisfaction des besoins, organisation et coordination des services, transversalité dans et entre les services, efficience de moyens,
  - ✓ Des enjeux pour les **usagers/citoyens** : développement de la participation citoyenne à la vie locale, adaptation de la qualité de l'offre de services publics, réduction durable des inégalités sociales par des politiques publiques sociales territorialisées, contribution à l'imposition locale au plus juste.

En deux mots :

- **Un CCAS, coordonnateur des acteurs du territoire,**

- **mais en participant à l'évolution des modes de la gouvernance territoriale et à celle des outils de pilotage de la politique sociale**

Merci de votre attention