



**HAL**  
open science

# Innovations managériales et accompagnement au changement : le cas de la territorialisation de l'action sociale

Mathilde Collinet-Hourthe, David Carassus

## ► To cite this version:

Mathilde Collinet-Hourthe, David Carassus. Innovations managériales et accompagnement au changement : le cas de la territorialisation de l'action sociale. Séminaire des cadres du conseil départemental de la Haute-Garonne, Toulouse, Sep 2018, Toulouse, France. hal-02427658

**HAL Id: hal-02427658**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02427658v1>**

Submitted on 14 Jan 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.

Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

# *Innovations managériales et accompagnement au changement : le cas de la territorialisation de l'action sociale*

*Séminaire de l'encadrement, DGDS, 19  
septembre 2018, Toulouse*

# SOMMAIRE

**Introduction** : l'action sociale locale dans un contexte de territorialisation

- 1. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : pour répondre à quels enjeux ?
- 2. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : avec quels outils et comment ?
- 3. De l'analyse des besoins sociaux des CCAS/CIAS à la CTGGS** : le cas du Gers

**Conclusion** : le cadre des solidarités, un manager de territoire



## Contexte de l'action sociale locale : la nécessité de rénover les modes de pilotage et de gouvernance

- Un échelon territorial en **mutation** constante avec des **changements** politiques et **institutionnels importants** (fusions, regroupements, etc.) dans un contexte de réforme, provoquant de profonds **bouleversements** dans la façon de **gouverner** et de **piloter** les organisations publiques
- Une **limitation** des moyens humains et financiers dans un contexte d'**augmentation de la demande sociale** et de raréfaction de la ressource : « *l'effet de ciseaux* »
- Un **investissement** du local par les Conseils Départementaux, les communes, les intercommunalités avec un **renforcement** nécessaire des liens entre collectivités, partenaires institutionnels et associatifs autour de **projets communs**
- Une nécessité et une obligation (cf. Analyse des Besoins Sociaux) de **diagnostic continu et partagé**, prenant multiples formes, rendant leur **mise en cohérence** politique puis leur mise en œuvre opérationnelle **complexes et déconnectées**



## Légitimer le département comme échelon de proximité : un rôle de chef de file à définir pour...

- ... Investir les **responsabilités plus stratégiques** d'un **animateur des forces locales**, au-delà de sa fonction d'administrateur de dispositifs et compétences réglementaires
- ... Devenir un **acteur central du développement territorial** prenant en compte, au-delà de la gestion des prestations, les **politiques d'intégration** (et ses acteurs) telles que l'insertion, la culture et le sport, principaux **leviers du développement social**
- ... S'inscrire dans un **projet collectif et social de territoire**, sur la base d'une **analyse partagée des besoins** avec les acteurs, interrogeant la répartition des compétences et impulsant de nouveaux projets transversaux pour y répondre
- ... Répondre à l'exigence croissante de **participation citoyenne** dans un contexte de **crise de confiance démocratique**



**Une définition qui dessine progressivement le rôle central d'animation des cadres territoriaux des solidarités : un métier en évolution**



D'après Avenel C., « Les enjeux et les impacts de la réforme territoriale sur la mise en œuvre des politiques sociales », *Revue française des affaires sociales*, 2017/2, p. 359-392

# SOMMAIRE



**Introduction** : l'action sociale locale dans un contexte de territorialisation

- 1. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : pour répondre à quels enjeux ?
- 2. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : avec quels outils et comment ?
- 3. De l'analyse des besoins sociaux des CCAS/CIAS à la CTGGS** : le cas du Gers

**Conclusion** : le cadre des solidarités, un manager de territoire

## Innovation managériale et changement : définitions

- **Définition du changement**

- « *Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (Beaudoin, 1990)
- « *La gestion du changement désigne l'**adaptation** des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement* » (Melchor, 2008)

*Le changement est donc une **dynamique**, un **processus d'apprentissage**, une **reconstruction des routines***

- **Définition de l'innovation managériale** : proposition et mise en œuvre de **stratégies** locales, de **structures/organisations**, de **règles/normes**, de **cultures**, d'**outils/techniques**, de **modes de fonctionnement** des services publics locaux, significativement différents des pratiques habituelles



## Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des pratiques actuelles « **isolées** » et **hétérogènes** (MNT, 2016)
  - Étude INET/AATF : « *Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?* », étude sur une cinquantaine de collectivités
  - **Résultat 1** : « quelques **îlots d'innovation managériale** dans un océan de gestion et de pragmatisme », des actions de gestion plus que d'innovation
  - **Résultat 2** : des innovations souvent **participatives**, mais avec un **modèle souvent vertical** (direction des finances)
  - **Résultat 3** : l'émergence de l'**expérimentation**, mais peu compatible avec l'**urgence** de la situation
  - **Résultat 4** : un **faible prise en compte de la question RH** (repositionnement, pilotage de l'innovation, impact RPS/absentéisme)





## Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des risques pourtant importants sur le plan RH

Surcharge de travail

Relations difficiles avec la ligne hiérarchique

Perte de confiance / contrôle

Diminution de la réponse aux besoins

Augmentation de l'incertitude / flou

Remise en question individuelles ou collectives



Diminution de l'implication / engagement, augmentation des RPS, baisse de la performance RH, augmentation du risque d'absentéisme, etc.



## Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des **difficultés à innover dans le secteur public**
  - Un **fonctionnement bureaucratique** néfaste à l'émergence de l'innovation : la lourdeur de la **hiérarchie**, les **structures en silo**, et les **processus fermés** top-down des administrations bureaucratiques impactent négativement les cycles d'innovation (Moore, 1995)
  - Le **cloisonnement** structurel propre au secteur public **réduit la transparence** et la **confiance** dans la mise en place des innovations, fragilisant donc leur diffusion
  - La **faiblesse des stratégies d'innovation** dans les politiques publiques se manifeste dans une **conception cyclique fermée** (Harris et Albury, 2009). Les administrations ne produisent pas la qualité et la quantité nécessaire d'innovations

## Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ... motiver, acculturer :

- Des motivations **environnementales/contextuelles** (pression financière/fiscale, compétition politique, etc.) : **perspective déterministe et exogène**



- Des motivations **internes liés aux leaderships** (portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps) : **perspective volontariste**



- Des motivations **internes liés aux innovations engagées** (facilité, faible périmètre, valeur ajoutée perçue) : **perspective opérationnelle**



- Des motivations **internes comportementales** (culture préalable au management, capacité d'innovation, niveau de formation/ouverture à l'innovation) : **perspective endogène**

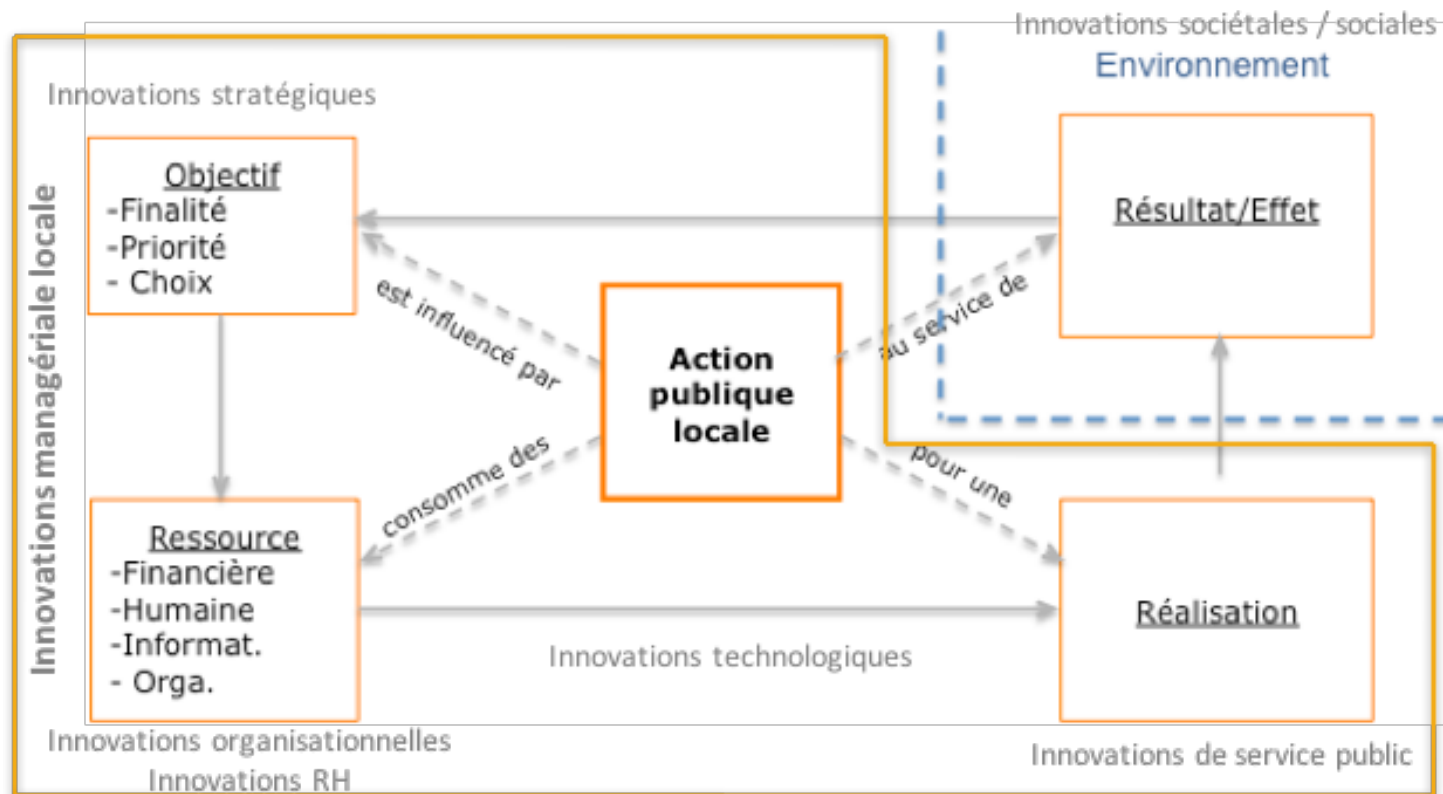


L'innovation managériale est conditionnée par des facteurs internes. Le changement se **prépare** (formation, outils d'accompagnement, etc.) auprès des élus et agents



## Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ... inventer :



L'innovation managériale est multiple, ses différentes formes étant liées. Le changement **s'anticipe** (définition d'une politique d'innovation, laboratoire, boîte à innovation, start-up publique, innovation émergente, etc.)



## Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ... mettre en œuvre :

- Des **facteurs méthodologiques importants** : une **perspective technique, rationnelle et matérielle** de l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
- Un **changement « capacitant »** (Suarez, 2016) :
  - permet le **dialogue** et le **transfert** du changement dans les pratiques de travail,
  - permet la stimulation de variables individuelles par la **réinvention** et la réappropriation de l'activité de travail
- Les **modalités du changement** sont plus importantes, ou du moins ont plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
- Nécessité de favoriser une « **médiation collaborative** » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement

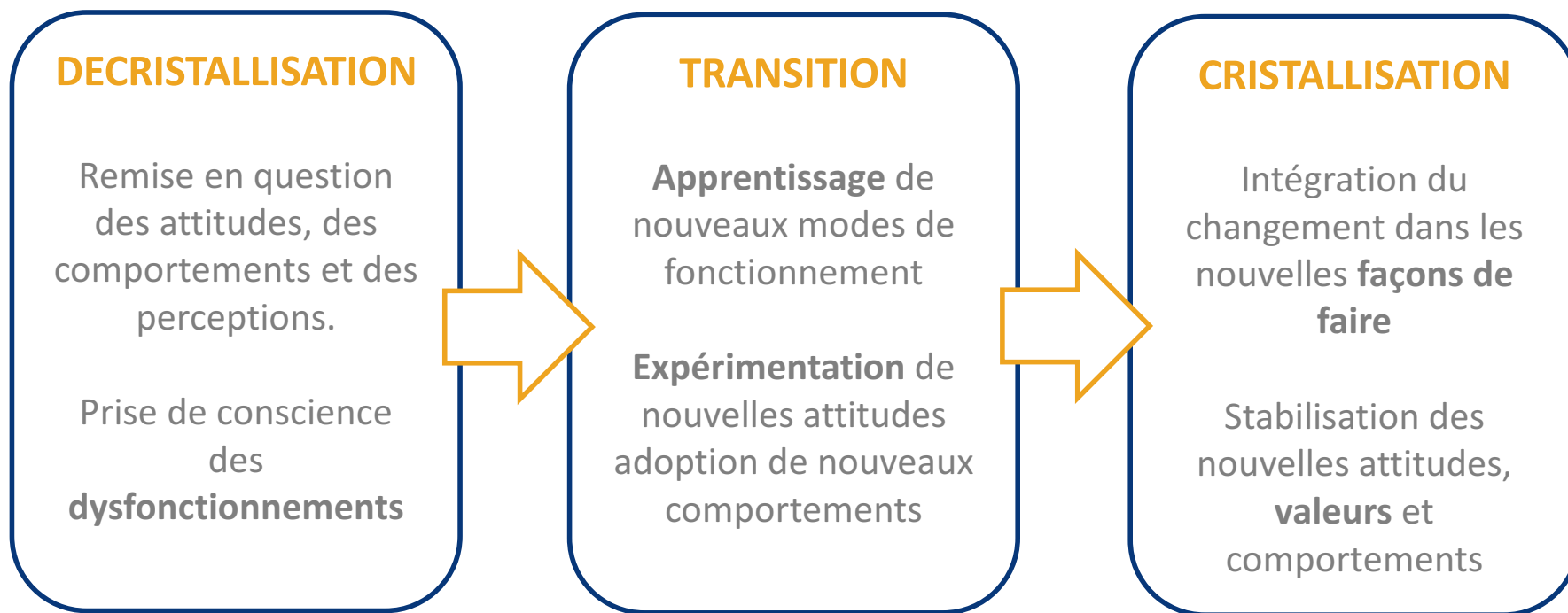


L'innovation managériale dépend du process mobilisé. Tout changement **se pilote** et nécessite une participation des acteurs concernés



## Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ... **institutionnaliser** : des nouvelles routines organisationnelles à créer (Lewin, 1958)



L'innovation managériale ne se résume pas à l'invention. Le changement des pratiques et des modes de fonctionnement doit se situer **sur le long terme**

# SOMMAIRE

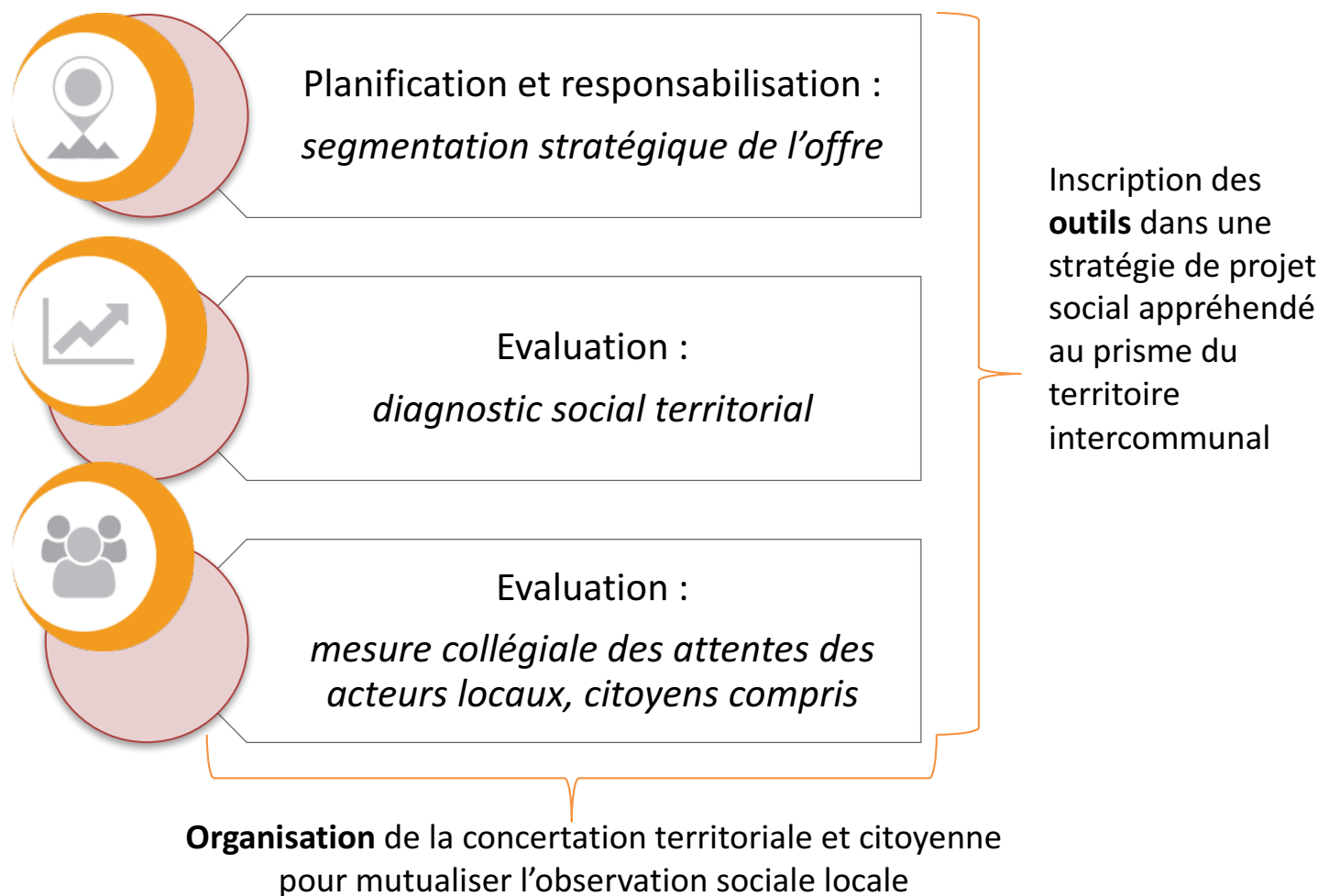
**Introduction** : l'action sociale locale dans un contexte de territorialisation

- 1. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : pour répondre à quels enjeux ?
- 2. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : avec quels outils et comment ?
- 3. De l'analyse des besoins sociaux des CCAS/CIAS à la CTGGS** : le cas du Gers

**Conclusion** : le cadre des solidarités, un manager de territoire

### Des outils et des modalités de mise en œuvre pour accompagner le changement : la perspective du développement social local

- S'inscrire dans une démarche de **pilotage de l'action sociale locale**







## Des outils et des modalités de mise en œuvre pour accompagner le changement : la perspective du développement social local

- **Responsabiliser collectivement** autour d'une **segmentation de l'offre territoriale et partagée** : « *Comment améliorer l'accès à l'offre existante & comment mieux coordonner les dispositifs pour fluidifier le parcours de l'utilisateur ?* »
  - La **construction** puis le **partage** d'un **référentiel** permettant de savoir « *qui fait quoi, pourquoi et comment ?* »
  - Sur la base d'un découpage de l'offre globale en « **Politiques – Missions – Actions** » transversales, la segmentation stratégique de l'offre est :
    - Un **outil de connaissance** de l'offre sociale territoriale pour fixer des orientations et objectifs transversaux dans une **logique de parcours de vie** et non plus dans une logique institutionnelle
    - Un **outil au service du décloisonnement** des acteurs de l'action sociale pour apporter de la **cohérence** dans la prise de décision au regard de ce qui existe sur le territoire ; appréhender la **coordination** et **complémentarité** entre acteurs intervenant sur une même politique publique



## Des outils et des modalités de mise en œuvre pour accompagner le changement : la perspective du développement social local

- **Redonner du sens** en animant une **analyse commune des besoins sociaux** du territoire : « *Comment consolider et développer l'offre existante pour répondre à l'évolution des besoins ?* »
  - La **construction** puis le **partage** d'un **panorama social de territoire** donnant un même niveau d'information sociodémographique pour chaque intercommunalité du département
  - L'ouverture des **ressources numériques départementales** et la mise en commun de données sociodémographiques émanant des partenaires institutionnels pour :
    - **Centraliser l'information et l'analyse** institutionnelle afin d'améliorer sa lecture et sa compréhension
    - **Eviter la démultiplication des sollicitations** et du temps dévolu par chaque acteur aux travaux d'ingénierie sociale
    - **Insuffler de la cohérence politique** dans l'ensemble des plans et schémas portés par les acteurs locaux et institutionnels, à partir d'une analyse des besoins territoriaux



## Des outils et des modalités de mise en œuvre pour accompagner le changement : la perspective du développement social local

- **Reconstruire** la gouvernance locale et l'implication citoyenne en institutionnalisant la **concertation territoriale**
  - Sur la base **des outils d'observation sociale**, créer et faire vivre des **espaces locaux d'échange, de concertation, d'analyse** : vers la rédaction d'un projet social de territoire « contraignant » pour les partenaires signataires
  - Les **modalités d'organisation** de ces espaces et leurs **processus de coordination**, conditionnent l'efficacité et la pérennité du partenariat et prennent pour cela, la forme d'une **convention d'objectifs et de moyens** fixant :
    - La **stratégie globale** du réseau veillant à prendre en compte les besoins de chaque acteur et les moyens permettant d'atteindre les objectifs
    - La question de la **délégation de pouvoirs** des acteurs vers le réseau, afin de traduire la stratégie en réponse commune, partagée et reconnue par les acteurs
    - Grâce aux instances de pilotage, le **contrôle, l'accompagnement**, dans la mise en œuvre de la stratégie vers la réalisation du projet de territoire, pour légitimer les décisions



# SOMMAIRE

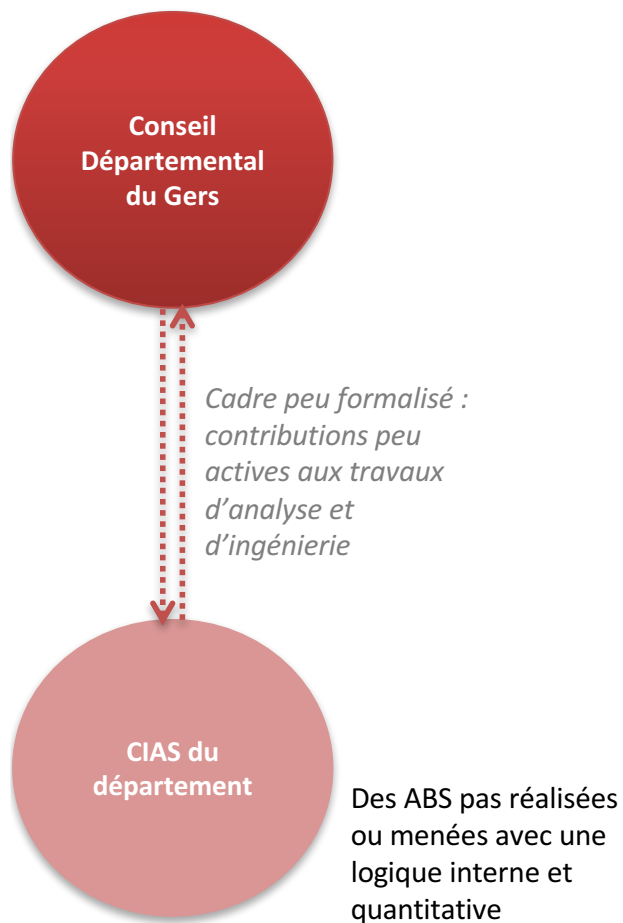


**Introduction** : l'action sociale locale dans un contexte de territorialisation

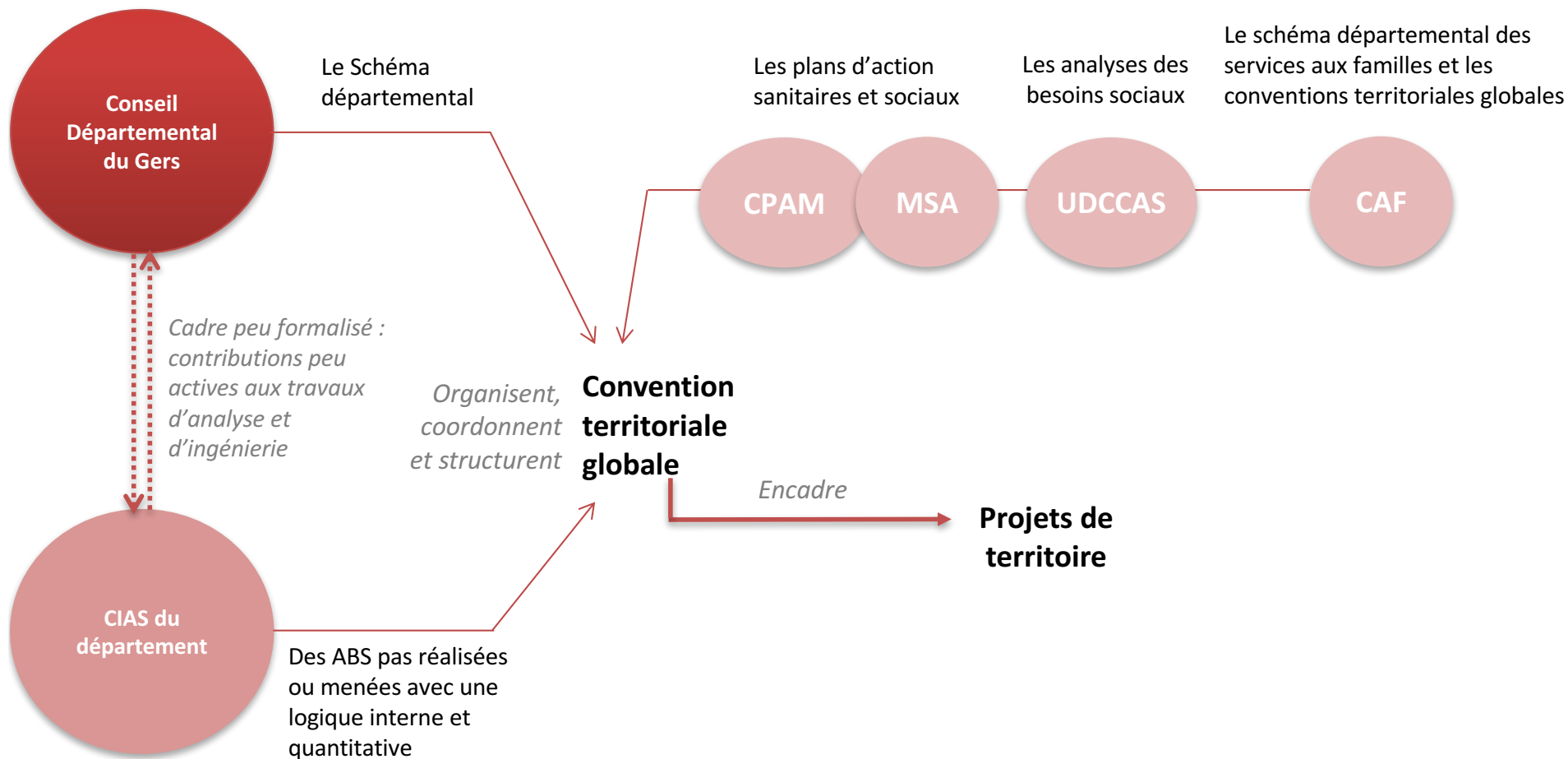
- 1. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : pour répondre à quels enjeux ?
- 2. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : avec quels outils et comment ?
- 3. De l'analyse des besoins sociaux des CCAS/CIAS à la CTGGS** : le cas du Gers

**Conclusion** : le cadre des solidarités, un manager de territoire

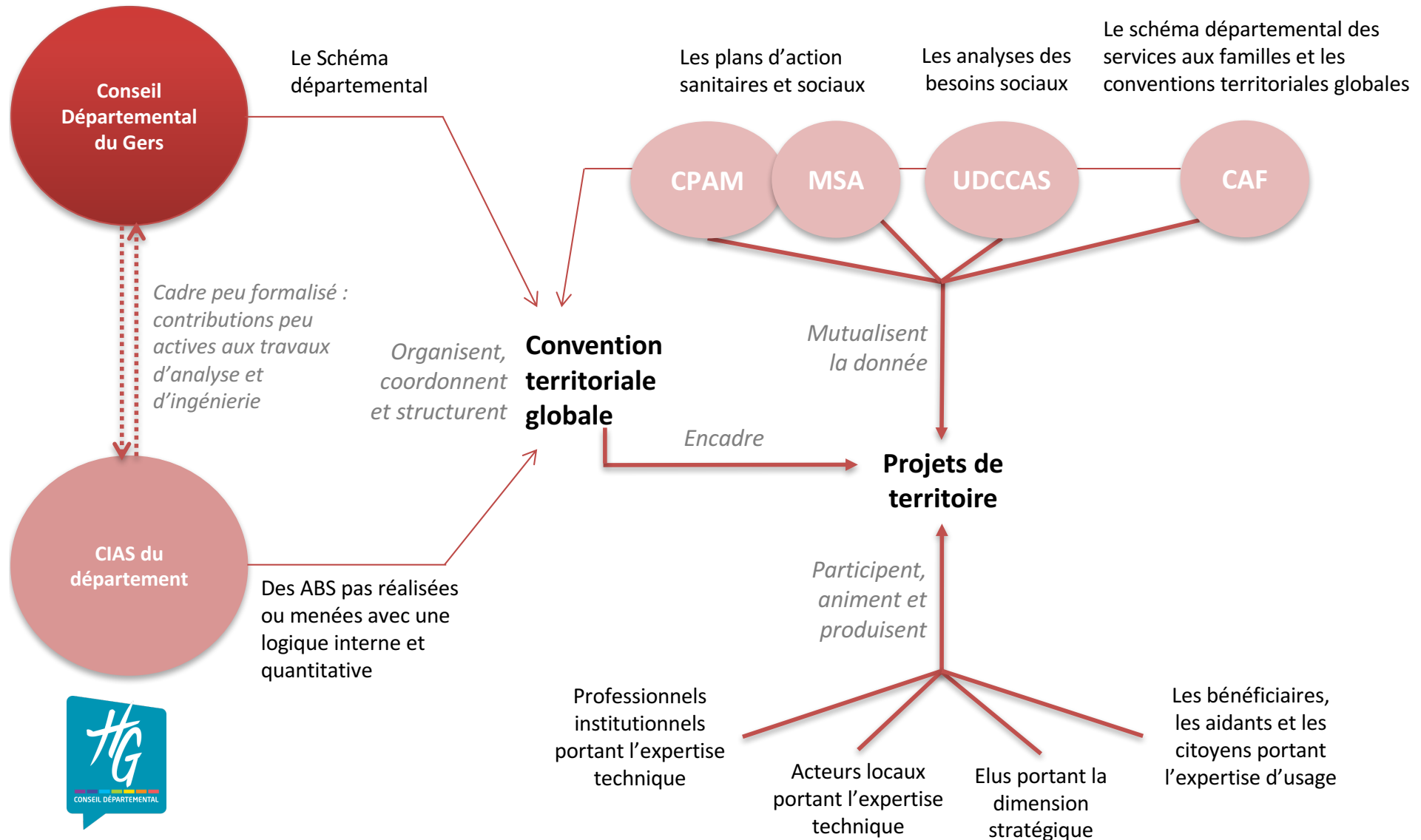
## La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités : historique et structuration



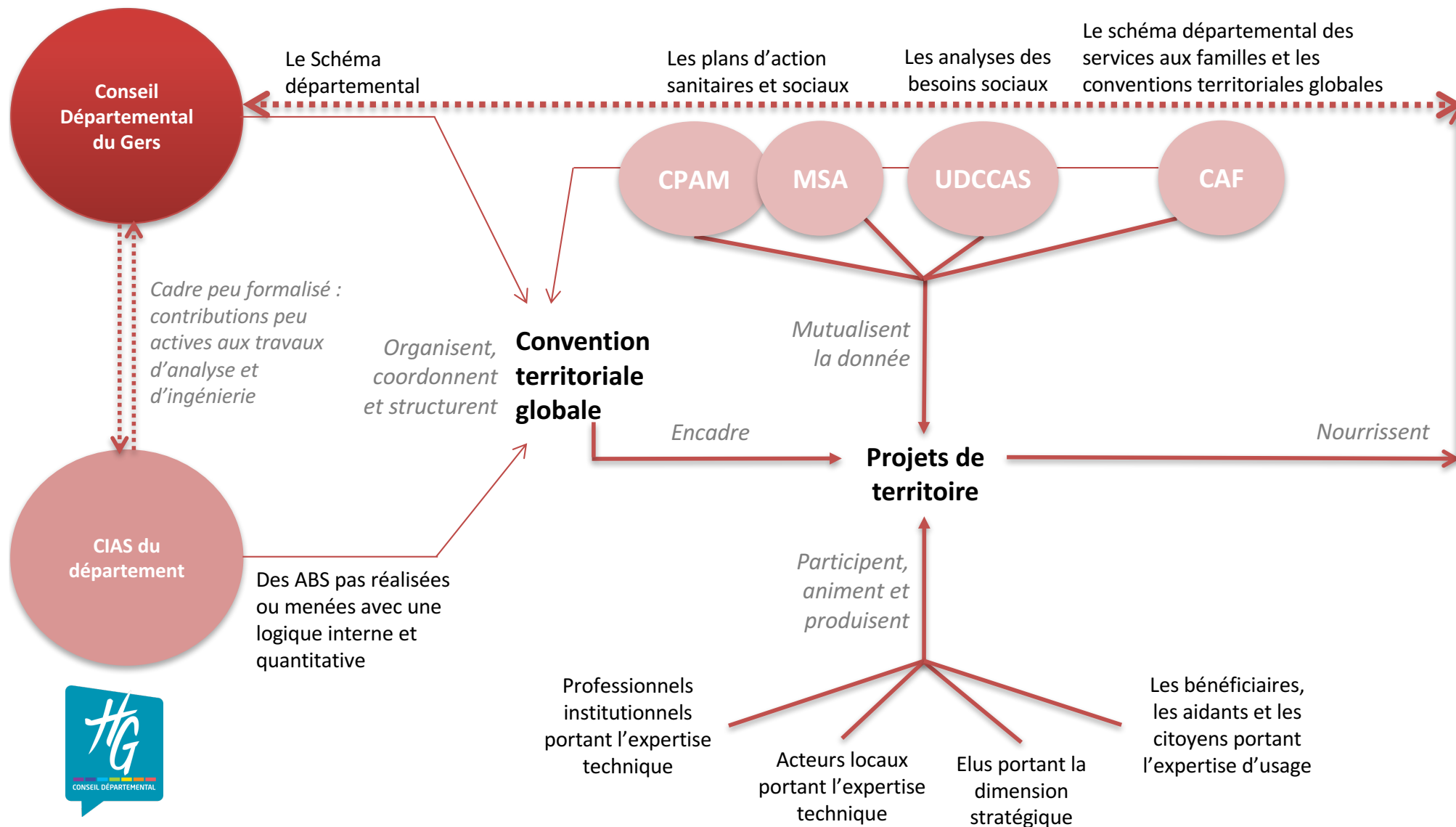
## La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités : historique et structuration



## La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités : historique et structuration



## La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités : historique et structuration

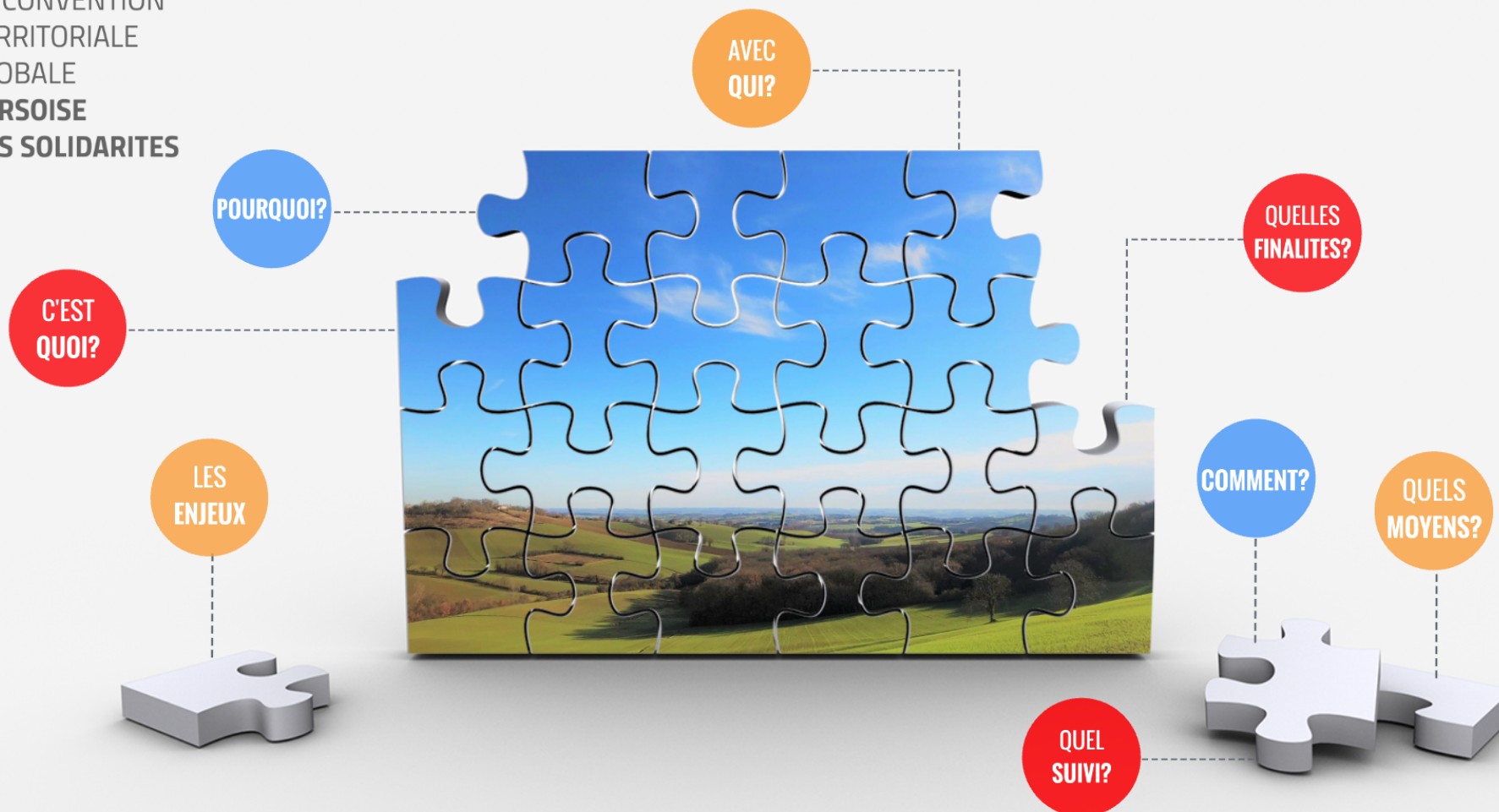






## La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités : une présentation à visée pédagogique

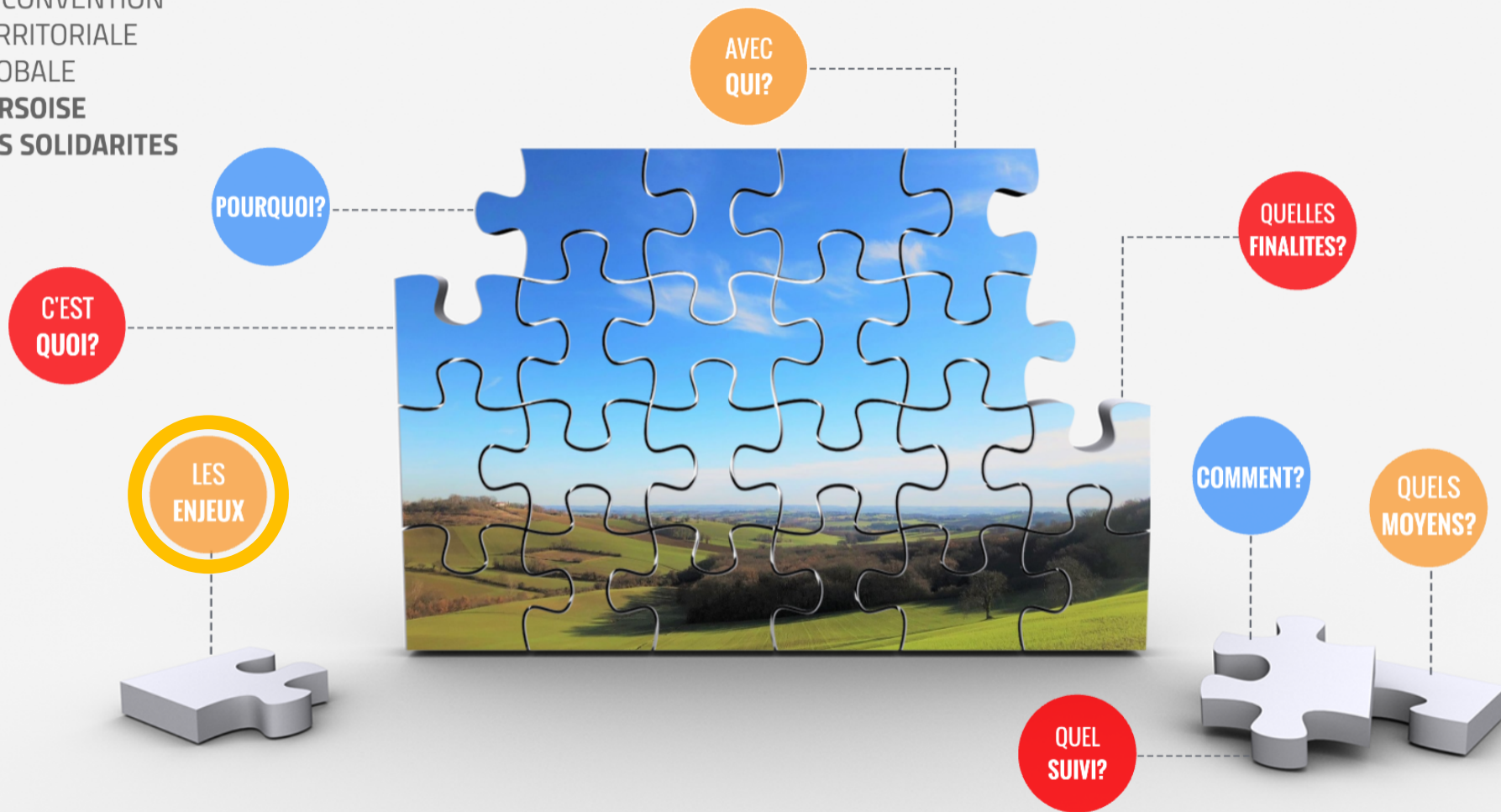
LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
**GERSOISE**  
**DES SOLIDARITES**



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



## Les spécificités d'un département rural à deux visages, au prisme de la question sociale



DES DIFFICULTES ET  
CONTRAINTES...

UNE POPULATION PEU  
NOMBREUSE ET VIEILLISSANTE

UN HABITAT DISPERSE, UNE  
MOBILITE COMPLEXE

DES COMPETENCES,  
RÔLES, PLACES ET  
FONCTIONS DES  
ACTEURS DE L'ACTION  
SOCIALE DIFFICILES A  
APPREHENDER

UNE DEMOGRAPHIE  
MEDICALE DEFICITAIRE



... MAIS AUSSI DES FORCES  
ET DES OPPORTUNITES

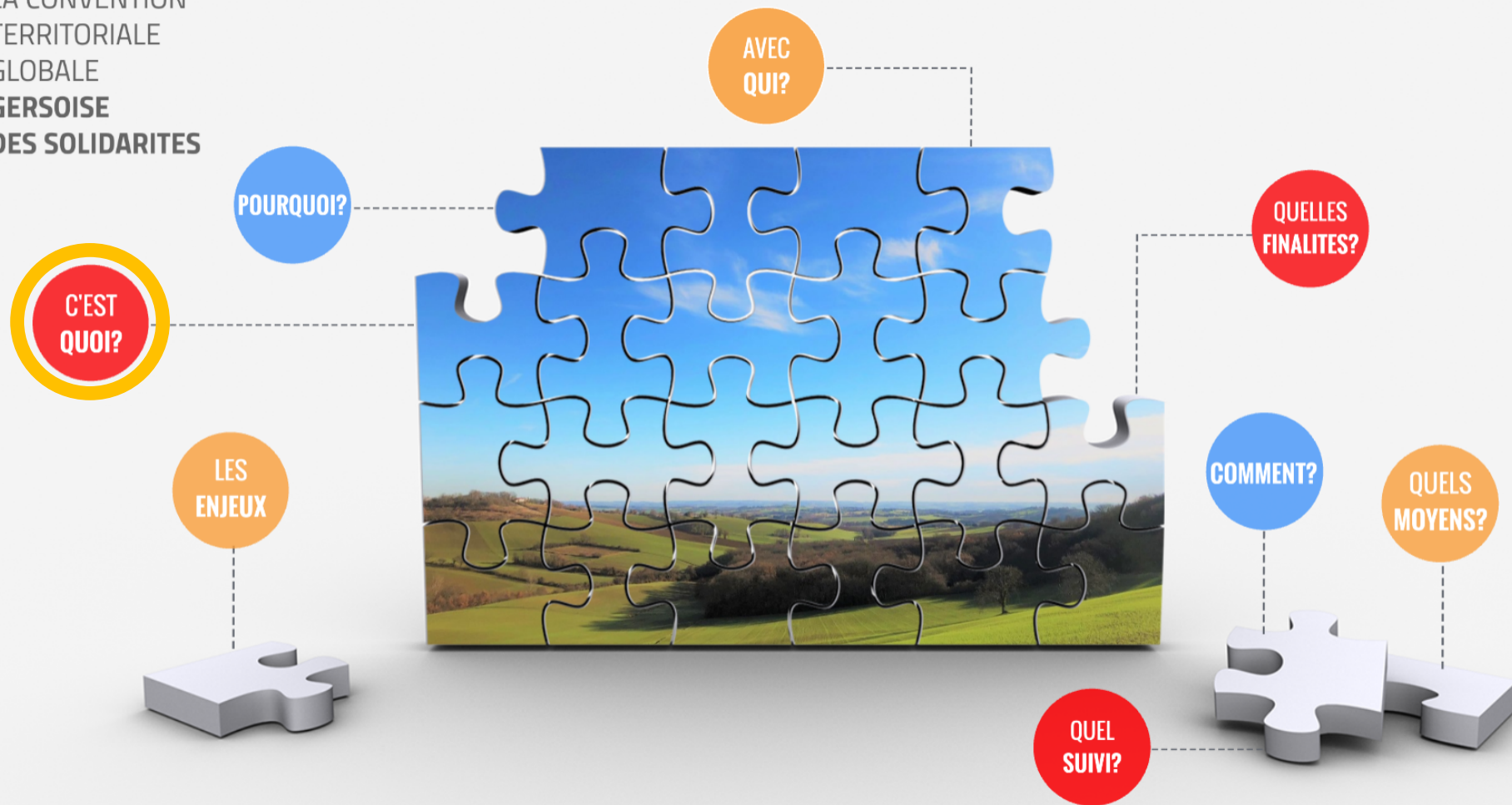
UNE TERRITORILISATION DE  
L'ACTION SOCIALE NAISSANTE  
ET DES ACTEURS MOBILISES

UNE MUTATION D'UN MODELE  
AGRICOLE EN CRISE MAIS DE  
FORTES PERSPECTIVES  
D'AVENIR AVEC LE  
DEVELOPPEMENT DU BIO, DES  
CIRCUITS COURTS...

UNE DIVERSITE  
TERRITORIALE SOURCE  
DE RICHESSES

L'EST DU  
DEPARTEMENT EN  
FORTE  
DYNAMIQUE  
SOCIALE ET  
ECONOMIQUE

LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



# Décloisonner & structurer une analyse du besoin social



La réflexion de l'offre sociale au prisme du territoire intercommunal.



# Décloisonner & structurer une analyse du besoin social



La réflexion de l'offre sociale au prisme du territoire intercommunal.



# Décloisonner & structurer une analyse du besoin social



La réflexion de l'offre sociale au prisme du territoire intercommunal.



L'observation sociale partagée comme outil de connaissance et de coopération.

# Décloisonner & structurer une analyse du besoin social



La réflexion de l'offre sociale au prisme du territoire intercommunal.



L'observation sociale partagée comme outil de connaissance et de coopération.



La nécessité de ré-impulser la participation citoyenne.

# Décloisonner & structurer une analyse du besoin social



La réflexion de l'offre sociale au prisme du territoire intercommunal.



L'observation sociale partagée comme outil de connaissance et de coopération.



La nécessité de ré-impulser la participation citoyenne.

LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES

POURQUOI?

C'EST  
QUOI?

LES  
ENJEUX

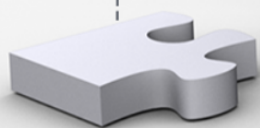
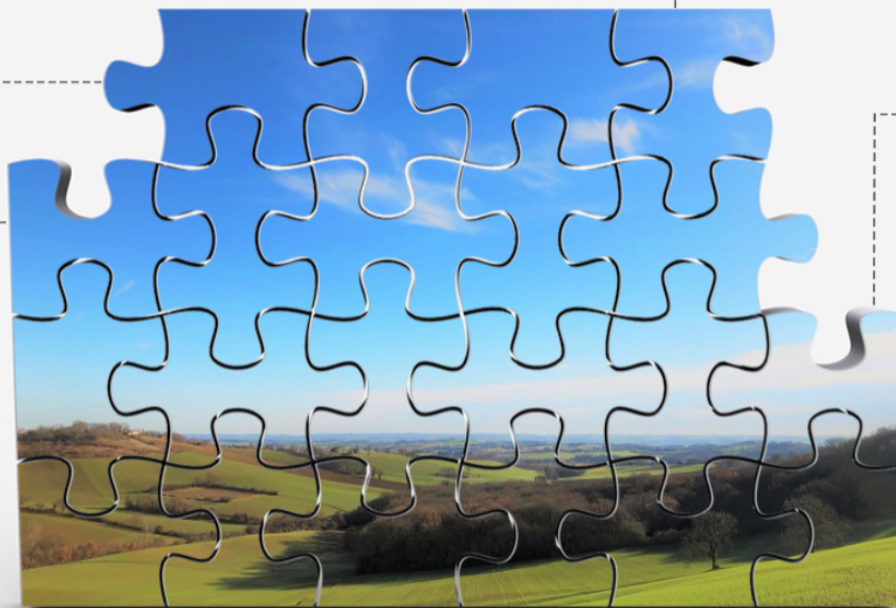
AVEC  
QUI?

QUELLES  
FINALITES?

COMMENT?

QUELS  
MOYENS?

QUEL  
SUIVI?



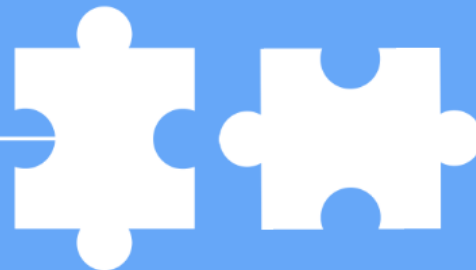
# Co-construire et partager les outils, les instances de réflexion

**1#** Augmentation de la demande  
sociale et objectivation des moyens



# Co-construire et partager les outils, les instances de réflexion

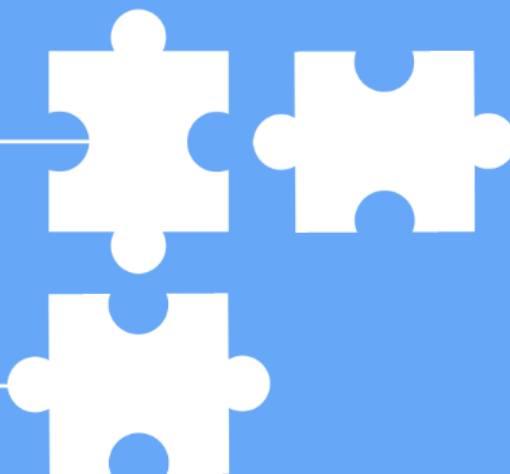
**1#** Augmentation de la demande sociale et objectivation des moyens



**2#** Crise de confiance démocratique

# Co-construire et partager les outils, les instances de réflexion

**1#** Augmentation de la demande  
sociale et objectivation des moyens

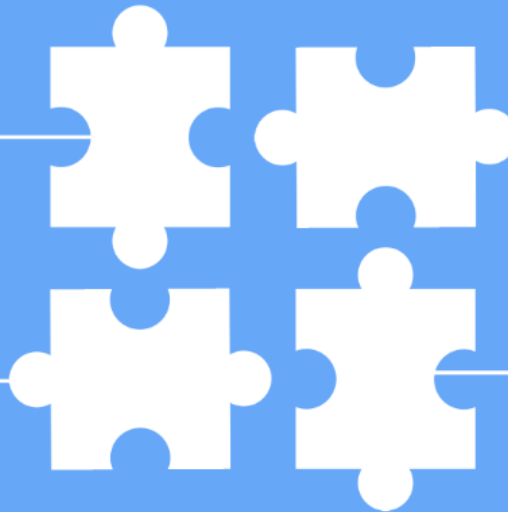


**2#** Crise de confiance  
démocratique

**3#** Territorialisation de l'action  
sociale

# Co-construire et partager les outils, les instances de réflexion

**1#** Augmentation de la demande sociale et objectivation des moyens



**2#** Crise de confiance démocratique

**3#** Territorialisation de l'action sociale

**4#** Partage et construction de l'ingénierie sociale et des données



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES

AVEC  
QUI?

POURQUOI?

C'EST  
QUOI?

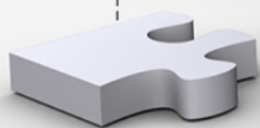
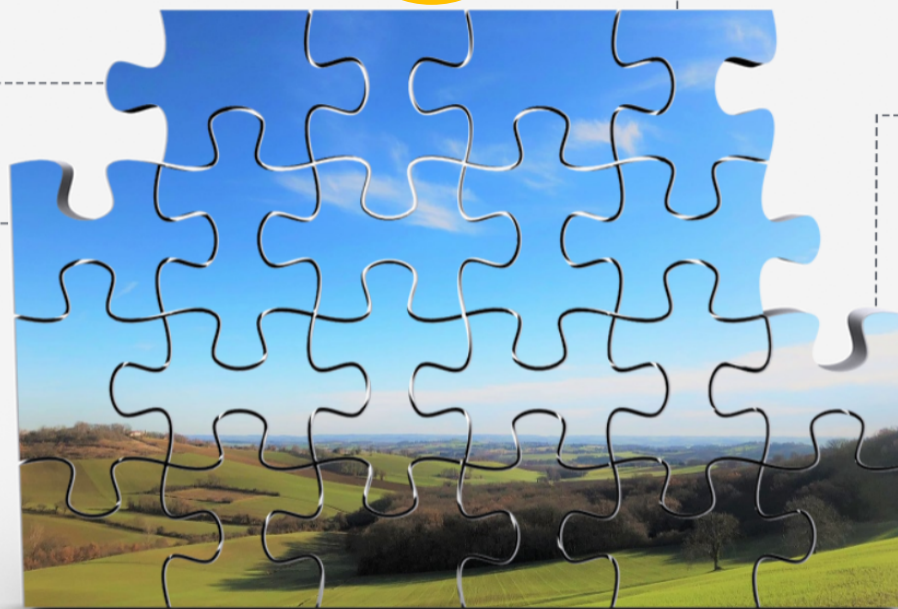
LES  
ENJEUX

QUELLES  
FINALITES?

COMMENT?

QUELS  
MOYENS?

QUEL  
SUIVI?



# Croiser les expertises



**Projet Social de Territoire**

# Croiser les expertises

Le pilote et les co-pilotes  
portent les **outils de  
compréhension.**



**Projet Social de Territoire**

# Croiser les expertises

Les acteurs des secteurs du social, du médico-social, du sanitaire portent **l'expertise technique.**

Les élus portent la **dimension stratégique et décisionnelle.**

Le pilote et les co-pilotes portent les **outils de compréhension.**



**Projet Social de Territoire**

# Croiser les expertises

Les acteurs des secteurs du social, du médico-social, du sanitaire portent **l'expertise technique.**

Les élus portent **la dimension stratégique et décisionnelle.**

Le pilote et les co-pilotes portent les **outils de compréhension.**

Les bénéficiaires, les aidants et les citoyens volontaires portent **l'expertise d'usage.**



**Projet Social de Territoire**

# Croiser les expertises

Les acteurs des secteurs du social, du médico-social, du sanitaire portent **l'expertise technique.**

Les élus portent **la dimension stratégique et décisionnelle.**

Participation, animation

Participation

Le pilote et les co-pilotes portent les **outils de compréhension.**

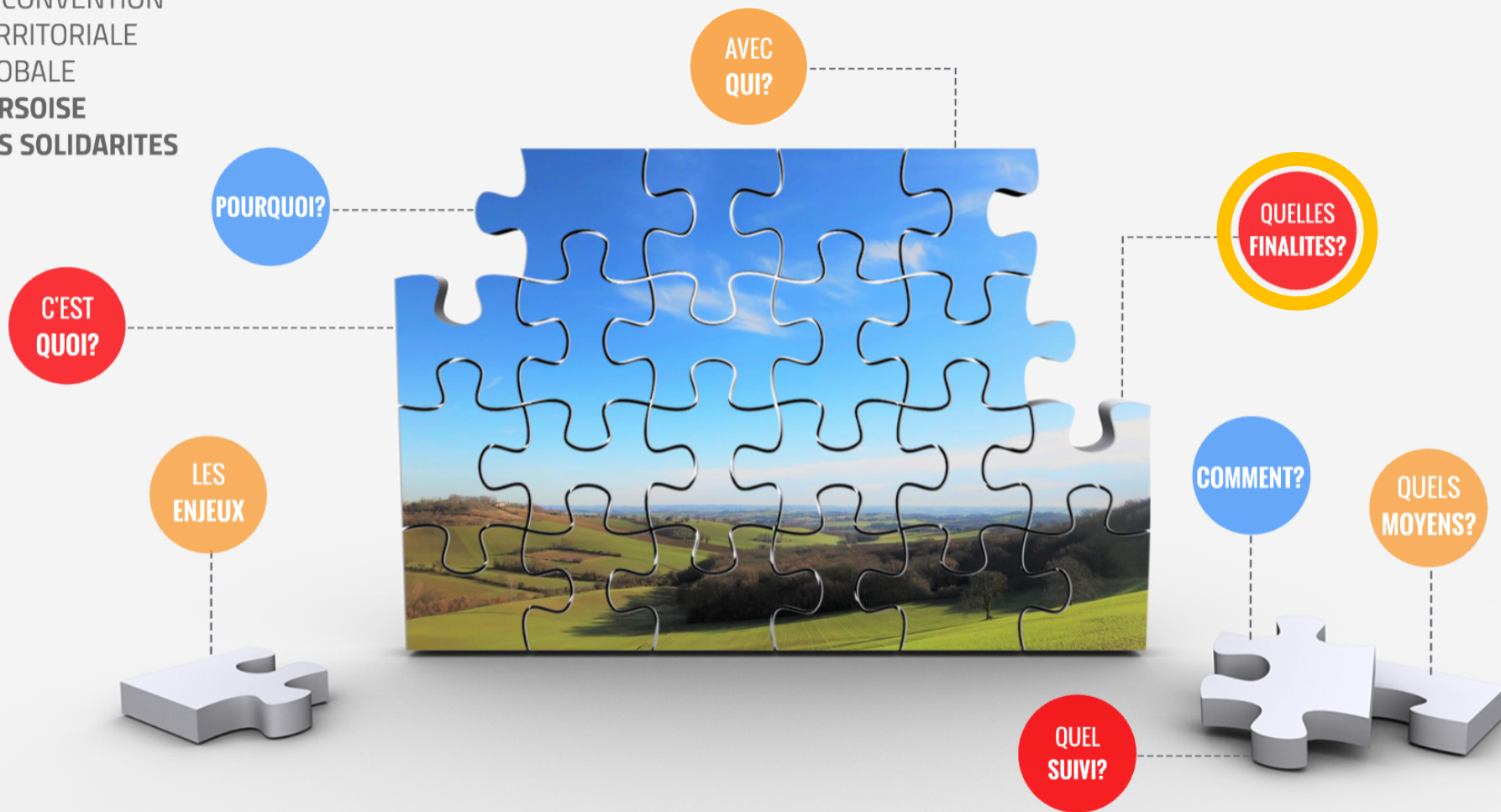
Les bénéficiaires, les aidants et les citoyens volontaires portent **l'expertise d'usage.**

Organisation, coordination, structuration

**Projet Social de Territoire**



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



# Co-construire de la cohérence autour d'un projet social de territoire...

## Le Conseil Départemental

Le Schéma Départemental d'Action Sociale et les 6 Schémas Locaux d'Intervention Sociale



## L'UDCCAS et les CCAS/CIAS

Les 31 Analyses des Besoins Sociaux

## La Caf

Le Schéma Départemental des Services aux Familles

## La MSA / La CPAM

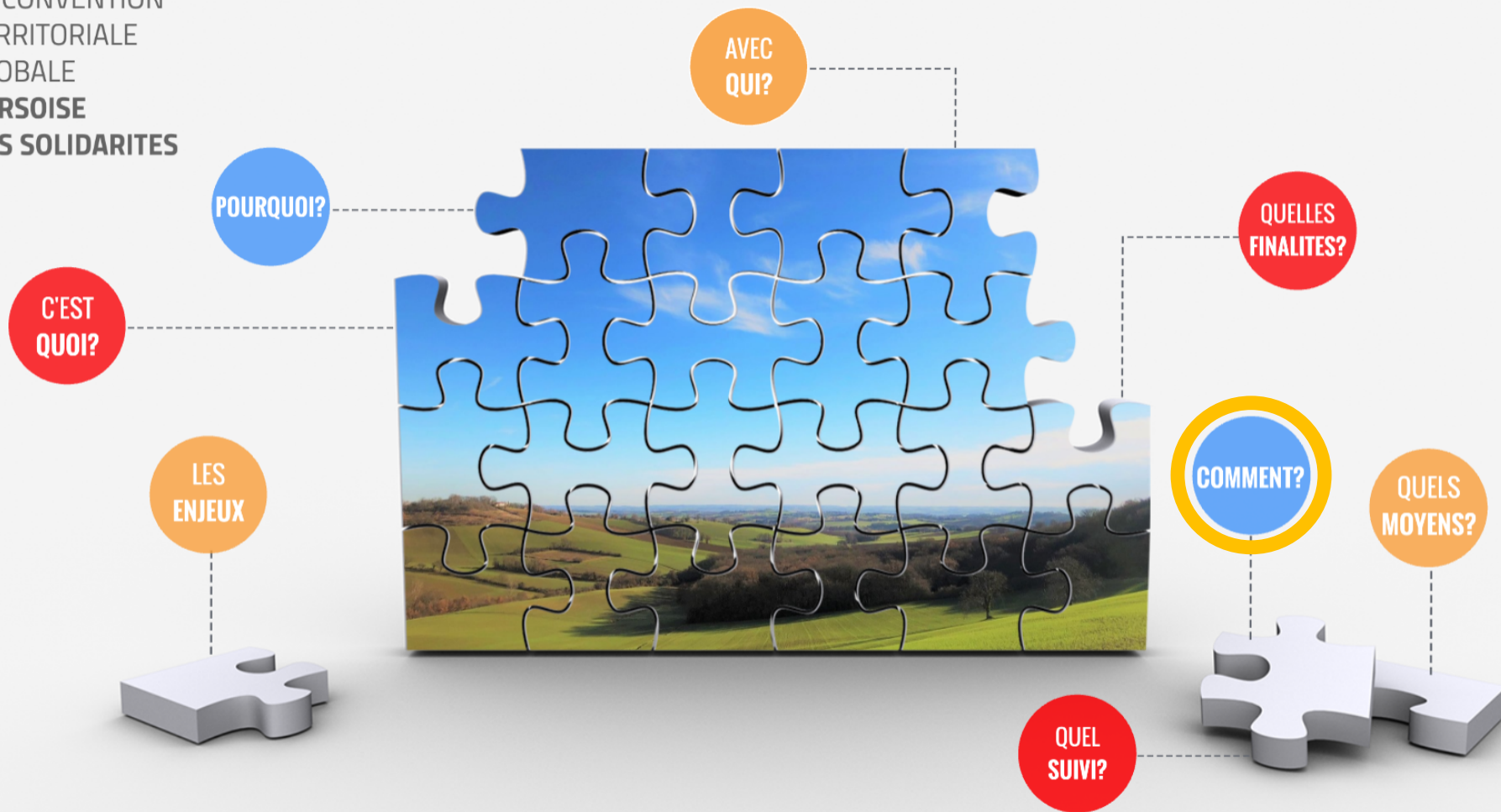
Les plans d'action sanitaires et sociaux



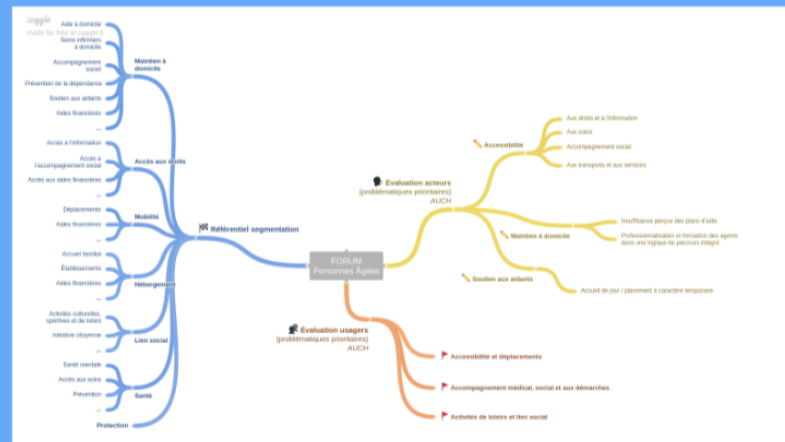
# ... au prisme de l'analyse collégiale des besoins sociaux pour :

- 1 Territorialiser l'offre globale de services
- 2 Favoriser la coordination avec les collectivités territoriales
- 3 Donner du sens et gagner en efficacité
- 4 Impulser des projets prioritaires en favorisant les complémentarités
- 5 Rationaliser les engagements contractuels

LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



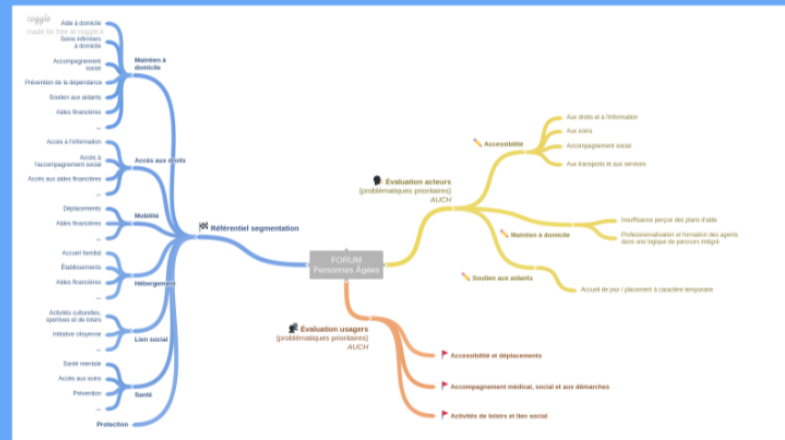
# Une méthodologie d'approche...



# Une méthodologie d'approche...



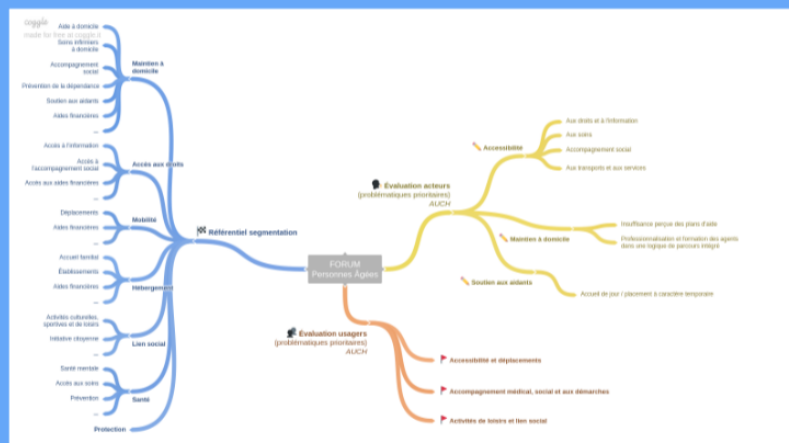
**1#**  
Un référentiel  
partagé de  
l'offre  
territoriale en  
présence



# Une méthodologie d'approche...



**1#**  
Un référentiel  
partagé de  
l'offre  
territoriale en  
présence

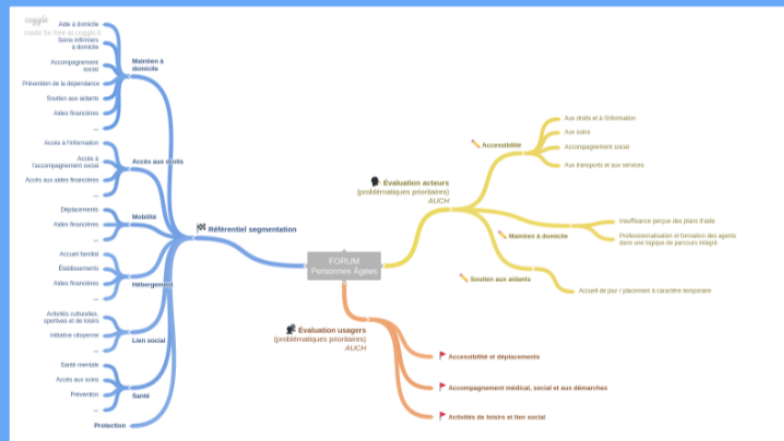


**2#**  
Un Panorama Social Territorial ouvert à tous à  
l'échelle de chaque intercommunalité

# Une méthodologie d'approche...



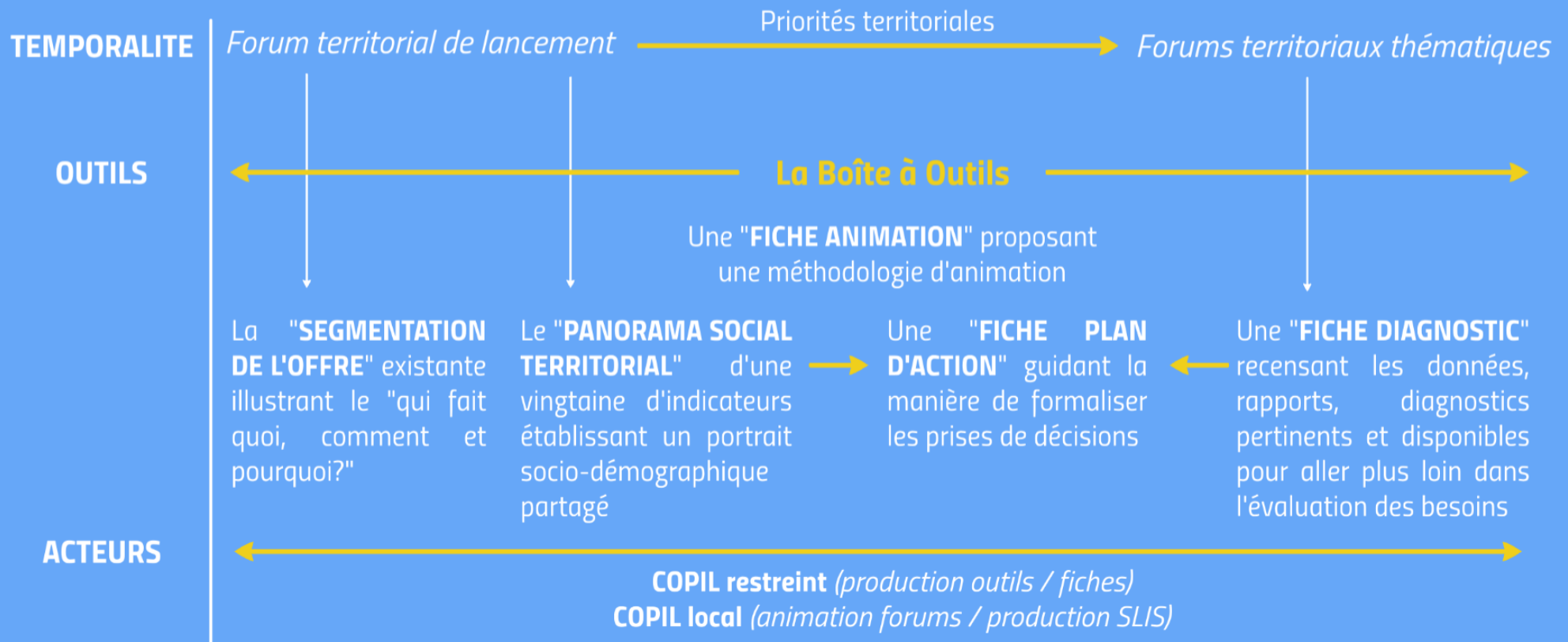
**1#**  
Un référentiel  
partagé de  
l'offre  
territoriale en  
présence



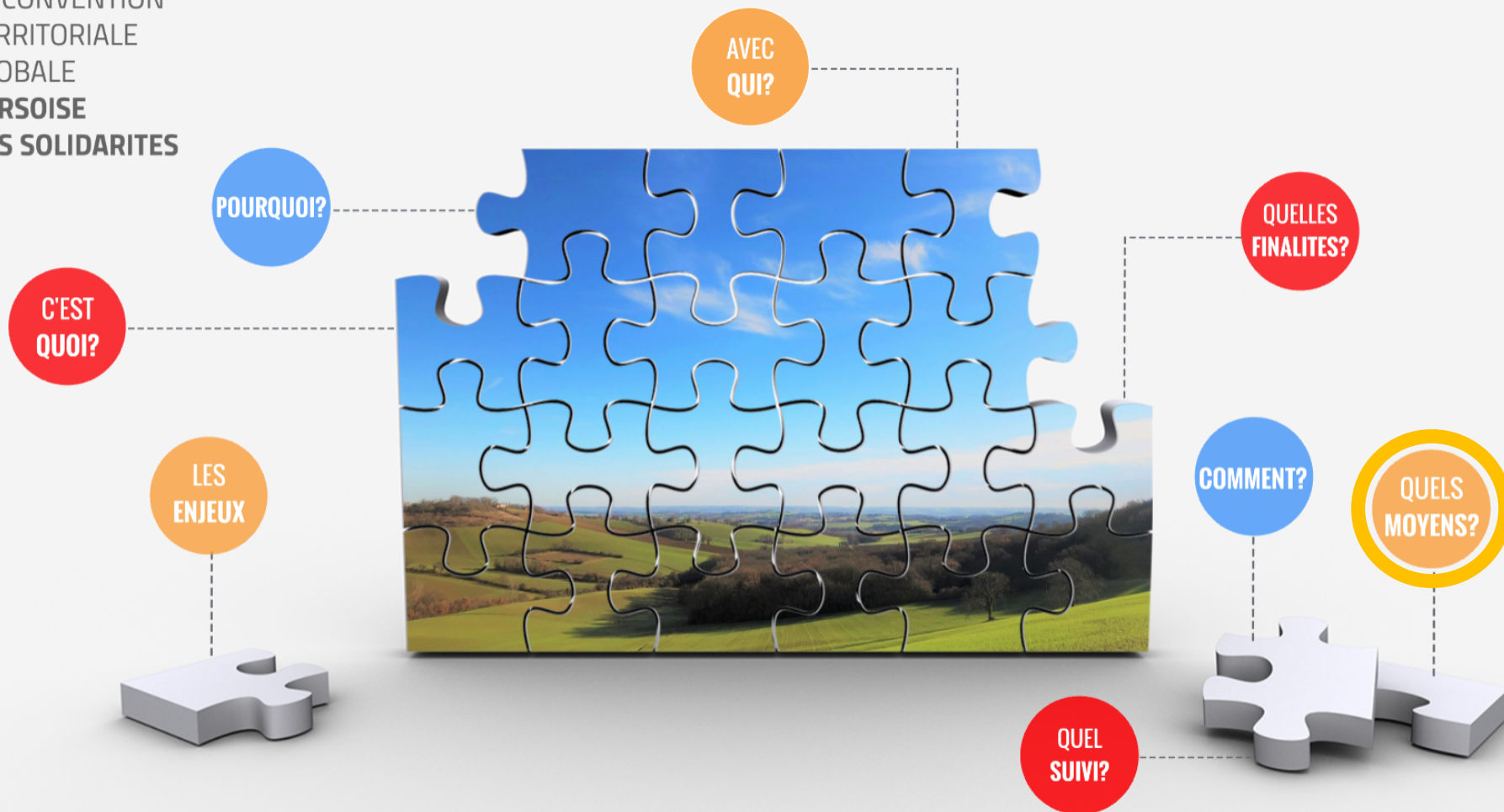
**2#**  
Un Panorama Social Territorial ouvert à tous à  
l'échelle de chaque intercommunalité

**3#**  
Des forums thématiques locaux  
croisant les expertises (technique,  
politique & d'usage)  
et les analyses (offre & demande)

# ... garantissant la souplesse d'organisation des forums



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES





## Des ressources et compétences mutualisées

### Pour le CD 32 :

- Mobilisation de la DAST via les chefs de MDS
- Mise à disposition d'un référent départemental (co-financé CAF)
  - Mise à disposition de la BDT
- Mise à disposition de la ressource expertise des Directions
  - Financement du soutien méthodologique OPTIMA
    - Mobilisation du réseau GERS SOLIDAIRE
    - Financement possible de plans d'actions

### Pour la CAF du Gers :

- Mise à disposition des conseillers techniques territoriaux
- Mise à disposition d'un référent départemental (co-financé CD 32)
- Mobilisation des coordonnateurs CAF / Contrat Enfance Jeunesse et des référents des centres sociaux
  - Financement possible de plans d'actions

UDCCAS

MSA

CPAM

## Pour l'UDCCAS 32 :

- Relais de communication auprès des CCAS et CIAS du département
- Participation des élus de l'UD aux instances de pilotage
  - Mise à disposition des ressources informationnelles dans le cadre de l'élaboration des "panoramas sociaux territoriaux"

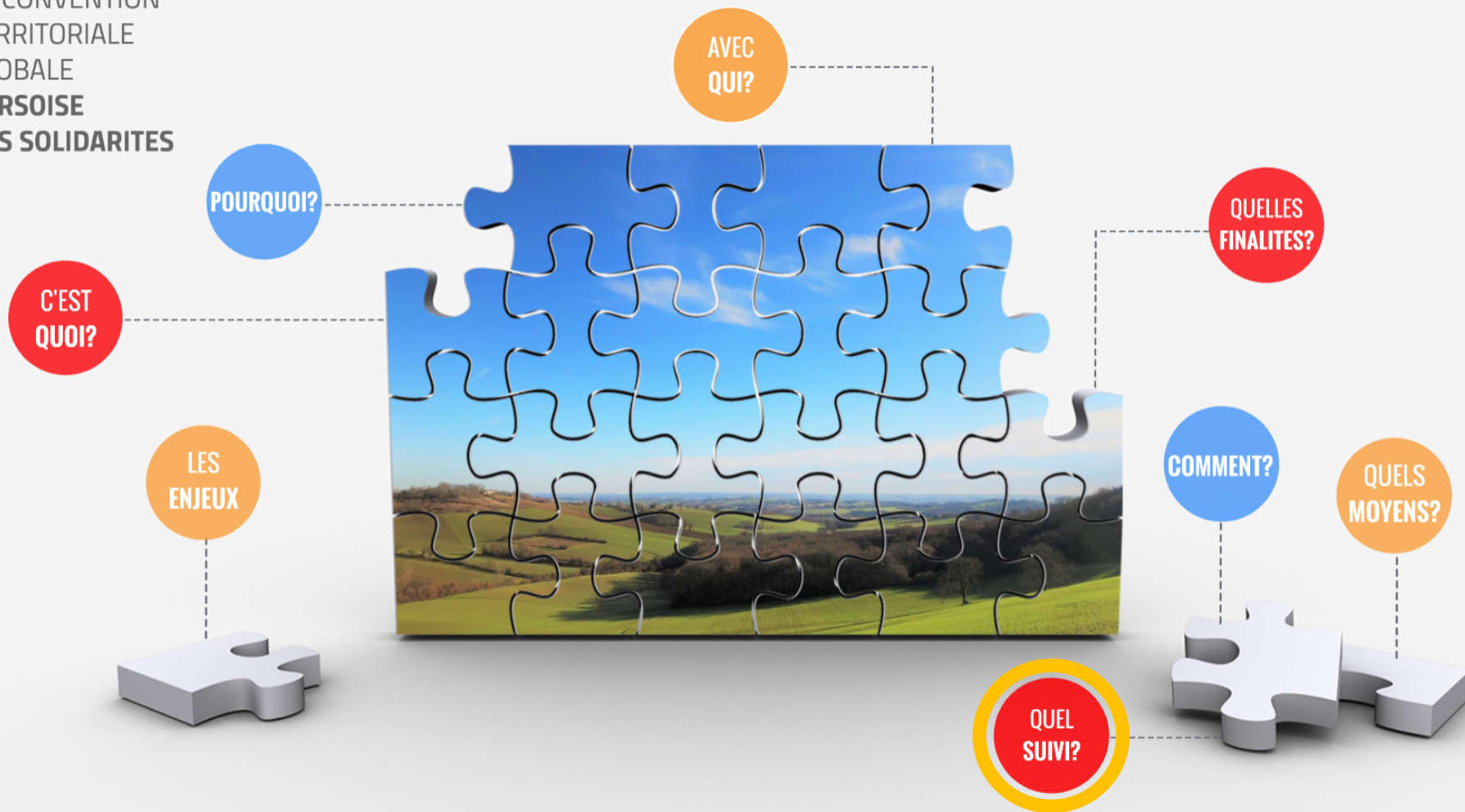
## Pour la MSA Midi- Pyrénées Sud :

- Participation des travailleurs sociaux MSA
  - Mobilisation des élus locaux MSA
- Valorisation des actions menées auprès des ressortissants MSA des territoires
  - Mise à disposition des ressources informationnelles dans le cadre de l'élaboration des "panoramas sociaux territoriaux"

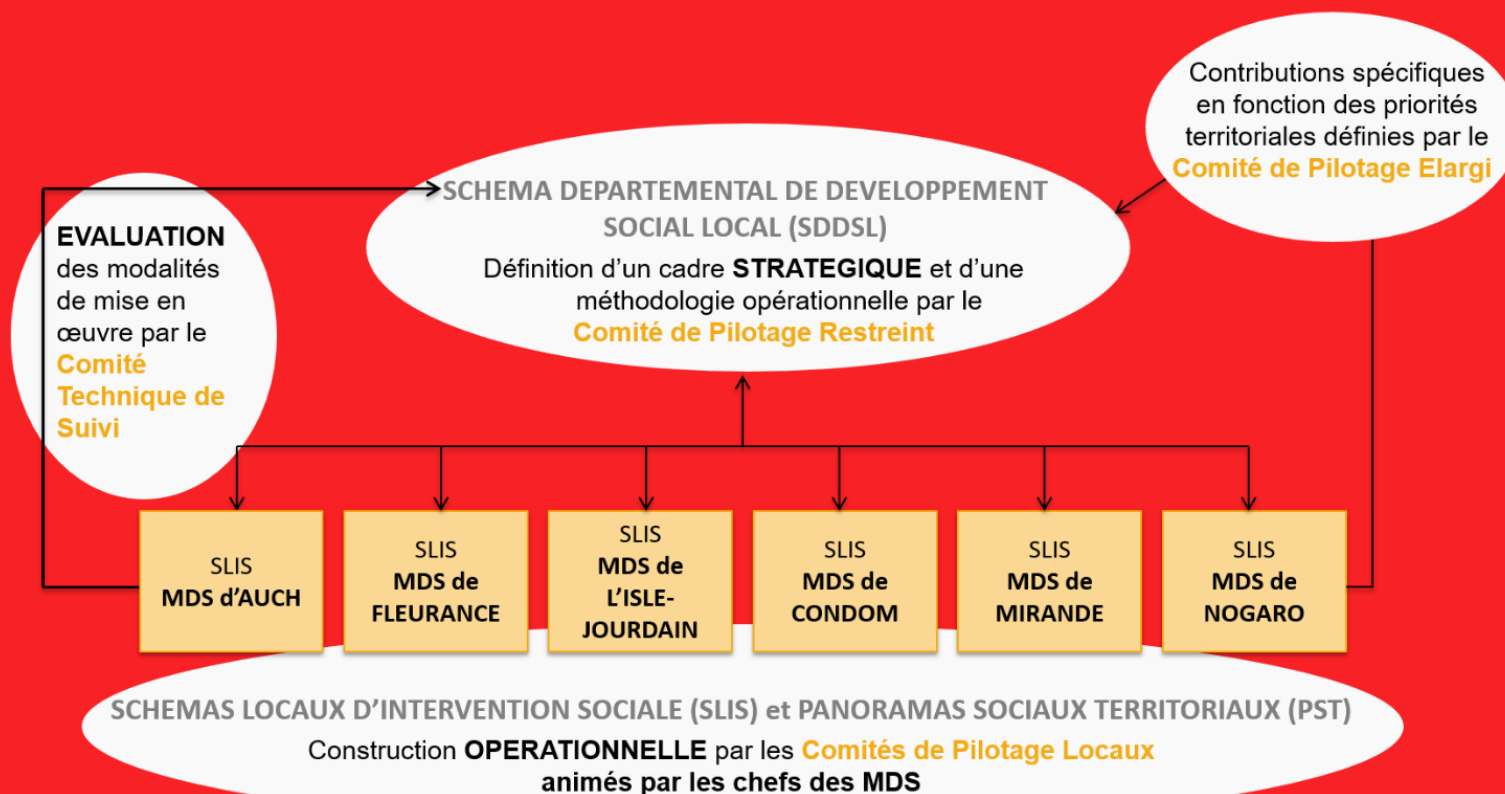
## Pour la CPAM du Gers :

- Mobilisation des programmes d'accompagnement à l'accès aux droits, aux soins (PASSEREL) et à la santé (Bilans de santé et Santé+ Gers)
- Mise à disposition de ressources informationnelles
- Mise à disposition de canaux de communication

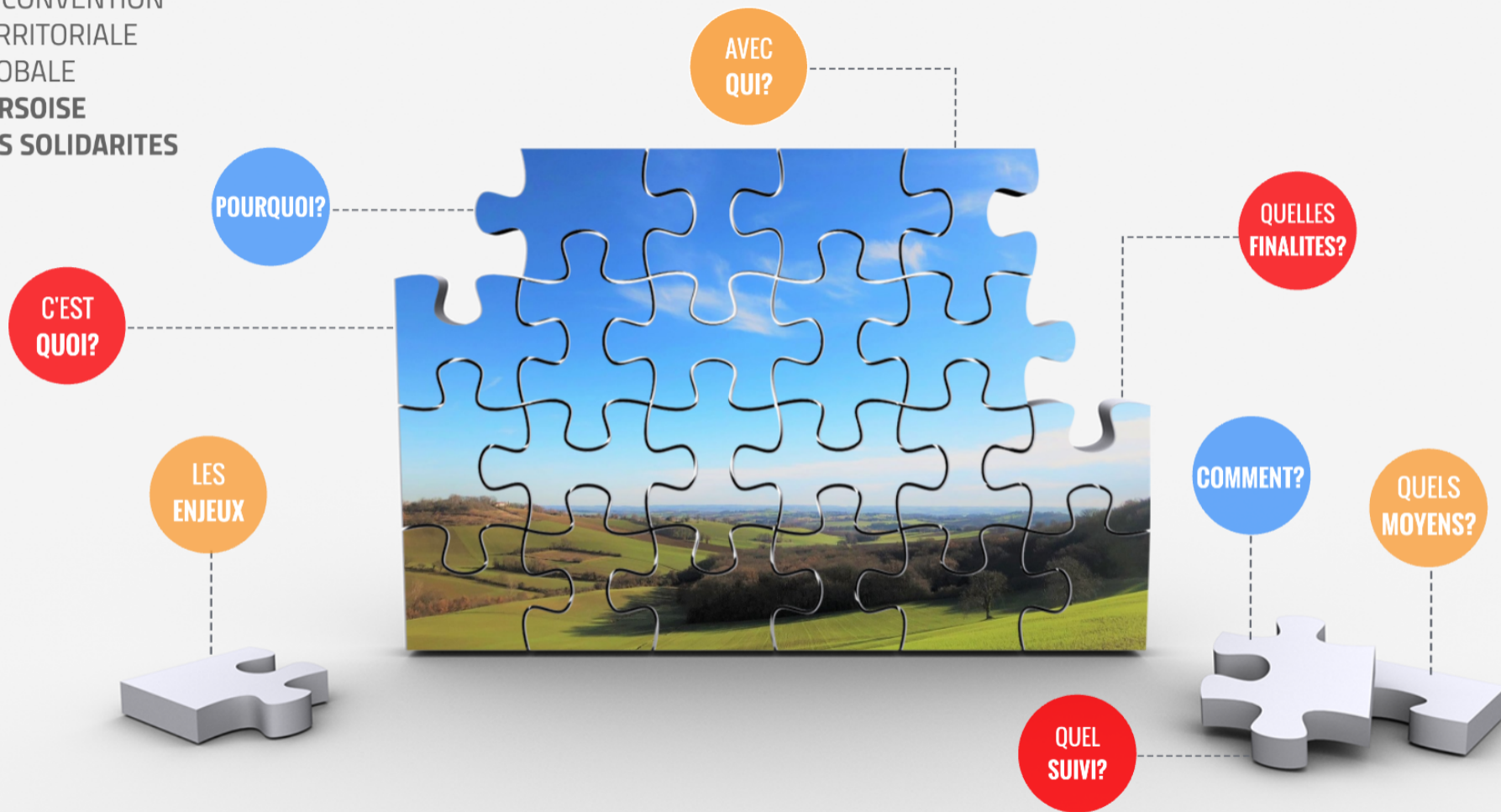
LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



# S'assurer de la bonne marche du projet de manière équitaine entre les territoires



LA CONVENTION  
TERRITORIALE  
GLOBALE  
GERSOISE  
DES SOLIDARITES



# SOMMAIRE



**Introduction** : l'action sociale locale dans un contexte de territorialisation

- 1. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : pour répondre à quels enjeux ?
- 2. Territorialisation de l'action sociale et accompagnement au changement** : avec quels outils et comment ?
- 3. De l'analyse des besoins sociaux des CCAS/CIAS à la CTGGS** : le cas du Gers

**Conclusion** : le cadre des solidarités, un manager de territoire





## Le cadre des solidarités, un manager de territoire...

- ... **Animateur**, en forte proximité avec les EPCI, voire avec les référents des autres institutions, d'un **projet social au prisme de l'analyse transversale et collégiale des besoins sociaux** permettant de :
  - Territorialiser l'offre globale de services
  - Favoriser la coordination avec les collectivités territoriales
  - Donner du sens et gagner en efficience
  - Impulser des projets prioritaires en favorisant les complémentarités
- ... **Ressource**, avec ses équipes, en termes d'**ingénierie** et d'**analyse sociales** :
  - Garant d'un cadre méthodologique commun à tous les territoires : convention -> formalisme de forme
  - Mais laissant s'exprimer la diversité : choix des priorités territoriales -> souplesse dans l'appréhension de l'objet social
- ... **Accompagnant**, s'assurant par la mise en place d'**instances de pilotage** adéquates, de la juste remontée et de la **prise en compte** des **projets sociaux de territoires** dans la rédaction / traduction en **schéma départemental de l'action sociale**

## Un rôle de l'encadrement en évolution

	Rôles traditionnels (modèle bureaucratique)	Rôles induits par la nouvelle gestion publique
Consignes	<b>Rôle de transmission</b> (mise en œuvre des consignes, contrôle, retour au niveau supérieur) : <i>expertise de mise en œuvre et d'information</i>	<b>Rôle de traduction</b> (pilotage des commandes politiques, prise en compte des attentes des usagers et des collaborateurs) : <i>expertise décisionnelle et de conduite du changement.</i>
Externalités	<b>Surveillance</b> (Performance = respect des procédures)	<b>Maîtrise</b> (Performance = efficacité, efficience et effets des politiques pub.)
Relations humaines	<b>Supervision hiérarchique</b> (consignes, procédures, etc.).	<b>Pilotage relationnel</b> (sens, écoute, information, esprit d'équipe, accompagnement vers l'autonomie et la responsabilisation, valorisation)
Ressources	<b>Exécution des moyens</b>	<b>Adaptation des moyens</b>

Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

# *Innovations managériales et accompagnement au changement : le cas de la territorialisation de l'action sociale*

*Séminaire de l'encadrement, DGDS, 19  
septembre 2018, Toulouse*