



Stéphanie BASCOU

[stephanie.bascou@administrateur-inet.org](mailto:stephanie.bascou@administrateur-inet.org)



Djamel KHADRAOUI

[djamel.khadraoui@administrateur-inet.org](mailto:djamel.khadraoui@administrateur-inet.org)

CONSEIL DÉPARTEMENTAL  
DE SEINE-ET-MARNE



**LE DISPOSITIF DU  
REVENU DE SOLIDARITÉ  
ACTIVE DANS LES  
DÉPARTEMENTS DE  
GRANDE COURONNE**

---

**Le responsable du projet**

---

→ **Jean-Claude LOUCHET**

Directeur général des services

---

**1****UNE COMMANDE OPPORTUNE  
FINANCIÈREMENT ET STRATÉGIQUEMENT****Une opportunité financière et stratégique**

Les Présidents des Départements de Seine-et-Marne (77), des Yvelines (78), de l'Essonne (91) et du Val d'Oise (95) ont lancé le 18 janvier 2016 l'association « Grande Couronne Capitale ».

À la tête de ces territoires franciliens mi-urbains, mi-ruraux, leur objectif est de faire entendre leurs voix dans un contexte marqué tant par la baisse des dotations, et donc une gestion financière contrainte, que par l'émergence du fait intercommunal à grande échelle, notamment la mise en place de la métropole du Grand Paris.

Animés par une volonté commune de saisir l'opportunité de la convergence politique née des élections de 2015, les départements de grande couronne envisagent dans un premier temps un échange renforcé des bonnes pratiques professionnelles. Mais à moyen puis à long terme, cette démarche peut conduire à une réelle inter-départementalisation des politiques publiques consistant à mutualiser les moyens, rationaliser le pilotage et

**optimiser les gains.** Dans ce contexte, l'objectif de l'étude menée du 23 novembre 2015 au 29 janvier 2016 vise, à partir d'une vision globale des politiques sociales, à explorer la gestion du revenu de solidarité active (RSA) dans chacun des départements de grande couronne. L'analyse opérationnelle et stratégique développée a permis de dégager les points de convergences et de divergences entre ces quatre institutions. Elle a ainsi mis en lumière des pistes d'avenir autour de thématiques majeures auprès de notre commanditaire, le Département de Seine-et-Marne. Cette mission ambitieuse également de participer au processus de réorganisation de la Direction générale adjointe aux solidarités engagé depuis quelques mois.

## 2 RÉALISATION AUTOUR DE COLLECTIVITÉS ET D'INSTITUTIONS DEVANT RESTER DYNAMIQUES

La méthode utilisée s'est articulée autour de quatre étapes. Outre le nécessaire approfondissement du sujet, ces étapes ont également été le marqueur d'une **évaluation continue du champ d'exploration** que la mission permettait de réaliser.

La complexité du dispositif de RSA couplée à la relative singularité des situations des quatre départements imposait un « **recentrage** » **des objectifs initialement déclinés.**

1

### Étape n° 1 : 1 semaine Phase de lancement

1. Ajustement de la commande
2. Mise en place du plan de charge et de la stratégie de travail

- Définition des livrables et des étapes, consolidation du cahier des charges par une note de cadrage
- Recensement des données accessibles
- Identification des acteurs et hiérarchisation des entretiens
- Élaboration d'une proposition de guide d'entretien
- Entretiens avec des interlocuteurs privilégiés

2

### Étape n° 2 : 3 semaines Phase opérationnelle

1. État des lieux
2. Entretiens spécialisés
3. Premier bilan

- Entretiens spécialisés (académiques, institutionnels, politiques, partenariaux, recours à des experts, benchmark)
- Base documentaire approfondie et élaboration d'outils uniformisés de recueil de données
- Conférences

3

### Étape n° 3 : 3 semaines Point d'étape et phase d'analyse

1. Diagnostic partagé, confrontation des points de vue
2. Validation des avancées avec le commanditaire
3. Objectivation des analyses
4. Conceptualisation
5. Recommandations scénarisées

4

### Étape n° 4 : 2 semaines Phase de finalisation et de capitalisation

1. Restitution
2. Proposition d'outils méthodologiques et d'un calendrier stratégique adapté
3. Rédaction du rapport et de la synthèse

L'étude menée a eu pour **exigence fondamentale de ne pas s'inscrire « hors sol »** ce qui aurait conduit à occulter les actions publiques initiées dans chacun des territoires concernés, du point de vue du contrôle, de la lutte contre la fraude, de la contractualisation ou encore de l'innovation.

Les écueils du dispositif du RSA ont été relevés : il était fragmenté dans sa gestion, dans son financement et dans les jeux d'acteurs. La mission a mis en exergue auprès de la direction générale et de l'exécutif local les points fondamentaux constituant le socle d'une politique efficiente de gestion du RSA. La qualité du service rendu pour l'utilisateur en termes de droits et devoirs a été, au même titre que la performance d'une organisation constamment dynamique, une cible permanente dans le choix des pistes explorées.

Ces deux cibles ont été abordées sous le prisme d'une inter-départementalisation aujourd'hui envisageable mais qui impliquera **d'absorber des effets de transition**.

### **3 BILAN : TERRITORIALISATION RATIONALISÉE, RÉNOVATION DES PARTENARIATS ET EXIGENCE SOCIALE**

#### **1. La territorialisation, clé de voûte de l'efficacité départementale en matière d'action sociale**

Selon Claudine Padieu, directrice scientifique à l'ODAS, *« la territorialisation est désormais un phénomène qui s'est généralisé à l'échelon départemental mais reste largement inabouti »*. Processus complexe qui emporte une vision fine du territoire départemental, la territorialisation de l'action sociale est un des éléments fondamentaux partagés par les départements de Grande couronne. Si la division spatiale s'avère donc incontournable, c'est à l'échelle de son élaboration que de réelles distinctions se font jour. À ce titre, différentes étapes peuvent être identifiées.

À terme, l'objectif est la performance par l'autonomie de gestion et de moyens propres alloués, la déconcentration contractualisée en rationalisant les effectifs (fusions de structures et montée en performance des équipes, culture du résultat). L'organisation en silo devient une organisation mobile en réseau fongible. Cette nouvelle organisation permet un décloisonnement des actions publiques et synergies.

### Actions envisagées :

- ➔ Réduire le nombre de Maisons départementales des solidarités de 14 à 6, en cohérence avec les intercommunalités du territoire départemental et infra-départemental
- ➔ Lancer une démarche consultative de diagnostic partagé et d'identification des publics auprès des communes afin d'identifier notamment les bénéficiaires dits «100 % dépendants».
- ➔ Faire de la méthodologie de projet un axe prioritaire des bénéficiaires du RSA dans le cadre de la mission de contrôle et de suivi nouvellement créée.
- ➔ Mettre en place le principe d'unité de l'action territoriale sur la base de la culture d'entreprise et la mobilité professionnelle : l'unité du maillage territorial s'inscrit en cohérence avec le périmètre d'intervention des établissements publics de coopération intercommunale et en faisant dialoguer tous les métiers du service public.

## 2. Rénover, développer et mutualiser les partenariats

Le Département est le chef de file de l'action sociale. Cette responsabilité complexe et difficile à mettre en œuvre nécessite de s'inscrire dans une logique coordonnée des dispositifs à l'œuvre dans le champ social. Elle implique également des liens forts avec les différents partenaires (associations, Pôle emploi, CAF. S'il porte donc de fait une vision partenariale interne et externe, le Département doit en faire un atout en la développant, la rénovant et en envisageant les espaces de mutualisation des expertises collectives.

**Actions envisagées :**

- Poursuivre la rationalisation du tissu associatif dans le champ social conformément aux unités territorialisées.
- Procéder à un profilage assumé des bénéficiaires orientés vers un retour à l'emploi dans le cadre de la convention signée avec Pôle emploi.
- Redéfinir avec la CAF les contours d'une relation apaisée permettant un partage des données et des orientations en amont.

**3. Promouvoir une exigence d'innovation sociale**

Forts d'une structuration plus aboutie, certains des territoires de grande couronne procèdent au **questionnement quantitatif et qualitatif des moyens mis en œuvre** dans le champ social notamment en matière de RSA.

Réviser en profondeur les solidarités en Seine-et-Marne représente une opportunité d'ériger cette exigence d'innovation sociale en axe fort de la culture d'entreprise de la « marque » CD 77.

**Actions envisagées :**

- **Généraliser le pilotage par la performance** en lien avec un mode fonctionnement projet propre à l'évaluation des dispositifs.
- **Encourager une action locale de proximité efficiente** en réinterrogeant le chaînage administratif des unités territoriales afin d'isoler les tâches annexes.
- **Mettre en place** au sein des nouvelles unités territoriales **des équipes pluridisciplinaires polyvalentes** répondant aux exigences du traitement de publics hétérogènes (liens avec les entreprises, l'économie sociale et solidaire).

- Favoriser les réseaux de distribution interne par la mise en place d'office des unités territorialisées des équipes pluridisciplinaires.
- Prôner davantage l'expérimentation pour évaluer et conduire le changement, et l'inscrire comme fondement d'une culture d'entreprise assumée et exigeante.
- Favoriser la participation et la formation conjointe afin de responsabiliser tant les publics bénéficiaires et les travailleurs sociaux en que les cadres aux solidarités garants du sens et des valeurs prônés par le Département.

## 4

## TRANSFERT : VISER L'EFFICIENCE DU SERVICE RENDU EN INFUSANT UN CHANGEMENT VERTUEUX

Les collectivités territoriales évoluent dans un environnement instable et fragilisé en raison d'un contexte contraint. Cette situation incite à des réorganisations majeures visant à améliorer l'efficacité de l'action publique. En matière sociale, les départements sont particulièrement exposés à ces situations incertaines.

L'inter-départementalisation ne peut être une solution unique, applicable de manière uniforme. En revanche, les éléments clés identifiés dans la présente étude apparaissent comme incontournables à la mise en œuvre d'une action sociale efficace. Toutefois, même largement partagés, ces derniers exigent d'être réinterrogés pour assurer leur pleine expression.

La territorialisation départementale s'appuie sur un diagnostic partagé avec les communes qui mérite une réévaluation à moyen terme afin de s'assurer de sa pertinence au regard des publics visés. De même, les partenariats que l'institution départementale peut être amenée à développer doivent conduire à des échanges continus démontrant un engagement et une implication des différents acteurs.

Enfin, l'innovation sociale ne se conçoit qu'en remettant en cause les cadres établis et en bousculant les usages professionnels traditionnellement admis.