



35èmes Rencontres de l'ANCCAS  
Jeudi 28 juin 2012

## Deuxième Table ronde Du pilotage politique à la mise en œuvre opérationnelle

### Participants :

Jean-Paul ROUX, Membre du Bureau National de l'UNCCAS

Claude LACOUR, DGS de Saint Pierre sur Dives et Président Régional du SNDGCT

Denis GUIHOMAT, DG du CCAS de Tours et Président de l'ANCCAS

- **Intervention de Denis GUIHOMAT sur le couple élu/directeur**

Le couple élu/directeur est un mariage arrangé et au mieux de raison.

Il nécessite à la fois du respect et de la confiance. Pour le Directeur, cela passe par une maîtrise technique, c'est-à-dire de la compétence professionnelle.

On peut trouver des élus inexistantes, dans ce cas c'est le Directeur qui porte seul les échecs, ou des élus omniprésents qui jouent le rôle de chef de service, et dans ce cas le Directeur est court-circuité.

2 cas particuliers à noter :

- L'élu qui vous veut du mal : il faut alors trouver un allié plus puissant ou bien partir
- Le Directeur qui se trouve en difficulté : il peut alors y avoir une erreur de casting

Le Directeur doit être loyal et s'adapter à son élu, l'inverse n'étant pas vrai.

- **Intervention de Jean-Paul ROUX sur l'élu local**

L'élu local a une légitimité qu'il tient du peuple. Il reçoit souvent une délégation par le Maire et a d'autres fonctions, notamment professionnelles.

Etre élu est une fonction mais pas un métier, bien que cette fonction doive être exercée avec professionnalisme.

Il n'y a pas de formation avant ou après l'élection et les capacités de management n'entrent pas en compte dans l'élection, d'où certaines difficultés pour les élus.

Il existe plusieurs typologies d'élus :

1. le marin à la marine :

Il s'agit de l'expert professionnel dans son domaine de délégation. Il peut être une richesse par sa connaissance des réseaux mais peut aussi se sentir comme plus compétent.

2. Le perdu de vue :

Il n'est pas préparé et laisse faire. Ainsi, on ne sait plus où est le pouvoir.

3. Le militant politique/humanitaire :

Il a des présupposés idéologiques et pense qu'il peut s'affranchir des règles administratives.

Rôle de l'élu : il a un rôle d'arbitrage éclairé par des engagements politiques, arbitrage préparé par des définitions de projets et d'objectifs. L'évaluation de la décision est souvent différée en raison de l'élection suivante.

Les règles de bonne conduite :

- Approfondir une connaissance commune du projet politique
- Faire valider son développement stratégique et opérationnel
- Se donner les moyens de l'évaluation des politiques publiques

Il existe 2 légitimités hiérarchiques : l'élu et le cadre

En cas de conflit, il faut demander à la hiérarchie professionnelle de prendre ses responsabilités et d'assumer.

Il faut approfondir les notions et règles de pratique de la délégation (ex : lettre de cadrage des missions).

L'explication franche vaut mieux que tous les contournements.

- **Intervention de Claude LACOUR, sur les relations DGS/Directeur de CCAS**

Les relations DGS/Directeur de CCAS varient en fonction :

- de la taille démographique de la collectivité
- De l'histoire de la commune
- Des compétences du CCAS

Dans les petites communes, les décisions sont souvent prises en Conseil Municipal. Le CCAS est considéré comme un service et le Directeur du CCAS est le DGS.

Dans les communes plus importantes, les services de la collectivité et ceux du CCAS sont très souvent imbriqués (même moyens de communication, mêmes lieux...).

La fonction de Directeur de CCAS :

- les activités, le volume des missions et leur diversité justifient le poste,
- Responsabilité à la fois administrative, financière et pénale,
- L'indépendance est plus importante.

Les relations DGS/Directeur de CCAS portent sur :

- Le budget de l'établissement
- Les projets de construction
- Les axes de gestion du personnel

La Fonction Publique Territoriale devrait ainsi prendre un texte pour déterminer les fonctions du DGS d'une commune et les fonctions du Directeur de CCAS.