



Au service de l'Action Publique Territoriale

Conduire son schéma de mutualisation des services

**ADGCF – Aquitaine
CDC de Montesquieu – Martillac (33)
29 novembre 2013**



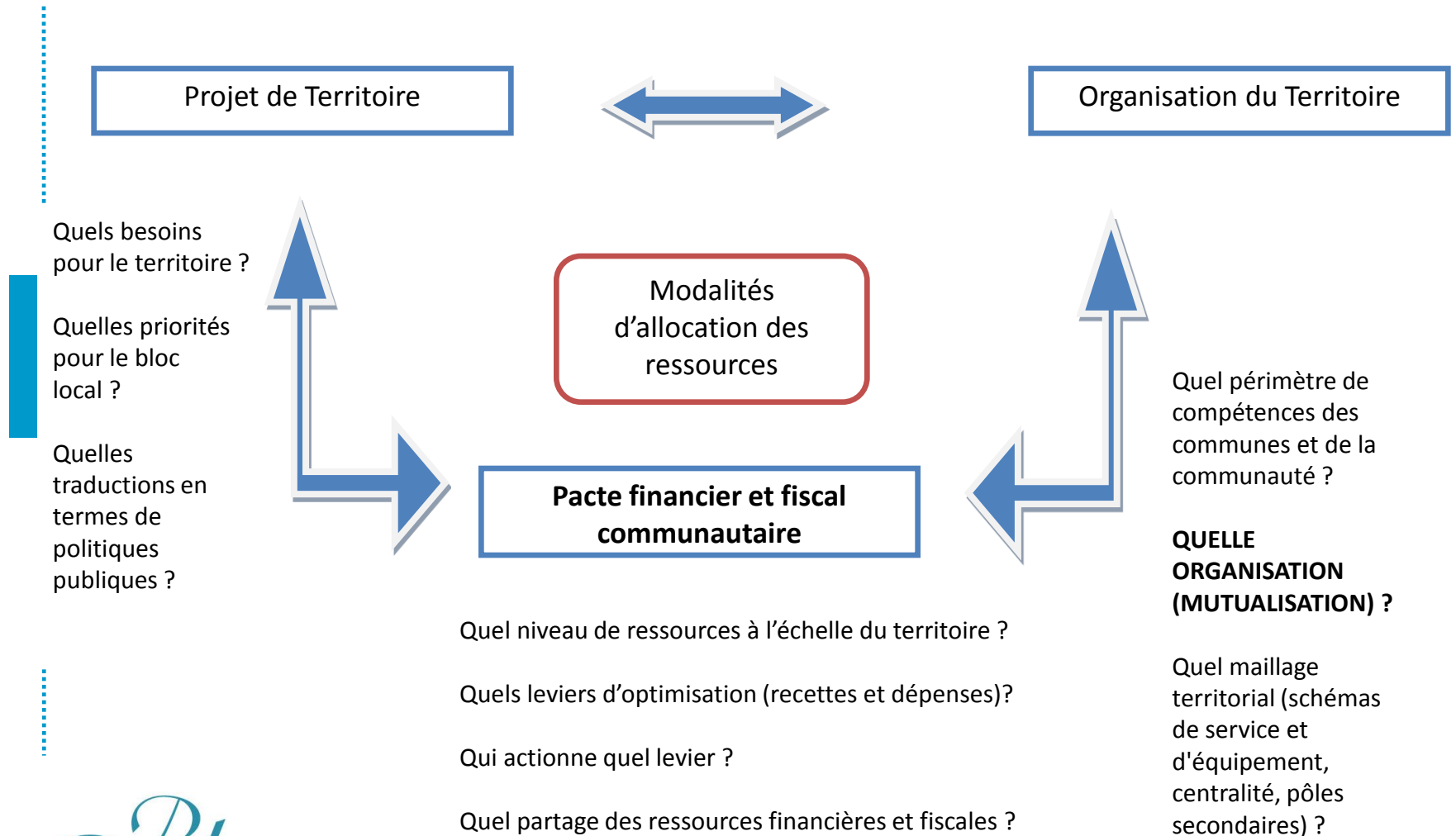
Proposition d'une méthodologie pour conduire son schéma de mutualisation des services

La problématique posée

Comment rendre à l'utilisateur le meilleur service au moindre coût ?

- D'abord par l'élaboration d'un projet communautaire
- Ensuite par l'allocation de ressources, notamment humaines, pour atteindre les objectifs de service public du projet communautaire

La mutualisation des services, véritable levier organisationnel des pactes financiers



Mutualiser quelles expériences ?

Selon une étude ADCF / INET, pour les communes ayant engagé la démarche, la mutualisation est un projet structurant, relativement lourd à mener et dont les avantages attendus ne se manifestent pas, en général, immédiatement.

Un premier bilan des mutualisations nous apprend que les gains sont difficiles à mesurer voire illusoires.

La mutualisation est un moyen et non une fin.

Avant de faire des économies, la mutualisation nécessite d'importants investissements humains et matériels.

Une mutualisation réussie constitue la promesse d'agents territoriaux mieux formés, mieux équipés et faisant montre d'une motivation renouvelée grâce notamment à des perspectives d'évolution de carrières élargies.

Quelques témoignages

Lamballe Communauté : on ne mène pas une mutualisation à marche forcée. Il faut beaucoup dialoguer (inquiétude du personnel sur la mobilité, leurs perspectives). Pas d'économies mais des dépenses supplémentaires contenues à moyen ou long terme

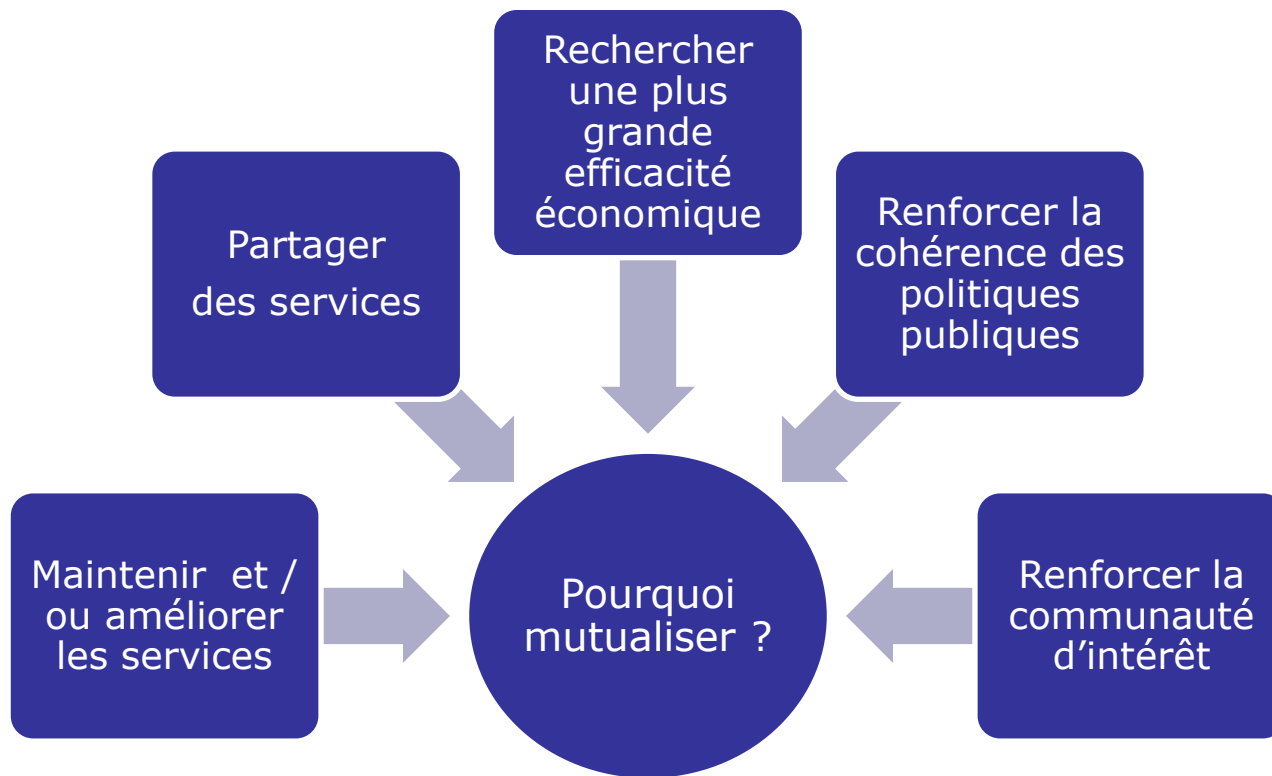
Blois : on demande davantage aux agents à effectifs équivalents. Les services mutualisés sont parfois pris en tenaille entre l'agglo et la ville centre (besoin d'espace de régulation)

Montceau : la mutualisation suppose un projet commun et l'adhésion des agents. Mutualiser demande plusieurs conditions favorables : projet partagé EPCI/Villes, emporter l'adhésion des agents, travailler en début de mandat...

Angoulême : la mutualisation permet le partage d'expertise entre agents.

Les gains à attendre	Les difficultés à lever
Décloisonnement des services	Inquiétude des équipes
Elargissement des missions et des responsabilités des agents	Attachement à la collectivité d'origine
Mise à niveau des avantages sociaux et du régime indemnitaire	Absence de culture commune
Gain en professionnalisation sur certains métiers	Double tutelle
Avancement de dossiers jusque-là en souffrance	Existence de procédures non unifiées
	Besoin d'affinités relationnelles et politiques

Un cadrage politique s'impose : Pourquoi mutualiser ?



Proposition schématique d'une méthodologie

Chaque territoire a sa propre histoire

Chacune de ses composantes (communauté + communes) a ses propres spécificités politiques, managériales et sociales

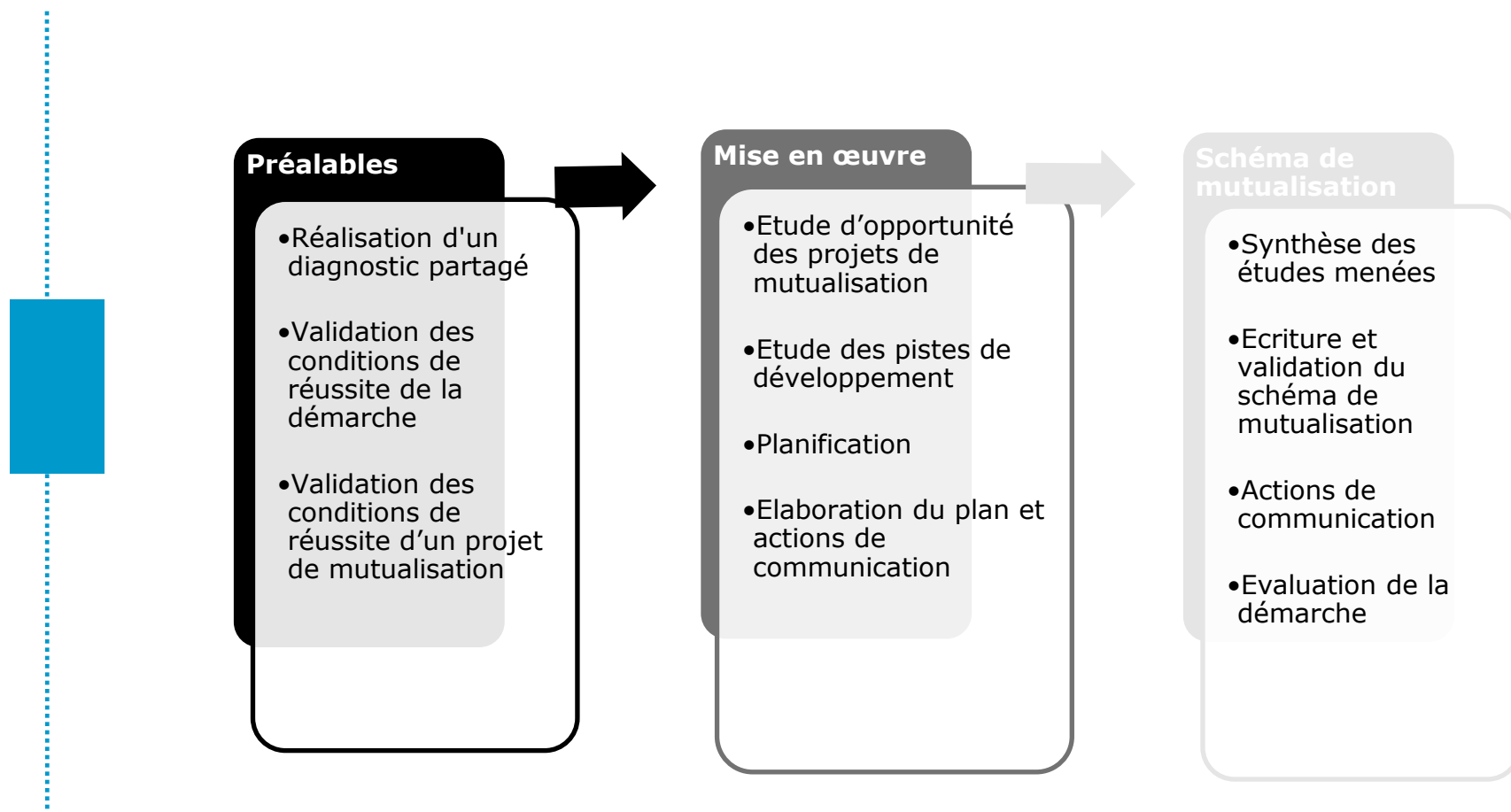
Il n'y a donc pas THE méthodologie, mais des méthodologies pour conduire son schéma de mutualisation

L'objectif étant que la démarche projet « colle » à la réalité territoriale, pour servir le projet de territoire, à savoir :

Comment rendre le meilleur service à l'utilisateur au moindre coût

Toutefois, les démarches emprunteront les 3 étapes ci après

Schéma méthodologique



La démarche est menée comme une conduite du changement

Généralement, le projet s'inscrit dans une durée de 12 à 18 mois

L'assertivité et l'écoute sont indispensables (temps de parole, échanges, entretiens individuels / de groupe)

La / les DRH est / sont moteur(s) de la démarche (cf. intervention sur GPEEC)

L'information tout au long du projet doit être efficiente et portée par les directions générales

L'harmonisation des régimes indemnitaires est à prévoir, car on « mutualise généralement par le haut »

Une formation commune au management est indispensable pour la cohésion de groupe et la culture commune du bloc local (communauté + communes)

La démarche est menée comme une conduite du changement

La réussite de la conduite du changement qu'est la mutualisation des services porte sur trois domaines :

Un projet de territoire, avec :

- une volonté et un portage politique
- un projet d'administration décliné
- une gouvernance claire

Une structure projet, avec des outils et une méthode pour sa mise en œuvre

Un « savoir comment être », avec :

- une capacité à coopérer
- une capacité à négocier
- une règle du jeu définie