

Newsletter n° 4 : Tout savoir sur les enjeux et modalités des pratiques de mutualisation

L'élaboration d'un schéma de mutualisation : quels enjeux, quelles modalités ?



Pierre MARIN, Maître de conférences à l'IAE Pau-Bayonne, nous livre son analyse :

Dans le cadre de la réglementation, et afin d'assurer une meilleure organisation des services, dans l'année qui suit chaque renouvellement des conseils municipaux, le président de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre établit un rapport relatif aux mutualisations comportant un projet de schéma de mutualisation des services à mettre en œuvre pendant la durée du mandat.

Beaucoup de collectivités territoriales font déjà de la mutualisation. Sans s'en rendre compte, chacun met derrière ce thème une définition différente. Cependant, les pratiques de mutualisation peuvent être définies par des opérations menées par des organisations, tant en interne de celles-ci qu'avec des partenaires extérieurs, pour des objets matériels, immatériels ou stratégiques et cela à travers des processus de collaboration élaborés de manière à maîtriser les coûts de transaction et favoriser l'amélioration des produits ou services.

La mutualisation type n'existe pas, parmi les formes de mutualisation : services communs, transferts de personnel, transfert de compétences, service de remplacement, plateforme de services, partage de biens, groupements de commandes, prestations de services, mise à disposition individuelle des agents ou des services. Dans la pratique, la mutualisation doit s'adapter aux acteurs, à l'organisation, ainsi qu'aux réalités, à l'histoire, et aux besoins du territoire concerné.

Différents enjeux expliquent l'essor de la mutualisation : maîtrise des dépenses publiques, organisationnels, qualité de service, ainsi que des enjeux politiques. Concrètement, il ne s'agit pas uniquement de respecter la réglementation, il s'agit de réaliser des économies, redéployer l'offre de service public tout en préservant la proximité, ou encore, créer une dynamique collective.

On relève des apports pour les agents qui peuvent être force de proposition pour améliorer le service public, donner du sens et valoriser le travail réalisé, développer leurs compétences, mais également, pour les citoyens/usagers/contribuables, à travers une amélioration de la qualité de l'offre de services publics, une meilleure prise en compte de leurs attentes, une maîtrise

des dépenses publiques ainsi que davantage de transparence concernant l'action publique.

Cependant, quel que soient les démarches que mettent en œuvre les collectivités, il est important de souligner et notamment celles qui doivent déboucher sur une mutualisation, que les modalités du changement (liées à ces nouvelles pratiques) sont plus importantes ou du moins, ont plus d'impacts que le changement lui-même (Crozier, 1991).

La Chaire OPTIMA accompagne des collectivités dans le processus de changement nécessitant la collaboration entre acteurs, la communication, ainsi qu'une méthodologie claire.

Ainsi, nous privilégions avec nos partenaires, comme le Grand Cognac, une démarche participative, plus complexe et longue mais qui doit permettre de mobiliser l'ensemble des acteurs, favoriser leur participation aux changements de la collectivité, de manière proactive. C'est également une manière de s'assurer que les outils déployés seront adaptés aux besoins des acteurs. Il convient donc pour cela, de piloter, suivre et communiquer sur les effets de la démarche, qu'ils soient positifs ou négatifs (déviations car coûts supplémentaires du fait de la création de nouveaux services).

En ce moment, nous accompagnons aussi sur ces questions, les CdC du Vouglaisien et de Haute-Bigorre et les CdA du Grand Tarbes et de Mont-de-Marsan.