



Les pratiques de mutualisation : enjeux et modalités dans un contexte mouvant et contraint

Pierre MARIN
Maître de conférences en sciences de
gestion
IAE – CREG - OPTIMA

IAE PAU-BAYONNE
Ecole Universitaire
de Management

 **IVERSITÉ**
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR

SOMMAIRE

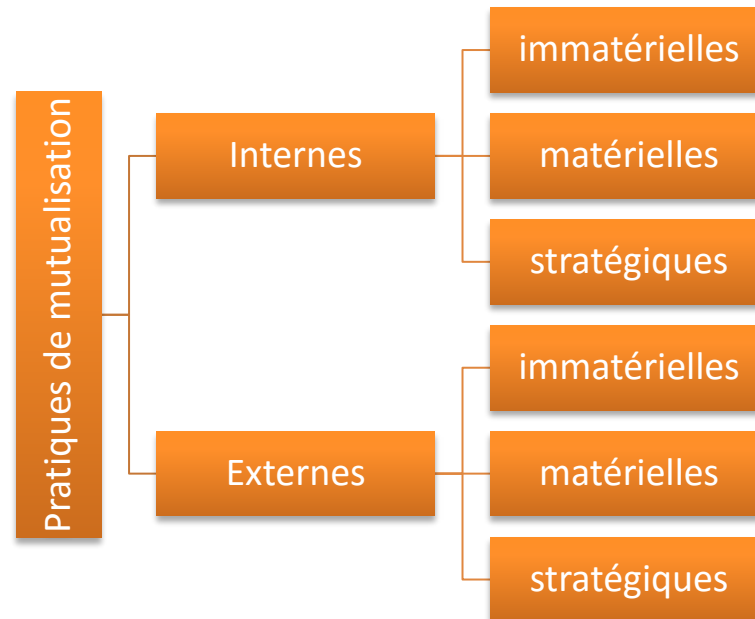
1. Un cadre réglementaire et une définition de la mutualisation
2. Des attentes fortes autour de la mutualisation
3. Une mise en œuvre réfléchie indispensable
4. Des résultats encore en demi-teinte

- Une **mutualisation omniprésente** dans le secteur public local
 - Les régions : 22 à 13 grandes régions
 - Un rapprochement entre les départements et leurs satellites
 - Les EPCI : la loi du 16 décembre 2010 qui a permis une amplification des fusions avec la mise en œuvre du SDCI + obligation des schémas de mutualisation
 - La création de communes nouvelles (300 en 2016)
 - 25 regroupements et fusions d'universités (Bordeaux, Marseille, Montpellier, Strasbourg,...), etc.
- L'ensemble des **rapports concernant les collectivités locales (et satellites) encouragent la mutualisation** :
 - Rapports de la Cour des Comptes (2005 et suivants)
 - Rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur la mutualisation des moyens des collectivités territoriales. (Sénat, mai 2010)
 - Rapport Carrez Thénault (2010)
 - La mutualisation des services : Un enjeu d'intégration intercommunale - Etudes de cas (ADCF - INET, Mai 2011)
 - La Mutualisation Des Moyens Départementaux de La Sécurité Civile (Cour des Comptes, 2013), ...



- **Définition des pratiques de mutualisation**

- 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.



- **Les enjeux de la démarche de mutualisation dans les collectivités locales**
 - **Des enjeux liés à la maîtrise des dépenses publiques**
 - **réduction des dépenses publiques;**
 - Maintenir / améliorer la **lisibilité et la compréhension des budgets**, mise en place de **tableaux de bords de suivi** des moyens;
 - Réaliser des **économies d'échelle et maîtriser les dépenses** de fonctionnement et d'investissement;
 - **Eviter la hausse des charges de personnel** liées au maintien (en doublon) des compétences mutualisées dans les collectivités sans réelle cohérence.
 - **Des enjeux organisationnels**
 - Améliorer l'allocation des moyens humains, financiers et techniques aux activités;
 - Responsabiliser les services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités;
 - Promouvoir une démarche participative transversale entre les services;
 - Homogénéiser les pratiques.

- **Les enjeux de la démarche de mutualisation dans les collectivités locales**
 - **Des enjeux liés à la qualité de service**
 - Harmonisation de la distribution et création de nouveaux services (ou absorption d'anciens services assurés par l'état)
 - **La proximité**
 - **Des enjeux politiques**
 - Améliorer la lisibilité des politiques publiques
 - Prioriser les politiques publiques en fonction des besoins environnementaux et des moyens disponibles

3. Une mise en œuvre réfléchie indispensable



- **Un processus de mise en œuvre essentiel à la réussite de la démarche de mutualisation**
 - 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)
 - **Les origines de la démarche** (Cordelier et al., 2008; Scott, 2013; Favoreu et al., 2013)
 - **L'implication des acteurs** (Verrier, 1989; Davenport, 1993; Roy et al., 1995; Cornet, 1996 ; Pichault, 1993; Damanpour et Schneider 2008)
 - **La méthodologie** (Roy et al., 1995; Aurégan et Joffre, 2004; Boutinet, 2004; Vandenborne, 2011; Autissier et Moutot, 2013)
 - **La pertinence de la communication** (Davenport, 1992; Strebel, 1996; Fernandez et Rayney, 2006; Damanpour et Schneider, 2006; Moutot et Autissier, 2013)
 - **La prise en compte des limites et des déviations potentielles** (Cornet, 1996; Mazouz et Leclerc, 2008; De Chatillon et Neveu, 2009; Marin et al., 2012)

- **Des coûts supplémentaires au lieu d'économies**
 - Temps de travail
 - Réunions, réflexions individuelles, démotivation, etc.
 - Structures nouvelles pour des services nouveaux
 - Besoins d'infrastructures, de mobilier,...
 - Coûts complémentaires
 - Bureaux d'études, etc.
- **Des déviations internes à la fois positives et négatives** (Carassus et al, 2012 ; Spreitzer et Sonensheim, 2004; Heckert et Heckert (2002); Pesqueux et Triboulois, 2004)
 - Des **déviations positives**, planifiées et émergentes (*rénovation des modes de management, amélioration des relations entre agents et entre organisations, adhésion, participation et encouragement au changement, montées en compétences, etc.*)
 - Des **déviations négatives**, en action et en réaction (*pratiques opportunistes et égoïstes, de contournement ou d'abandon; focalisation de tous les problèmes sur le projet*)

- **Quelles perspectives sur le moyen ou long terme ?**

- Quels impacts sur les **finances** ?
 - *Quelles diminutions sur les budgets de fonctionnement ? Quelle augmentation des investissements ? Création de services = création de nouvelles structures et donc dépenses ?*
- Quels impacts sur les **personnels** ?
 - *Modification des comportements ? Impacts sur la motivation des agents ? Diminution ou augmentation des personnels ?*
- Quels impacts sur la **gouvernance et l'organisation des services** ?
 - *Meilleure association des agents ? Intégration du grand public à la décision ?*
- Quelles réelles améliorations du **service public** ?
 - *Évaluation de la qualité ? Lien de proximité ? Adaptation des services aux besoins locaux ?*

➔ **Dit autrement : quels impacts sur la performance publique locale ?**

MERCI DE VOTRE ATTENTION

