

Mutualiser les moyens pour mieux gérer l'action publique

LAURENT REY (1)

L'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) rappelle la volonté des intercommunalités d'aller encore plus loin dans l'optimisation de l'action publique locale, par la mise en place de nouveaux outils qui permettront d'allouer à chaque projet de territoire la meilleure intégration financière, fiscale et institutionnelle.

L'élaboration des pactes financiers et fiscaux et des schémas de mutualisation des services constitue l'étape fondamentale du projet communautaire pour les nouvelles équipes récemment élues.

Vers un pacte financier et fiscal

Dans ce contexte d'organisation du territoire, il s'agit de mettre au clair toutes les décisions financières et fiscales qui permettront le financement des projets, malgré une réduction accrue des dotations de L'État (DGF) et un effet de ciseaux profondément marqué entre dépenses et les recettes.

Pour chaque territoire, il s'agit donc de trouver sa propre traduction financière et fiscale du projet de territoire et d'en tirer toutes les conséquences, en prenant en compte les contraintes et objectifs de gouvernance assignés à la communauté et aux communes.

« Mettre au clair les choix financiers avec des dotations de l'État en baisse »

intercommunales et en imposant à toutes les communautés la réalisation de « schémas de mutualisation de services », la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales conforte un mouvement engagé par de nombreuses communautés dans un souci d'optimisation des ressources humaines et financières et de meilleure qualité du service rendu.

En récompensant les bons élèves financièrement, via un coefficient d'intégration de mutualisation, la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles accélère le mouvement.

Au-delà même des problématiques liées à la rarefaction de la ressource publique, les processus de mu-

tualisation contribuent à apporter de l'expertise au bloc local et à repenser l'organisation de l'ingénierie du territoire. Mais ils contribuent aussi, par leur caractère expérimental et évolutif, à inventer une culture administrative fondée sur la négociation et la collaboration et supposant des modes spécifiques de management.

Politiquement, le choix de mutualiser les fonctions de pilotage ou uniquement les fonctions techniques renvoie, soit à l'idée d'une intégration forte sur le fond (partage de grandes orientations stratégiques), soit à l'idée d'une intégration forte sur la forme (une administration forte au service de projets distincts).

La mutualisation peut rester informelle s'il s'agit d'échanges d'idées ou de pratiques. La mise en commun de matériel ou de compétences passe par des conventions de mise à disposition ou de prestation de service.

La mutualisation peut aussi aboutir à la fédération des moyens communaux au sein de la communauté et peut devenir le socle de nouvelles collaborations, comme les services communs.

La mutualisation peut être enfin l'organisation d'un transfert de compétences communales à la communauté.

Gestion prévisionnelle des effectifs

La mutualisation de services met en évidence la désormais incontournable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)

La future réorganisation des services qui résultera d'une mutualisation plus ou moins poussée implique l'intégration de nouveaux agents et de nouvelles activités, et rend plus que jamais nécessaire d'appréhender la gestion des ressources humaines non plus en tant que gestion de personnes, mais plutôt comme une gestion de compétences. Et c'est bien là, une nouveauté.

L'ADGCF rappelle également que, dans ce contexte de dégradation économique, la mutualisation a déjà été engagée par de nombreuses intercommunalités dans un souci d'optimisation des ressources humaines et financières et de meilleure qualité du service rendu à la population.

« Appréhender la gestion des ressources humaines plutôt comme une gestion de compétences »

(1) Président de l'Association des directeurs généraux de communautés de France, directeur général adjoint du Grand Dax.