



6 - Conditions de réussite du management de la mutualisation

INTRODUCTION

La mutualisation est un processus complexe qui allie pilotage de projet et conduite du changement. Même s'il n'existe pas de « recette miracle » pour mener à bien son projet de mutualisation, l'observation des territoires permet de dégager un certain nombre de facteurs clés de succès.

REPÈRES

- Donner du sens au projet et le porter politiquement

Reflète du projet de territoire et d'orientations stratégiques, la mutualisation des services vise à améliorer la performance des collectivités territoriales et le service public offert aux usagers. Au-delà des réponses logistiques et techniques liées au « comment la mutualisation va se passer », la question du pourquoi est à transmettre largement à l'ensemble des parties prenantes en mettant en œuvre une communication pédagogique.

- Partager le diagnostic des enjeux

Le processus de mutualisation démarre par un état des lieux des territoires pour cartographier les ressources humaines sur les territoires, les relations entre l'EPCI et les communes (notamment ce qui est déjà mutualisé) et les actions de mutualisation qui permettraient une optimisation du service public dans un contexte budgétaire restreint. Réaliser ce diagnostic en associant l'ensemble des communes permet d'ouvrir un débat sur les orientations stratégiques et de les prioriser collégialement. Partager ce diagnostic facilitera la mise en œuvre des décisions prises pour répondre aux enjeux des territoires.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- Créer une charte de mutualisation

La charte de mutualisation est un document qui présente le sens de la démarche en lien avec le projet de territoire, les orientations stratégiques et quelques éléments de méthode. Elle répond à plusieurs objectifs :

- acter ce qui a été décidé dans un texte fondateur ;
- permettre aux nouveaux élus de s'engager dans un projet politique sur la base d'objectifs et de principes fondamentaux ;
- offrir une feuille de route à la démarche de mutualisation pour garantir la cohérence entre les orientations stratégiques, la conduite opérationnelle des projets et leur portage politique.

- Piloter le projet et le rythmer

Projet à part entière, la démarche de mutualisation nécessite un calendrier structuré et une équipe pilote. A chaque phase doit correspondre une échéance, des actions à mettre en œuvre et des objectifs. Le pilotage de la démarche peut être garanti par différentes instances : comité de pilotage politique, comité de suivi administratif, groupes de travail transversaux, chef de projet global. Ces instances pourront à la fois mettre en œuvre la démarche et évaluer les actions menées en les confrontant aux objectifs.

- Partager le projet, communiquer et susciter l'adhésion

La conduite du changement est fondamentale dans un projet de mutualisation. L'association des cadres intermédiaires et des directions des ressources humaines communales et intercommunales peut aider fortement sa mise en œuvre en permettant :

- l'information du terrain (réponses aux questions) ;
- la remontée d'information du terrain (connaissance des métiers, des agents, des inquiétudes éventuelles) ;
- la communication régulière auprès des agents ;
- le partage du sens du projet et des opportunités (de carrière notamment) générées par celui-ci.

- Associer les parties prenantes

La plupart des projets de mutualisation mettent en place une démarche participative associant agents, habitants et élus. Cette méthode, bien que plus longue (12 à 18



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



mois), est souvent un gage de réussite. Elle aide notamment le partage des enjeux et la conduite du changement. Le dialogue social est une de ses composantes.

- Evaluer la démarche

L'évaluation de la démarche, grâce par exemple à la feuille de route du schéma de mutualisation, permet de vérifier l'accomplissement des objectifs fixés, d'assurer la gestion du calendrier et de réajuster si nécessaire les objectifs au fil du mandat. Elle peut être assurée par l'équipe de pilotage ou par un cabinet extérieur, qui aura un regard neutre.

✓ À RETENIR

Il est possible d'identifier plusieurs conditions de réussite aux projets de mutualisation :

- structurer et rythmer la démarche, grâce à un comité de pilotage engagé et un calendrier clair ;
- s'assurer du partage des enjeux et du sens du projet grâce à un portage politique fort ;
- associer les parties prenantes et communiquer régulièrement tout au long du projet ;
- intégrer les cadres intermédiaires, DGS communaux et DRH dans la conduite du changement ;
- évaluer le projet tout au long du mandat.