

Association des Maires de l'Isère

Intervention du 7 juin 2023



Juin 2023



© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.



Sommaire

01	Contexte de la mutualisation	03
02	Les principales modalités de mutualisation	08
03	Les critères pour que la mutualisation fonctionne	10



01

Contexte de la mutualisation



© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

1. Contexte de la mutualisation

Rappel juridique

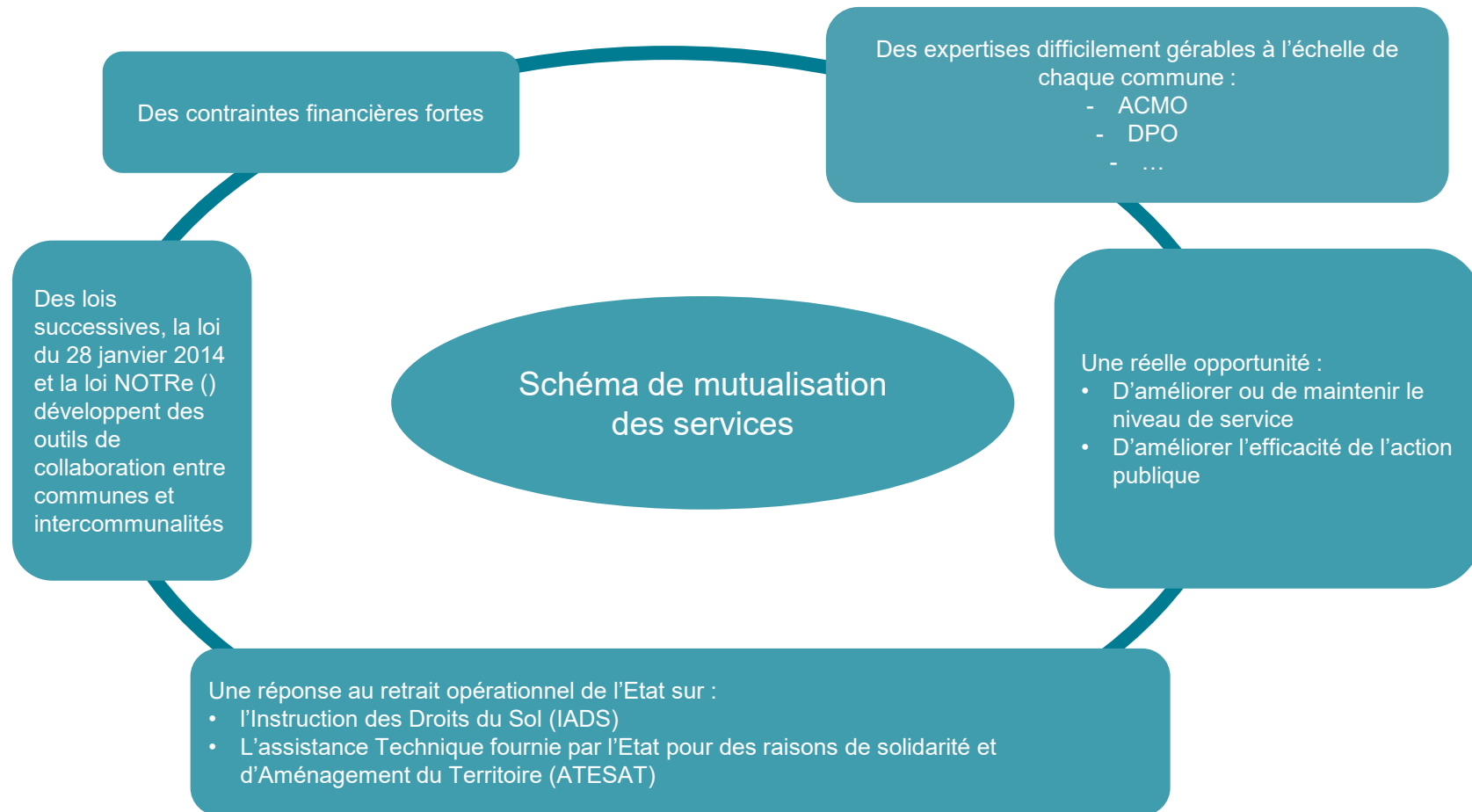
L'article L. 5211-39-1 du CGCT, créé par la loi du 16 décembre 2010 indique qu'un rapport relatif aux mutualisations de service entre les services de l'EPCI à fiscalité propre et ceux des communes membres doit être élaboré dans l'année qui suit le renouvellement général des conseils municipaux.

Ce rapport comporte un projet de schéma de mutualisation des services qui prévoit l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs ainsi que sur les dépenses de fonctionnement des communes et de l'EPCI. Il est soumis à l'avis des communes membres puis approuvé par l'organe délibérant de l'EPCI à fiscalité propre.

Le schéma a pour vocation, d'une part, d'accompagner les évolutions du périmètre et des compétences de l'intercommunalité, voire de les faciliter et, d'autre part, d'accroître l'efficacité et l'efficience des services déjà en place. En outre, la recherche de gains d'efficacité et d'efficience à travers les mutualisation impose la suppression des doublons et le cas échéant la clarification ou le transfert de compétences.

1. Contexte de la mutualisation

Un contexte national de raréfaction de la ressource



1. Contexte de la mutualisation

Les objectifs et risques de la mutualisation

Les objectifs de la mutualisation

Si la mutualisation des services ne constitue qu'un moyen organisationnel, elle peut devenir un axe du projet communautaire pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services rendus aux usagers et des politiques publiques déployées sur le territoire.

La mutualisation répond à :

- 1. Un objectif d'efficience intégrant à part entière le volet humain.**
- 2. Une démarche pour une maîtrise de la masse salariale à l'échelle du territoire.**
- 3. Une démarche globale au profit de l'ensemble du territoire.**

1. Contexte de la mutualisation

Les objectifs et risques de la mutualisation

Les risques de la mutualisation

- **Les enjeux liés à l'évolution des organigrammes**, en particulier pour les fonctions d'encadrement et d'encadrement intermédiaire. Le rapprochement de services conduit inexorablement à resserrer les fonctions d'encadrement, ce qui peut conduire à des blocages explicites ou implicites dans le processus,
- **L'évolution des pratiques professionnelles** qui accompagne le processus de mutualisation et peut engendrer des craintes plus ou moins fortes pour les agents concernés,
- **L'émergence d'une intercommunalité à deux vitesses** en particulier lorsque le processus de mutualisation concerne essentiellement la Ville centre et l'EPCI...
- **Le choc des cultures managériales** souvent différentes entre les EPCI et celle des villes constitue un obstacle à lever, de même que celui avec les collectivités de plus petites tailles.

02

Les principales modalités de mutualisation



© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

2. Les principales modalités de mutualisation

- **Réaliser une prestation ou exercer une compétence pour une autre personne publique et inversement :** Entente, prestations de services, maîtrise d'ouvrage déléguée.
- **Regrouper des services au sein d'un même service géré par un seul des cocontractants :** Groupement de commande, service commun.
- **Mettre à disposition des services :** Mise à disposition des services opérationnels.
- **Mettre en commun des biens :** Utilisation partagée d'équipements collectifs
- **Mettre à disposition des personnels :** Mutualisation des agents de police municipale.



03

Les critères pour que la mutualisation fonctionne

3. Les critères pour que la mutualisation fonctionne

- **Un pilotage simple sans arbitrages trop importants**

Exemple : Instruction du droit du sol

Contre exemple : Achat matériel technique

- **Un service répondant aux attentes différenciées des membres**

Exemple : Une mise en commun de la police municipale avec des missions différentes selon les communes

Contre exemple : Un service mutualisé informatique associant grandes et très petites communes sauf si politique très différenciée

- **Une service reposant sur plusieurs agents pour garantir la continuité du service public**

Risque d'avoir un seul agent IADS ou un agent chargé de la commande publique

Exemple : Gestion des carrières et paies

- **Une activité assez régulière dans le temps**

Contre exemple : Une difficulté à gérer les priorités sur les marchés publics, le déneigement...

3. Les critères pour que la mutualisation fonctionne

- **Des mutualisations qui fonctionnent bien**

- L'instruction du droit des sols dans de nombreuses intercommunalités.
- Des directions support mutualisées intercommunalités / Ville centre : RH, informatique, commande publique, finances.
- Des services partagés : balayage automatique, archives, ACMO, recherche de subventions.
- Des mises à disposition de services refacturés à l'intercommunalité (services techniques, espaces verts) ou refacturés aux communes (balayeuse, déneigement...) et des mises à disposition horizontales entre communes.

- **Des idées à creuser**

- Des groupements de commande sur des services récurrents (contrôle jeux d'enfants, contrôles sécurité, appui juridique à bons de commande, ...).
- Protection des données et RGPD.
- Appui à l'ingénierie notamment pour les petites communes.



Christian GATTEGNO
Associé

Tél : 04 37 64 75 80
Ptb : 06 22 60 66 13

Mail : cgattegno@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.