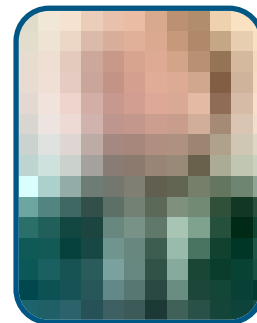


Pascal Heymes • Stratorial finances  
• pascal.heymes@stratorial-finances.fr



# Mutualiser ? Oui, mais comment ?

**Si la mutualisation des services est à la mode, davantage dans les discours que dans les actes, celle-ci est-elle possible ?**

D'abord, il faut observer que les groupements fonctionnent encore sous le régime de spécialité, en n'exerçant que les compétences qui leur ont été confiées par les communes. Certes, ce régime de spécialité ne conduit pas nécessairement à des équipes de spécialistes, mais lorsqu'un EPCI est compétent en matière d'ordures ménagères ou d'assainissement par exemple, il doit se doter de moyens humains et matériels dont les communes doivent se décharger. Avant la mutualisation, il convient de mener à bien les transferts de personnel et de moyens liés à ces compétences, et de les chiffrer à leur juste valeur. Cette étape est souvent difficile, mais elle est nécessaire pour éviter les doublons.

Sinon, il y a des compétences d'intérêt communautaire pour lesquelles le partage des moyens entre communes et EPCI n'est pas automatique. De surcroît, le renforcement de la structure intercommunale nécessite une administration ou des services transversaux (droit, finances, personnel) pour lesquels des doublons avec ceux des communes pourraient être évités.

Sur ce point le bât blesse, pour 3 raisons :

## Raisons politiques

Nombre de cadres de ces services transversaux travaillent pour leur exécutif et tous les dossiers à traiter ne sont pas que techniques. Si les patrons des exécutifs sont différents, la mutualisation des services transversaux est plus difficile. Et même lorsque les élus sont identiques, le maire travaille dans une relation davantage politique, alors que le président de l'EPCI doit composer avec ses pairs, d'où des modes de prises de décision parfois différents.

## Raisons géographiques

Rares sont les communautés dont l'administration est localisée dans les bâtiments d'une mairie. Le bon fonc-

tionnement des services passe alors par une organisation et une délégation des pouvoirs sans faille.

## Raisons fonctionnelles liées aux compétences

Des équipes dirigeantes tournées vers le développement de projets, de services ou d'équipements ont-elles le même profil que des équipes centrées sur la gestion ? Gère-t-on de la même manière une piscine de quartier (compétence communale) et un centre nautique (compétence communautaire) ? Les passerelles sont-elles si faciles ?

Cela dit, certains couples EPCI/ville-centre tentent, et réussissent, un pari gagnant-gagnant en mettant à disposition de l'autre les moyens sur lesquels elles possèdent un avantage stratégique, lié à l'expérience accumulée et à la nature des compétences prises en charge.

Une voie dans la mutualisation devrait davantage être exploitée : la mise en place d'outils ou d'ingénierie technique. Pourquoi ne pas se doter d'outils communs en matière informatique, de service de veille juridique, ou de formation ? Dans ces domaines, certaines communes ont été des précurseurs. Et si elles n'ont pas ces outils, l'intercommunalité

devrait être le chef de file avec une diffusion progressive à ses communes membres. ■

