



La mutualisation des services financiers, une stratégie payante

tout d'abord, grâce à une meilleure gestion des effectifs et des temps; gains financiers, ensuite, grâce aux nouveaux outils déployés (observatoire fiscal, plan pluriannuel d'investissement, gestion dynamique de la dette...) et gains pour les agents, enfin, en termes de formation, d'opportunité de carrière et de mobilité.

Alors que la France est engagée dans une rationalisation de son organisation territoriale, les regroupements feront atteindre aux collectivités une taille critique permettant la réalisation de projets politiques plus ambitieux nécessitant ce type de compétences – devenues cruciales avec les transferts de compétences dont les impacts peuvent se révéler très complexes.

Aujourd'hui, les transformations que vit le bloc communal modifient les besoins d'expertises financières et fiscales. L'administration locale ne peut se passer des compétences internes pour accompagner les élus dans l'établissement des priorités au regard de la performance des politiques publiques et des dispositifs mis en œuvre.

L'enjeu est le développement de nouvelles pratiques comme la mesure du coût des services publics, le contrôle des satellites et des délégations de service public, l'amélioration du rendement de la fiscalité ou encore le dialogue de gestion et l'évaluation des politiques publiques pour optimiser l'allocation des moyens.

Ces expertises sont coûteuses en ressources humaines et certaines collectivités, trop petites ou pas assez attractives, ne peuvent pas s'en doter. La mutualisation est une solution parce qu'elle permet à plusieurs collectivités de faire ensemble ce qu'elles ne pouvaient faire seules. C'est le cas en matière de services à la population, et c'est aussi le cas pour les fonctions supports.

Notre ouvrage (*), consacré à la mutualisation des services financiers au sein du bloc communal, confirme que la mutualisation est une source de gains significatifs: gains de productivité des services,

nelle. Cet investissement, s'il peut paraître coûteux et risqué, est néanmoins indispensable pour outiller le bloc communal devant deux enjeux financiers majeurs à venir: la consolidation des comptes des communes et de leurs groupements, et la préparation à la certification des comptes, qui pourrait, à terme, devenir obligatoire.

La mutualisation des services financiers n'est donc possible qu'avec un fort portage politique. Plus qu'un effet de mode, la mutualisation est au service d'une vision stratégique de long terme. Dans le paysage intercommunal, la constitution d'un socle de services supports mutualisés à haut niveau d'expertise est l'une des pierres à poser pour ériger une administration unique au service d'un projet de territoire cohérent porté par les différentes collectivités qui le composent.■

(*) « La mutualisation des services financiers au sein du bloc communal », de Françoise Larpin et Paul Manon, préface de l'Afigese. Territorial éditions, mai 2016.



E. BALANANT

FRANÇOISE LARPIN,
associée et directrice
nationale chez KPMG
secteur public

La mutualisation est un investissement organisationnel. Plus ou moins coûteuse au début, elle peut aussi entraîner une certaine désorganisation des services ainsi qu'une perte de productivité, dans un premier temps. Ses effets positifs sont néanmoins réels et s'observent de façon progressive, à partir du moment où l'unité mutualisée a été rendue opération-