



Étude de la mutualisation des services RH en Bretagne

Si la mutualisation des services a eu le vent en poupe il y a quelques années, elle s'est quelque peu essoufflée pour connaître un regain d'intérêt suite aux derniers changements de mandature. En effet, certains élus se sont interrogés sur l'intérêt et la pertinence du maintien de tels services tandis que d'autres souhaiteraient s'engager davantage dans cette démarche de mutualisation.

Se posent alors légitimement les questions de savoir si la mutualisation est toujours une solution aujourd'hui ? Est-ce qu'elle est le bon vecteur de performance ? Quels sont les éléments de réussite et à l'inverse les écueils à éviter ?

Pour répondre à ces interrogations, l'Observatoire régional de l'emploi public territorial et des ressources humaines de Bretagne est allé à la rencontre de l'ensemble des parties

prenantes afin de réaliser une synthèse et une mise en perspective de ce phénomène à l'échelle régionale.

A travers des entretiens réalisés sur tout le territoire breton et la diffusion d'un questionnaire en ligne, l'étude a permis de dresser un panorama des mutualisations des services de ressources humaines. La parole sera donnée aux différentes parties prenantes permettant d'établir le bilan de la mutualisation de leur service de ressources humaines.

“

Parfois, j'ai le sentiment d'avoir une double vie professionnelle ”

DRH



AU TOTAL

24

ENTRETIENS RÉALISÉS

17

SRH MUTUALISÉS ANALYSÉS

19

RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE*

Etat des lieux de la mutualisation des services de ressources humaines en Bretagne

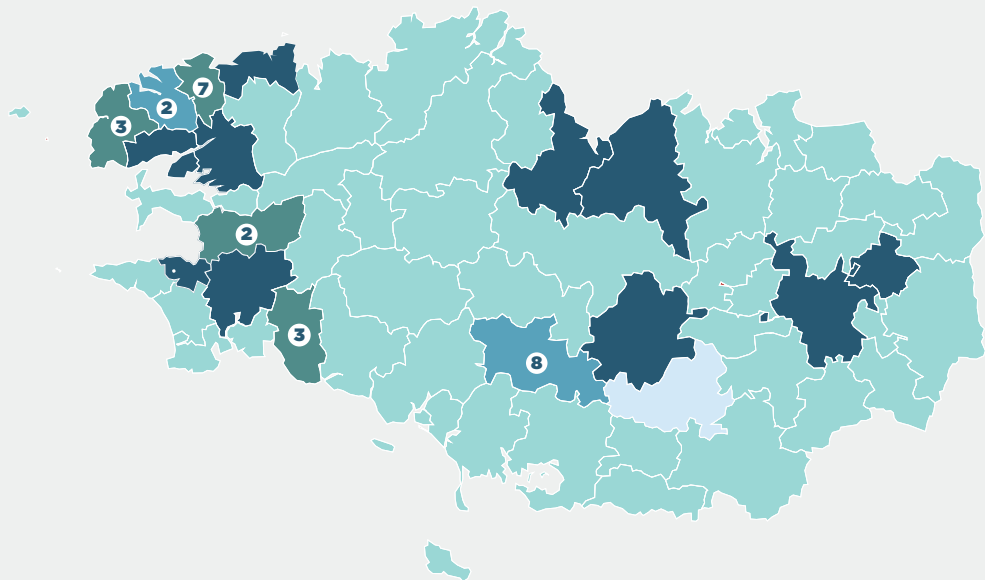


* Précision méthodologique : Certaines mutualisations des services de ressources humaines sont anciennes et de nombreuses mobilités d'agents ont eu lieu entre la mutualisation et la réalisation de cette étude. N'ayant pas connaissance du nombre d'agents des services de ressources humaines ayant vécu la mutualisation et étant encore en poste aujourd'hui dans la collectivité, il est impossible de calculer le taux de participation. Pour autant, l'Observatoire estime que les 19 réponses recueillies permettent de constituer un échantillon suffisamment représentatif pour que les données soient analysées.

Département	Somme de Nombre d'agents gérés	Taux des effectifs gérés par un service RH mutualisé / effectifs recensés	Nombre d'EPCI ayant mutualisé leur Service RH	Taux EPCI ayant mutualisé leur service RH sur le nombre d'EPCI
22	2000	10%	2	25%
29	8650	8%	10	48%
35	6900	6%	2	11%
56	1026	10%	3	23%

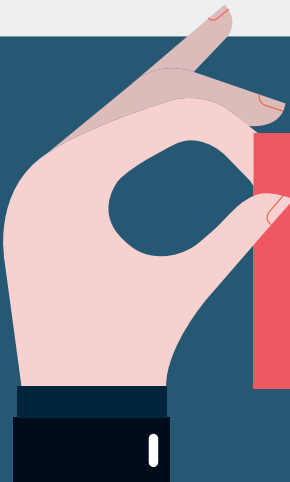
Sur la base des informations recueillies auprès des établissements rencontrés, à l'échelle régionale, les agents gérés par un service RH mutualisés¹ représentent 19% de l'ensemble des agents territoriaux² en Bretagne et les EPCI ayant mutualisé leur service de ressources humaines représentent 28% des EPCI existants³.

Cartographie des périmètres des mutualisations en Bretagne :



- Légende :**
Les chiffres entourés indiquent le nombre de communes faisant parties du service de ressources humaines mutualisés (lorsqu'il ne s'agit pas d'une mutualisation avec la ville centre uniquement).
- EPCI + ville centre uniquement
 - EPCI + plusieurs communes DONT la ville centre (nombre de communes)
 - EPCI + plusieurs communes SAUF la ville centre (nombre de communes)
 - EPCI + PETR

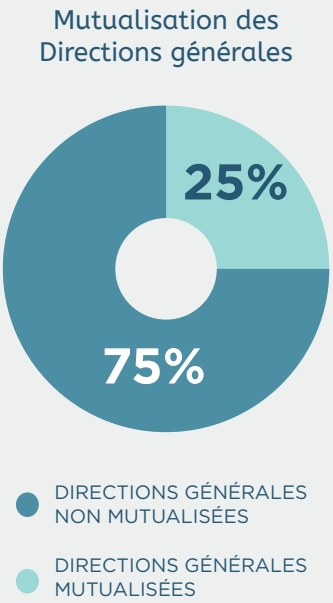
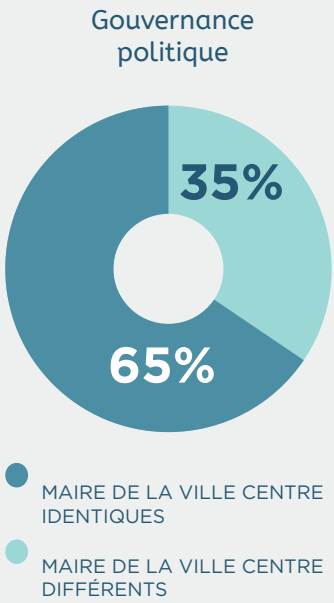
Les cas de mutualisations entre un EPCI et la ville centre uniquement représentent 59% de l'ensemble des mutualisations.



Dans **75%** des cas, toutes les fonctions RH sont mutualisées

¹Sur la base des informations recueillies lors des entretiens
² Source : Effectifs des agents de la fonction publique territoriale au 31/12/2020, Bretagne, INSEE
³ Source : Banati

Lors du projet de mutualisation **65% des Présidents de l'EPCI** était également maire de la ville centre et **25 % des Directions générales** étaient déjà mutualisées.



Objectifs de la mutualisation et difficultés

Les principaux objectifs de la mutualisation

Si pour la majorité des mutualisations un fonctionnement optimal a été trouvé après plusieurs années de fonctionnement, c'est un parcours qui peut être semé d'embûches et des difficultés peuvent rester ancrées voire ressurgir lors de renouvellement électoral.

MONTÉE EN COMPÉTENCES / DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE

88%

ÉCONOMIE D'ECHELLE

76%

RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE COLLECTIVITÉS

24%

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE LA MISE EN PLACE DU SERVICE MUTUALISÉ

DIFFICULTÉS DANS LE FONCTIONNEMENT COURANT DU SERVICE RH MUTUALISÉ

27%

- Absence d'harmonisation (RIFSEEP, règles sur le télétravail, process ...) et de mutualisation des instances paritaires
- Harmonisation des logiciels métiers en même temps que la mutualisation

DIFFICULTÉS EN LIEN AVEC LA PHASE DE RÉFLEXION DU PROJET MUTUALISATION

35%

- Absence d'objectifs clairs,
- Pas de diagnostic précis des différentes collectivités avant la mutualisation,

DIFFICULTÉS TENANT AUX RELATIONS AVEC LA OU LES COLLECTIVITÉ(S)

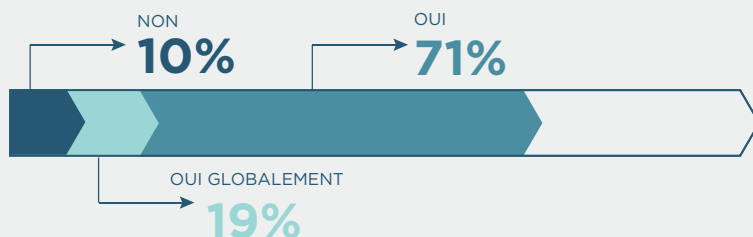
38%

- Perception d'un coût de service trop élevé,
- Absence d'habitudes de travail en commun et d'enjeux communs

Bilans et préconisations

Un bilan majoritairement positif

SELON VOUS LES OBJECTIFS INITIAUX
ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS ?



MONTÉE EN COMPÉTENCES
ET DÉVELOPPEMENT EXPERTISE RH



ECONOMIES D'ÉCHELLE



RENFORCEMENT DES LIENS
ENTRE COLLECTIVITÉS



CONTINUITÉ DE SERVICE



Les préconisations

Les prémices du projet de mutualisation :
l'importance d'une ligne politique commune

Tout projet de mutualisation débute par une phase de discussions, de concertation politique entre les différentes parties susceptibles d'intégrer le processus. Un fort portage politique et administratif est important notamment

pour fédérer les agents autour de ce projet.

Nous préconisons de suivre les différentes étapes de la gestion de projet à savoir : le cadrage, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

CADRAGE

PLANIFICATION

MISE EN
ŒUVRE

ÉVALUATION /
BILAN

Sur les 17 services de ressources humaines mutualisés faisant l'objet de l'étude, 12% ont engagé des réflexions dans l'objectif de :

- Faire évoluer le fonctionnement de la mutualisation vers une forme moins intégrée
- Ou de démutualiser les services de ressources humaines.

> Pour aller plus loin, n'hésitez pas à consulter l'étude dans son intégralité ([clic sur le lien](#))

Organisation ^{RH}
Mutualisation
COLLECTIVITÉS
Agents
Élus SERVICE



Publication réalisée par l'Observatoire régional de l'emploi public territorial et des RH

02.96.58.63.76 / observatoire.emploi.bretagne@cdg22.fr