



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales

YANNICK BOUCHET, Enseignant-chercheur, IAE de Lyon.

YANN BERTACCHINI, Maître de Conférences, HDR (H.C), Expert auprès de l'U.E.

Abstract :

Our research aims to describe how to build a process of integration of new cities in a shared facility of digital resources, and counseling . We will make the description of this process since the reflection directions of SITIV and new cities to prepare for administrative integration . Thus we will present how to built a reflection, an administrative process, technical analysis and a budget estimate for driving the integration. Empirical data collections were carried out in three distinct stages: "pool to reduce costs of digital technology in the administration of this city and enjoy working together to study how to develop digital resources potentially incoming cities " , "mobilize policy makers, elected officials and policymakers cities of the union " , " launch a feasibility studies approach this application integration " ; longitudinal analysis allows us to study how to form the pre- project , but it also makes us appear different sequences which prepares the organizational transformation of the union and potentially incoming cities in the device.

Keywords :

Shared system, Integration, Sharing IT

Résumé :

Notre recherche se propose de décrire comment se construit un processus de pré-intégration de nouvelles villes dans une structure mutualisée de moyens, et de conseil, numériques. Nous ferons la description de ce processus depuis la phase de réflexion par les directions du SITIV et des villes nouvelles jusqu'à la phase de préparation à l'intégration administrative. Ainsi nous présenterons comment s'est construit une réflexion, un processus administratif, une analyse technique ainsi qu'une estimation budgétaire pour conduire cette pré-intégration. Les recueils de données empiriques ont été réalisés lors de trois étapes distinctes : « mutualiser pour réduire les coûts du numérique dans l'administration d'une ville et profiter de ce travail en commun pour étudier comment faire évoluer les ressources numériques des villes potentiellement entrantes » ; « mobiliser les décideurs, les élus des villes et les décisionnaires du syndicat » ; « lancer une démarche d'études de faisabilité de cette demande d'intégration » ; L'analyse longitudinale nous permet d'étudier comment se forme l'avant-projet, mais elle nous fait aussi apparaître les différentes séquences qui préparent la transformation organisationnelle du syndicat et des villes potentiellement entrantes dans le dispositif.

Mots Clés :

Système mutualisé, Intégration, Mutualisation de l'informatique



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

SERVICES NUMÉRIQUES ET EFFICACITÉ BUDGÉTAIRE : L'INTERCOMMUNALITÉ COMME STRATÉGIE DES COLLECTIVITÉS LOCALES.

Introduction

Les villes semblent bousculées par la restriction programmée, et déjà commencée, des dotations qu'elles perçoivent. Bien que les collectivités locales soient autonomes dans la gestion de leur budget les élus, principalement les maires, décident de l'affectation du budget, et celui-ci est constitué pour une large part de dotations (*environ 60%, pour les mairies du SITIV*)(1), dont la principale est la DGF (*Dotation Globale de Fonctionnement*) qui est versée par l'Etat. Si la contribution des contributions fiscales acquittées par les administrés-contributeurs peut sembler limitée par rapport à l'enveloppe affectée (*près de 60% du budget provient des dotations*), il n'en est pas de même dans le cadre d'un syndicat de communes fiscalisé qui voit l'évolution de sa fiscalité directement impacter le citoyen-payeur, car le syndicat intercommunal sans fiscalité propre n'a pas de dotation pour son fonctionnement (*pas de DGF*). Comme la fiscalité d'un syndicat de communes est une fiscalité additionnelle, celle-ci est fusionnée avec celle d'autres structures intercommunales (*s'il y en a, évidemment*). C'est ainsi un montant global, qui regroupe la somme des budgets de mutualisations, qui est calculée par la trésorerie départementale, et adressée au contribuable. Pour cette raison, par exemple, pour le maire, 100€ sur le budget de la mairie n'a, approximativement, une incidence que d'environ 40% de la somme pour le citoyen, tandis que la contribution, s'agissant du syndicat de communes, elle est de 100% (2).

Les médias, les ministres et les dirigeants des mairies soulignent que l'équilibre financier des collectivités locales semble chahuté par la « crise économique actuelle » (3) et en conséquence de quoi nous relevons que les recherches d'économies et d'efficacités dans les processus paraissent prégnantes aux yeux des dirigeants des collectivités locales. Nous relevons que si les structures recherchent des solutions, elles continuent d'apporter un niveau de service équivalent à leurs administrés, voire en rajoutant un service (*numérique*) tout en maintenant leur budget constant. Dès lors une des solutions qui est envisagée est d'informatiser (*donc d'automatiser*) une partie des services rendus. Ce qui revient à postuler que les compétences (*humaines*) doivent être disponibles pour comprendre les enjeux, posés par les DG, et mettre en œuvre des outils informatiques adéquats. Pour ces raisons, la gouvernance de la ville de Saint-Chamond a contacté le SITIV pour que celui-ci étudie la possibilité d'un rapprochement.

La ville de Corbas fait partie d'un des deux membres (*Corbas & Feyzin*) du SIAIC (*Syndicat Intercommunal Autogestionnaire d'Informatique Communal*). Avant la dissolution, de celui-ci programmée au 31 décembre 2013, décidée par le préfet du Rhône, dans le cadre du SDCI (*Schéma Départemental de Coopération Intercommunale*), suite à la loi (*n° 2010-1563 du 16 décembre 2010, de réforme des collectivités territoriales*), les dirigeants (*Direction Générale et maire*) de la ville de Corbas sont entrés (en 2010) en contact avec la direction du SITIV et son président. Les objectifs étaient doubles pour Corbas. D'une part, les dirigeants de la ville voulaient se préparer à une éventuelle dissolution du SIAIC, et d'autre part, ils souhaitaient que leur informatique soit plus en adéquation avec les exigences d'une collectivité mutant dans l'ère du numérique. En outre, le maire de Corbas souhaite aussi que son informatique continue à être géré par un syndicat informatique (*par un service publique externe, pas par une entreprise privée*), ainsi ne pas reprendre en interne un service qui avait été délégué à une structure publique externe.



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

La construction du budget du SITIV se bâtit, conformément à ses statuts, avec une part mutualisée et une part spécifique (*dite personnalisée*). La part mutualisée correspond à des actions communes pour toutes les villes tandis que la part spécifique est dédiée à une ville. Ce principe signifie que les villes du SITIV n'ont pas transféré la totalité de la gestion de leur système d'information informatisé dans une autre structure, le SITIV. De ce fait, elles gardent « *la main* » sur le moyen (rendu automatique par l'informatique) qui les informe. Pour cette raison, la maîtrise d'ouvrage revient aux villes, ce que nous confirme le Président et qu'il s'agit probablement d'une mission complémentaire (*par opposition à supplémentaire*), pour les villes, qui est confiée au SITIV par les villes. Dès lors, la direction du SITIV a régulièrement la nécessité de comprendre, analyser et traiter les difficultés de l'alignement des systèmes informatiques (SI) des villes avec les projets mutualisés ou à mutualiser. La réussite des efforts d'alignement de l'informatique nécessite le partage, avec le comité de pilotage (*instance regroupant les DG*), d'une vision commune. Hors il semble que cette vision commune, pour être partagée, doit être rendue compréhensible et programmable (*mise sous forme d'un projet*). C'est-à-dire, par exemple, que la réussite de cet alignement nécessite la compréhension des contraintes de faisabilité (*temps, budget, ressources, qualité*) par les DG. Ainsi, il semble essentiel d'accorder autant d'attention à la pertinence et à la qualité des usages, qu'à la pertinence des investissements et de la programmation. Toutefois pour la direction du SITIV, il paraît plus complexe d'aligner les usages et les pratiques que d'aligner une décision d'investissement. Ainsi pour la direction du SITIV, cet investissement ne doit être décidé qu'après une validation de faisabilité en fonction des charges de travail des villes et du SITIV. Cependant, avant de proposer le projet (*et le budgéter*), il paraît inévitable que le SITIV s'assure que les demandes adressées par les directions « *métier* » en matière de SI sont en convergence avec les exigences d'alignement émises par les DG. Partager alors explicitement une même vision (*entre les DG et la direction du SITIV*) est probablement essentielle pour conduire les actions possibles. Ainsi ce partage d'une vision commune, entre les DG et la direction du SITIV, semble nécessaire pour la réussite des projets. Dès lors, les agents « *métier* » devraient probablement comprendre plus facilement les contraintes de faisabilité en communiquant vraisemblablement mieux avec leur direction générale, notamment avec comme support les tableaux de bords de pilotage des projets.

Dès lors, se pose une interrogation fondamentale 'le numérique doit-il être pris en charge par le budget de la commune ou doit-il être fiscalisé dans un syndicat ? C'est donc, semble-t-il une décision que les politiques (*les élus*) doivent prendre et les décisions des maires, de Saint-Chamond et de Corbas, ont des incidences fiscales sur les citoyens de leur commune, c'est l'objet de la section suivante.

1. Les collectivités locales, un budget cumulatif

Selon le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) (4), le budget des collectivités est différent que l'établissement ait, ou pas, une fiscalité propre. Un syndicat de communes, comme le SITIV n'a pas de fiscalité propre (*ni de DGF*), c'est-à-dire qu'il ne dispose pas du droit de prélever l'impôt directement. Néanmoins sa fiscalité se présente sous la forme de fiscalité additionnelle à celle perçue par les communes membres (*c'est-à-dire que les bases d'imposition suivent les bases de la commune*). Cela signifie que la fiscalité du SITIV suit les bases fiscales des communes contributrices au budget du SITIV. Les communes ont le choix d'opter, lors d'un vote du conseil municipal (*choix arrêté tous les ans, après un DOB (débat d'orientation budgétaire lorsque la préfecture le demande)*), pour une contribution sur budget (*donc sur le budget communal*) ou pour une fiscalité additionnelle directe (*dans ce cas, sans vote nécessaire pour les communes du SITIV*) (5). Actuellement toutes les communes du SITIV ont choisies cette dernière solution (*fiscalisation*).



La ville de Saint-Chamond souhaite faire un effort d'informatisation pour trouver dans les 3 à 5 ans, ce que les dirigeants du SITIV appellent, le standard « SITIV » et fiscaliser son informatique (*toute ou en partie*) dès 2014, pour retrouver des marges de manœuvres financières sur son budget communal. Ce dernier point signifie que la ville extrait de son budget communal le montant d'une partie de son informatique et le transfère sur la fiscalité additionnelle (*donc à 100% sur le contribuable*). Lors de la réception de la feuille d'imposition par le contribuable, l'informatique communale figurera donc dans la colonne « *intercommunalité* ». L'informatique représente ainsi, pour le contribuable, une part plus importante dans la contribution fiscale qu'elle n'avait lorsqu'elle était sur le budget communale car la fiscalisation dans un syndicat intercommunal (*fiscalisé*) est supportée uniquement par le citoyen habitant la commune (dans notre étude, *c'est uniquement le cas pour St Chamond, Corbas passant déjà par un syndicat, et est fiscalisée*). C'est a priori, en grande partie, pour cette raison de coût, plus important, engendré pour le contribuable, que la direction du SITIV, favorise (*et privilégie*) la mutualisation. Cette dernière, par des économies, principalement d'échelle et d'acquis d'expériences, favorise une diminution des coûts.

La raison fiscale et budgétaire ne semble pas pour les directions et les élus (villes et SITIV) un argument suffisant pour s'investir dans un syndicat. Ces deux villes souhaitent principalement apporter à leur collectivité un service complémentaire pour apporter, aux agents municipaux et au territoire une territorialité qui évolue en relations avec la société numérique. Ce passage vers l'ère du numérique ne semble pas un phénomène spontané pour les agents des collectivités locales, et pour cette raison, l'adhésion à une structure de mutualisation, comme le SITIV, qui pratique l'échange régulier entre ses membres paraît pour les dirigeants approprié. Cette structure (le SITIV) défend, a priori depuis quelques années, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, favorisant ainsi, ce que, Wenger, MacDermott et Snyder (2002), nomment les « *communautés de pratiques* ». Pour ces auteurs ces communautés sont « *des groupes de personnes partageant un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet et qui approfondissent leur connaissances et leur expertise dans un domaine en interagissant de manière régulière* ». Josserand E. et Saint Leger B. (2004) nous alertent en attirant notre attention sur le mode de fonctionnement des organisations, qui peut rendre difficile le mouvement vers des communautés de pratiques. En effet, pour ces auteurs, ces communautés peuvent pour des raisons principalement liées à la hiérarchie (*enjeux de pouvoir*) évoluer vers des groupes de travail, et ainsi conduire à la rupture de motivation et de dynamique des membres. L'enjeu est donc pour les dirigeants du SITIV de maintenir une sorte « *de réseau sociométrique* » (Mucchielli, 1998) (6) avec les agents de ses villes. Avec probablement comme contrainte que les collectivités locales nous apparaissent comme des organisations hiérarchisées, les organigrammes comportent de nombreuses strates. Ce qui semble une entrave, car d'après les travaux de Josserand et Saint Leger B. (2004) il y a des difficultés pour ce mode de travail dans les organisations hiérarchiques. Ces auteurs écrivent « *les difficultés liées à une tentative de "mise en œuvre" de communautés de pratique au sein d'une organisation hiérarchique* ».

Nous devons donc dans cette configuration particulière définir puis mettre en action une logique de communication spécifique au projet et à ses acteurs.

2. Communiquer pour entreprendre

Pour ces deux villes (*Corbas et Saint-Chamond*), le déclenchement (*la validation par les maires*) du processus pour l'étude d'intégration a été différent. Pour la ville de Corbas, ce processus a nécessité une rencontre entre le président et le maire, accompagnée par leur DG respectives. Dans cette réunion le président du SITIV a pris



l'engagement politique que le SITIV ferait tout son possible pour maintenir au maximum, voir si possible diminuer, la participation des contributeurs fiscaux (*les contribuables*) de la ville. Avant cette réunion possiblement décisive, les directions ont fait plusieurs réunions préalables afin de discuter du projet « SITIV » et des attentes de la ville de Corbas.

La DG de la ville de Saint-Chamond a été huit ans plus tôt, une DG des villes du SITIV (*ville de Grigny*), elle connaît de ce fait le fonctionnement et les apports de cette structure. Toutefois malgré cette connaissance, des rencontres ont eu lieu entre les directions du SITIV et de la ville, principalement afin de préparer une rencontre entre le maire, deux adjoints, et le président du SITIV. Les DG des collectivités, bien que non décideur dans ce cas (il s'agit d'*unedécision politique*), étaient présentes à la réunion qu'elles ont organisé. Parce que cette mobilisation des acteurs locaux entre dans la « *galaxie professionnelle des cadres territoriaux* » (Lamarzelle, 1999). Ensuite, une réunion a eu lieu à Saint-Chamond afin que le maire, et les deux maires adjoints concernés, rencontrent le président du SITIV, accompagnés des directions générales (DG). Cette étape est vraisemblablement nécessaire car au niveau territorial ce sont les élus qui actent (*votent*) les décisions. Ils ont ainsi discuté de l'opportunité d'une étude d'intégration de leur ville avec le président du SITIV. Après avoir validé le principe d'une adhésion possible, les élus (villes et SITIV) ont demandé que soit évalué, par les DG, les aspects financiers et techniques d'un tel rapprochement. Le maire de la ville et le président du SITIV demandent d'étudier, dans le détail, les coûts éventuels et quels seront les apports concrets pour la ville et les incidences engendrées au SITIV.

Pour les dirigeants du SITIV, les élus et les dirigeants de ces deux villes souhaitent que l'intégration au SITIV les aide à transformer leur collectivité locale, en les ancrant dans l'ère numérique. C'est donc semble-t-il, une action stratégique de leur part. Carr (2004) montre que l'anticipation des usages d'une technologie est une action stratégique pouvant apporter une différenciation. Pour eux, il semble que le SITIV, s'étant spécialisé dans les usages, l'expertise technique et l'innovation autour des technologies, leur apportera ce dont ils ont besoin pour faire évoluer leur mairie et peut-être leur territorialité. Le syndicat est donc possiblement pour eux un dispositif leur permettant de mieux passer cette phase transitoire (*passage vers l'ère du numérique*).

3. Faisabilité d'une intégration

C'est ainsi, que le SITIV a procédé en quatre étapes pour étudier la faisabilité d'intégration des villes. Pour sa direction ces phases étaient nécessaires afin d'éviter la prise de risques financiers et techniques. Ainsi les quatre phases, dont les directions semblaient avoir besoin, sont les suivantes :

- état des lieux financier par le cabinet « *Novance Public* ». L'état des lieux confié au Cabinet Novance (*pris en charge par les 3 collectivités : SITIV, Corbas et St Chamond*) a, semble-t-il, permis pour les directions d'avoir une vision sur la répartition des coûts informatiques actuels dans chaque ville. Dès lors, cette étude de *Novance Public* cartographie l'existant mais n'évalue pas l'effort nécessaire pour répondre aux besoins (*actuels et futurs*) des villes. Ainsi, la direction (*et le président*) du SITIV estiment qu'une étude technique (*de l'informatique*) doit-être réalisée pour avoir une cartographie du niveau informatique de ces villes.

- état des lieux technique par le cabinet « *C4S* ». Le cabinet a fourni à la direction du SITIV un état de l'informatisation, et du niveau de celui-ci, des deux villes potentiellement entrantes. En possession de ces



éléments cette direction estime que le degré d'informatisation des deux villes paraît très différent. La ville de Corbas semble être, d'après le cabinet C4S, dans une trajectoire positive. Ce qui signifie que l'effort organisationnel et de changement dans les habitudes de travail, considérés comme nécessaires par la direction du SITIV, pour être au niveau d'informatisation des villes existantes au SITIV, ne semble pas, trop éloigné de ce qui est pratiqué par ses villes. C'est-à-dire, par exemple, que l'informatisation de Corbas paraît correspondre, pour la direction du SITIV, à la strate d'une ville de sa taille. Le bilan fourni par C4S ne semble pas être identique pour St Chamond. En effet, le cabinet C4S, fait apparaître que la ville a un niveau d'informatisation (*et d'outils informatiques*) correspondant à une ville de moins de 10 000 habitants (*alors que St Chamond en a environ 36 000 ha*). Ces éléments conduisent le directeur du SITIV à rencontrer le maire et la DGS de cette ville pour connaître leurs intentions, si le SITIV doit continuer à étudier une possible intégration, en fonction des informations données par le cabinet C4S. Ceci indique, pour la direction du SITIV, que la ville de St Chamond doit faire des efforts importants (*budgétaire, organisationnel, en changements*) pour rattraper le niveau d'informatisation de sa strate. Ainsi, se pose la question, pour la direction du SITIV, du niveau d'effort devant être effectué par chacune des villes, et quelles sont les priorités des éventuelles des nouvelles villes ?

- étude de l'effort d'informatisation (étude *par le SITIV et le cabinet « C4S »*) nécessaire par les villes et le SITIV pour que ces villes arrivent à ce que la direction du SITIV estime « le *standard informatique* », de la strate des villes du « SITIV ». Le SITIV estime que les villes nouvelles doivent effectuer cet effort dans les 3 à 5 ans après leur intégration, ceci afin de ne pas avoir à gérer un historique trop longtemps et gagner en efficacité (*notamment par la mutualisation*) le plus rapidement possible. Pour la direction du SITIV, cette étude doit faire apparaître les priorités des villes nouvelles, les coûts approximatifs, les capacités du SITIV en fonction des priorités de Corbas et St Chamond. Cette troisième étude semble donner aux directions (*SITIV et villes*) le jalonnement des actions techniques à conduire, mais pour les dirigeants du SITIV elle n'indique pas la posture à adopter (*au niveau financier, au niveau stratégique*) pour faire une proposition ad-hoc aux villes éventuelles. Pour cette raison, la direction souhaite se faire aider par un cabinet n'ayant pas participé aux études préalables, ceci afin d'avoir un éclairage nouveau.

- étude avec le cabinet KPMG de la stratégie à adopter. Les échanges de la direction du SITIV, et du président, avec le consultant de KPMG ont été centrés dans un premier temps sur la recherche d'une réponse à la question : *comment s'y prendre pour calculer le budget d'entrée ?* C'est-à-dire en appréhendant ce projet en respectant les principes de départ : *pas d'incidences budgétaires ni d'impacts fonctionnels* sur les villes existantes (*pas de pertes d'efficacités dans les services rendus*). Les calculs financiers ont repris les trois démarches ci-dessus en écartant les ressources humaines, qui semble-t-il, dans le cadre d'une prestation informatique, doit être estimé, a priori, à part. Le consultant, par une règle de trois définit le nombre d'agents nécessaires : 23 personnes (7) divisées par 6 villes soit environ 3,8 agents (*Equivalent Temps Plein*). Pour lui, en fonction des critères ci-dessus, il faut environ 3,8 personnes en plus au SITIV (*par ville entrante*) pour intégrer les nouvelles villes. Pour la direction du SITIV, cette analyse semble intéressante, mais elle ne prend pas en compte la taille de la commune (nombre d'habitants, nombre d'agents, taille des services, nombre d'ordinateur ...) (8). Ainsi, pour le consultant il ne peut pas y avoir de solidarité, de calcul avec la clé solidaire, ni de notion de taille pour l'entrée des nouvelles villes. Donc c'est la règle « *de trois* » qui est applicable. Dès lors une négociation entre les directions (*SITIV et Villes*) avec les villes s'engage sur cette base. Ces négociations aboutirent à un compromis que les directions (Villes et SITIV) ont proposé aux élus. Mi-avril 2013, le président et le directeur du SITIV ont présenté, à la demande du bureau municipal (9) de Saint-Chamond, l'intérêt pour eux d'intégrer le



SITIV, car ils leur semblent que le coût d'entrée, pour eux, paraît trop important (3,8 à 4 personnes à financer). Suite à cette réunion, les élus de la majorité remettent la décision finale à plus tard. A la suite de cette réunion, la direction de la ville ainsi que la direction du SITIV programment des réunions de travail afin d'examiner une solution d'intégration par étape. C'est-à-dire en étalant éventuellement les recrutements sur 3 ans, et en différant de façon synchronique les projets. Pour la ville de Corbas, dont le nombre d'habitants est plus faible d'environ 3,5 fois que celui de Saint-Chamond et le nombre d'agents environ deux fois plus faible, il a été décidé d'inscrire au budget 2 agents mutualisés.

Conclusion

Cette intégration éventuelle est aussi, possiblement, pour les villes une rupture avec l'isolement de leur situation informatique précédente. Ainsi, elles semblent souhaiter de ne plus être seules face aux évolutions du numérique et de ses usages et donc d'appartenir à un réseau. D'autre part, les collectivités locales paraissent se faire de plus en plus concurrence pour attirer des entreprises (et avec elles l'emploi), ainsi pour Claude Courlet (2008) il faut que les collectivités tissent des liens entre elles et il postule : « *les nouvelles exigences concurrentielles [entre territoires] s'appuient de nos jours d'avantage sur des effets relationnels* ». Entrer dans un syndicat c'est mettre-en-commun, en mutualisant des ressources et des projets, des actions et des systèmes. Cette mutualisation semble contraindre les membres des collectivités (impliqués dans cette mutualisation) à construire des relations de confiance permettant ainsi de tisser des liens relationnels forts. De plus, cette rupture avec l'isolement évoqué permet probablement pour les agents de mieux comprendre leur environnement, c'est ce que Demailly (2009) postule en écrivant « *à l'instar du rat dans un labyrinthe, les membres d'une organisation n'ont pas une vision complète de ce qui s'y déroule, ni dans le temps ni dans l'espace, et vont donc se contenter de repères disponibles, dont les plus immédiats sont ce que font et pensent leurs collègues* ». Cette compréhension de l'environnement semble essentielle pour que les dirigeants des collectivités et les élus locaux puissent construire l'avenir du territoire avec les évolutions de la société. Ce que Février (2013) confirme, en écrivant « *Les collectivités territoriales sont des entités multidimensionnelles, parties prenantes des évolutions de la société dans son ensemble et de l'environnement économique* ».

Le processus de pré-intégration semble être un système à étape, c'est-à-dire un système incrémental débutant par des rencontres avec les élus des villes (*et les dirigeants*) suivi par un état des lieux et se terminant par une estimation des coûts probables. Ces étapes d'extrémités sont reliés par des phases d'estimation technique de l'état des lieux et d'évaluation de l'effort nécessaire pour être en conformité avec les pratiques de fonctionnements informatiques des villes du SITIV (*cette mise en conformité est un souhait des dirigeants du SITIV*). Dans un objectif d'un probable d'équilibre, les « commandes » politiques (*celles faites par les élus, et notamment le président du SITIV*) sont que les nouvelles villes n'impactent pas budgétairement ni fonctionnellement les villes existantes (*c'est-à-dire par exemple dans ce dernier point : par une baisse de la qualité des services rendus*). Ceci afin de ne pas faire subir aux communes existantes un coût supplémentaire ni une perte déficience dans les services mutualisés qui leur sont apportés.

Le système incrémental a été pour la direction du SITIV un processus qui lui a permis d'appréhender, grâce aux phases successives, le programme de pré-intégration en gardant les axiomes initiaux (*c'est-à-dire posés par les politiques*). Ce continuum d'étape semble, pour les directions, un système nécessaire pour, a priori, ne rien



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

oublier. C'est donc un processus qui s'est construit, *comme, probablement, Le Moigne le dirait, ... « chemin faisant »*.

Cette étude semble convenir pour intégrer dans le syndicat des villes de la strate des villes du SITIV. Pour des villes de taille différentes (nombre d'habitant, nombre d'agent ...) l'étape quatre devra probablement être réexaminée afin d'étudier de façon approprié le coût d'intégration.

- (1) Par exemple, voir le site spécialisé de l'Etat sur les mairies : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>
- (2) Selon le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT); CINQUIÈME PARTIE : LA COOPÉRATION LOCALE : LIVRE II : LA COOPÉRATION INTERCOMMUNALE : TITRE 1er : ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE (Articles L5210-1 à L5210-4) : CHAPITRE II : Syndicat de communes : Section 3 : Fonctionnement. (Articles L5212-15 à L5212-17) : Section 4 : Dispositions financières. (Articles L5212-18 à L5212-26).
- (3) Michel Serres nous dit en 2012 que « Ce n'est pas une crise, c'est un changement de monde », donc ce qui semble ressentie par les « gens » c'est une crise, par contre au niveau économique, c'est a priori un changement de monde.
- (4) CINQUIÈME PARTIE : LA COOPÉRATION LOCALE : LIVRE II : LA COOPÉRATION INTERCOMMUNALE : TITRE 1er (Articles L5210-1 à L5210-4) : CHAPITRE II : Syndicat de communes : Section 3 : Fonctionnement. (Articles L5212-15 à L5212-17)
- (5) Voir les statuts du SITIV : la règle est la fiscalisation, un vote dérogatoire peut opter pour un financement sur le budget communal.
- (6) Qui reprend lui-même l'idée de Jacob Levy Moreno
- (7) Au SITIV il y a 23 agents sur budget « mutualisé » et 7 agents sur un budget personnalisé (spécifique à une ville)
- (8) Pour la direction du SITIV, ce peut-être éventuellement un élément ou une combinaison de critère ...
- (9) Le bureau Municipal regroupe, dans cette ville : les élus de la majorité, la DGS, les DGA et DST et le directeur de finances



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Références

Alcaras J.-R., Gianfaldoni P., Pache G. (2004), *Décider dans les organisations : Dialogues critiques en économie et gestion*, l'Harmattan, 250p.

Allard-Poesi F. et Maréchal C.-G. (2003), « Construction de l'objet de la recherche » pp 34-56, in Thietart Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management* – Dunod (2ème Ed.) – 2003 – 537p.

Avenier M.-J. (1997), « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence » – pp.39-61 – in *La stratégie chemin faisant*, Economica, 1997.

Bertacchini Y. (2000), « *Information et veille territoriales* » – Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille – décembre 2000 – 261p.

Bertacchini Y. Bouchet Y. (2007), « Intelligence collective et portail territorial, du réel au virtuel », Communication au « 6ème TIC & Territoire : Quels développements ? », 14 et 15 juin 2007, Université Lyon III, Lyon, 9p.

Bertacchini, Y., (2012). "Between information and communication process, the territorial intelligence, as a network concept & a framework to shape local development.", *International Journal of Humanities and Social Science*, IJHSS, ISSN 2220-8488 (Print), 2221-0989 (Online) <http://www.ijhssnet.com>, Vol. 2 No. 18 Louisville KY 40202, U.S.A, September.

Bertacchini, Y., Strasser, C. (2011)., « The breath of Creativity within SMEs/SMI organisation: from the inner potential to the competitive intelligence. », *Revue internationale d'intelligence économique*, 2011/1 (Vol 2), Ed : Lavoisier, Paris.

Bertacchini, Y.(2013), "Entre información y procesos de comunicación. LA INTELIGENCIA TERRITORIAL. », *Revista De Prácticas y Discursos, Cuadernos de Ciencias Sociales*, ISSN 2250-6942, Centro de Estudios Sociales, Universidad Nacional del Nordeste, Argentine, 4th quaterly 2013.

Blondel M (2011), *Du pré carré à la compétence collective – La performance publique en quête d'auteurs*, Ed de l'Aube, 244p.

Bouchet Y., (2013), « Les collectivités locales à l'ère du numérique, la construction d'une communication adaptée pour la mutualisation d'infrastructures digitales ». Colloque VSST2013 : *Veille Stratégique Scientifique et Technologique* : 23, 24 et 25 octobre 2013, INIST-CNRS de Nancy

Bouchet Y, Millet P.A (2011), « L'action communale à l'ère du numérique, analyse du processus à engager », Thème 3. Internet une nouvelle approche de la gestion publique pour les collectivités territoriales, Colloque TIC-GRALÉ : « Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales » – IAE de Nice, France, 24&25 11/2011, 20p.



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Bouchet Y., Bertacchini Y., Herbaux Ph. (2007), « La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale dans une municipalité : méthodologie d'un projet de Recherche ingénierie. », communication au colloque V.S.S.T. '2007, « Veille stratégique, scientifique & technologique » -Systèmes d'Information Elaborée, Bibliométrie, Linguistique, Intelligence Economique- Du 21 au 25 octobre 2007 – Marrakech (Maroc) ,14p.

Bouchet Y., Bertacchini Y. (2007), « Acteurs locaux & Intelligence Economique Territoriale : Modalité d'expression de la territorialité », Communication au « 6ème TIC & Territoire : Quels développements ? », 14 et 15 juin 2007, Université Lyon III, Lyon, 11p.

Bouchet Y. (2006), « *Intelligence Economique Territoriale – Approche ingénierie dans une municipalité de moyenne dimension* », Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, IAE de LYON, Centre de recherche Magellan, Laboratoire EURISTIK, Université Jean Moulin – LYON 3, soutenue le 17 octobre 2006, 430p.

Bouchet Y. (2005), « L'intelligence économique territoriale est-elle une aide à l'économie de proximité ? »(pp161-172) in Driss Guerraoui et Xavier Richet (sous la direction de), *Intelligence économique et veille stratégique – Défis et stratégies pour les économies émergentes* – L'Harmattan.

Cabanac G. et al (2009), « Visualisation et exploration du capital documentaire d'une organisation au travers d'une interface multifacette »(pp 35-60) in Dominique Rieu (sous la direction de), *Ingénierie des systèmes d'information* – Hermes Lavoisier , Paris – 2009

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique* – Seuil – 2001 – 357 p.

Carr N. (2004), *Does IT matter, Information technology and the Corrosion of Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing, 2004, 208 p.

Chambaud S. (2011)« *Les techniques de veille au service du développement des entreprises* », Documentaliste-Sciences de l'Information 1/2011 (Vol. 48), p. 22-23.

Chanal V., Claveau N. et Tannery F. (1997), « Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie», dans les Actes de la 5ème conférence de l'A.I.M.S à l'école des HEC de Montréal., 24 au 27 juin, p 243-250.

Courlet C., (2008), *L'économie territoriale*, Grenoble, PUG, 135p.

David A., (2000), « la recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », *AIMS*, montpellier, du 24 au 26 mai 2000, 21 p.

Demailly A. (2009), *Synergies Monde n° 6* – 2009 pp. 89-94

Ferrary M. et Pesqueux Y. (2004), *L'organisation en réseau, Mythes et réalités*, PUF, 294p.



Pour cet article : BOUCHET Y., BERTACCHINI Y. 2014, Services numériques et efficacité budgétaire : l'intercommunalité comme stratégie des collectivités locales, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (6:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Feschotte D. et Decreuse C. (1998) *Ingénierie simultanée*, ETI, lire en ligne : <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/conception-et-production-ti083/ingenierie-simultanee-a5310/>

Février R., (2013), « Les Collectivités Territoriales face aux menaces numériques », *Revue Gestion et Management Public*, N°3 Mars/Avril 2013, 16p.

Fimbel E. (2007), *Alignement stratégique, synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, village mondial, 360p.

Garel G. (2003), *Le management de projet*, Paris, La Découverte – Collection Repères – 2003

Josserand E. et Saint Leger B. (2004), *Les difficultés pratiques des communautés de pratiques*, 13^e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, 23p.

Lamarzelle D., (1999), *les cadres de la territoriale, les démarches cadre dans le secteur public*, Collection ressources, Ed du Papyrus, (1999), 222p.

Lévy P. (2003), « Jeu de l'Intelligence Collective » – ISDM 7 – Article N°63 –Avril 2003

Morin E.(2005), *Introduction à la pensée complexe*, Essais-Points, Editions du Seuil, 158p.

Mucchielli A., (1998), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armond Colin, 160 p.

Oblet T. (2005), *Gouverner la ville. Les voies urbaines de la démocratie moderne*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection « Le lien social », 306 p.

Roggero P. (2006), *La complexité Territoriale : entre processus et projets*, l'Hamattan, 228p.

Simon H. A. (1991), *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel* – Paris – Bordas – Dunod – 1991 – 230 p.

Tarondeau J.-C. (2007), « La gestion par les processus, Management et organisation des entreprises », *Cahiers français* n°287, pp39-46

Thiétart R-A, Xuereb J-M (2005), *Stratégie, concepts, méthodes, mise en œuvre*, Dunod, Paris, 320p

Wenger E, McDermott R, William M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business Review Press; 1 edition (March 15, 2002), 284 p.