

LE PROJET DE SCHEMA DE MUTUALISATION DES SERVICES

Intervention de Séverine DE SOUSA,
Directrice adjointe AMF

24 juin 2015

Plan de l'intervention :

- Pourquoi mutualiser ?
- Les écueils à éviter
- La mutualisation c'est quoi ?
- Sous quelle forme et avec quels outils ?
- Élaboration du schéma : les étapes clés
- Cas pratique : la ComCom du Pays Léonard

1. POURQUOI MUTUALISER ?

Des enjeux stratégiques, politiques et financiers

- Pour répondre à une obligation législative ?
- Pour faire des économies?
- Pour « gonfler » sa DGF?
- Parce que cela marche?

1 - POURQUOI MUTUALISER ?

Une obligation législative

« L'année suivant le renouvellement des conseils municipaux, le président de la communauté établit un rapport sur la mutualisation des services qui comprend un projet de schéma prévoyant l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs ainsi que sur les dépenses de fonctionnement des communes et de la communauté »

assortie d'une échéance

Le rapport doit être adopté par l'EPCI après avis des communes avant le **31 décembre 2015** *

** Possibilité d'une modification de l'échéance*

2 – LES ECUEILS A EVITER

5 pièges à éviter :

- La démarche verticale et l'absence de concertation
- Ne pas respecter le territoire, son histoire
- Vouloir tout concentrer ou tout déconcentrer
- Oublier que la mutualisation c'est du concret
- Imposer un schéma d'organisation uniforme

3. LA MUTUALISATION, C'EST QUOI ?

3. De quoi parle t-on ?

Pas de définition juridique de la mutualisation
ni de modèle unique

Elle peut être horizontale ou verticale

3. QUELLES FORMES, QUELS OUTILS?

	objet	2 comm	1 EPCI et	1 EPCI et	2 EPCI ou
La mise à disposi tion	MAD d'un agent d'une	X	X	X	X
La mise à disposi	Dans le cadre de		X	X	
Service commu n <small>(art.L.5211-4-2 du CGCT)</small>	Constit ution d'un		X	X	X (service s

3. QUELLES FORMES, QUELS OUTILS?

	objet	2 comm	1 EPCI et	1 EPCI et	2 EPCI ou
La mise en commun de	Acquisition de biens par		X	X	
Création ou gestion d'équipement	Un partenaire confié à		X	X	

3. QUELLES FORMES, QUELS OUTILS?

	objet	2 comm unes	1 EPCI et toutes	1 EPCI et certains	2 EPCI ou plus
Délégation de compétences	Une entité déléguée à		X	X	
Prestations de services <small>(L 5111-1)</small>	Conventions ayant pour objet la		X	X	X

3. QUELLES FORMES, QUELS OUTILS?

	objet	2 com	1 EPCI et	1 EPCI et	2 EPCI ou
Entente <small>(L. 5221-1 et L. 5221-2)</small>	Conventi on ayant pour objet de traiter		X	X	X
Groupe ments de	Conventi ons ayant pour	X	X	X	X

(11 communes, 15100 habitants, Maine et Loire)

Compétences communautaires : enfance– jeunesse / voirie / urbanisme

➤ **Démarche :**

concertation / constitution de 4 bassins de vie

➤ **Objectifs :**

améliorer le service public local / intégration communautaire

➤ **Outil :**

Services communs (1 secrétariat par bassin de vie qui accompagne les élus dans la gestion des dossiers lourds, notamment, le budget communal)

L'EXEMPLE DE LA CC DE POUANCÉ-COMBRÉE

(14 communes, 10649 habitants, Maine et Loire)

Compétences communautaires : déchets – logement social –
aménagement de l'espace – développement économique

➤ **Démarche:**

s'appuie sur le projet de territoire / réunions d'information (élus et agents) / rédaction d'une charte, prélude d'un rapport

➤ **Objectifs :**

soutenir les communes / améliorer le service public local

➤ **Outils :**

groupement de commande (assurances, sécurité, entretien des espaces verts...)

4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

Le schéma de mutualisation : pas de modèle unique

Une feuille de route sur la mise en commun de moyens entre l'EPCI et ses communes qui doit être :

- adaptée aux besoins du territoire et des pratiques locales
- élaborée par l'EPCI en concertation
- déclinée en actions sur la durée du mandat
- adoptée par l'EPCI avant le 31 décembre 2015*
- évaluable et révisable tout au long du mandat

** Possibilité d'une modification de l'échéance*

4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

Il n'existe pas de méthode unique d'élaboration du schéma. Le schéma de mutualisation s'articulera avec le projet de territoire et le pacte financier et fiscal lorsqu'il existe.

Un préalable : associer le plus largement possible et prendre le temps de la concertation

les étapes clés de l'élaboration

- diagnostic
- étude de faisabilité
- arbitrage politique
- mise en œuvre du projet

➤ rédaction du rapport

2. ÉLABORATION DU SCHÉMA

4.1 Le diagnostic

- Un préalable: quels projets de territoire?
- Cartographier les pratiques de mutualisation existantes
 - identifier modes de gestion, outils, moyens matériels, doublons éventuels, gouvernance, situation des personnels ...
- Identifier / recenser les besoins de mutualisation
 - groupes de travail associant élus, cadres municipaux et intercommunaux
 - s'interroger sur ce qui est déjà mutualisé et sur les mutualisations possibles

4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

4.2 Étude de faisabilité

Étudier les impacts attendus de la mutualisation sur les plans :

- humain,
- financier,
- qualité de service,
- décisionnel,
- juridique,
- organisationnel, etc.

4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

4.3 Arbitrages politiques

- Rendus à partir du diagnostic et des études de faisabilité.
- Définir les objectifs qui peuvent recouper trois registres :
 - l'amélioration de la qualité du service public et de l'expertise métier
 - les économies d'échelle générées par la mutualisation
 - la mise en œuvre de principes de solidarité territoriale à l'échelle intercommunale
- Définir le ou les périmètres

4 – ELABORATION DU SCHEMA

Les freins à lever :

- Sentiment de dépossession
- Sentiment de perte de réactivité

Les solutions :

- Déconcentration d'enveloppes
- Territorialisation



4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

4.4 Démarches à prévoir

- Conventions de mise en œuvre → procédures / conseil municipal et du conseil communautaire
- Fiches d'impacts sur achats, finances et RH (comparaison avant / après)
- Conséquences RH:
 - nouvel organigramme, fiches de postes,
 - identification des besoins de formation, nouvelles missions, conditions de travail, nouveaux outils, nouveaux locaux, étude de seuils, etc....
 - information du personnel, des syndicats et des instances représentatives du personnel

4. ÉLABORATION DU SCHÉMA

4.5 Rédaction du rapport

1. Éléments de contexte
2. Diagnostic
3. Objectifs de la mutualisation
4. Plan d'action pour le mandat
5. Conséquences de la mise en œuvre du schéma
 - pour le territoire
 - pour les personnels
 - sur les dépenses de fonctionnement
6. Annexes



**Dans les 3 mois
suivant
l'établissement
du rapport**

Avis simple des
conseils municipaux
sur le rapport

**A l'issue du délai
de 3 mois de
consultation des
communes**

Approbation du
rapport par
délibération du
conseil
communautaire

**Chaque année
lors du DOB**

Information du
conseil
communautaire par le
président sur l'état
d'avancement de mise
en œuvre du schéma

**Dans les 3 mois
suivant
l'établissement
du rapport**

Avis simple des
conseils municipaux
sur le rapport

**A l'issue du délai
de 3 mois de
consultation des
communes**

Approbation du
rapport par
délibération du
conseil
communautaire

**Chaque année
lors du DOB**

Information du
conseil
communautaire par le
président sur l'état
d'avancement de mise
en œuvre du schéma

et tout au long du mandat



Évaluation du schéma de mutualisation

POUR RÉSUMER (1)



POUR RÉSUMER (1)

Identifier les
pratiques
existantes

- Mobilisation des élus communautaires et municipaux
- Inventaire des pratiques existantes sur le territoire communautaire : répertorier les points forts et faibles, les points d'amélioration possibles



POUR RÉSUMER (1)

Identifier les
pratiques
existantes

- Mobilisation des élus communautaires et municipaux
- Inventaire des pratiques existantes sur le territoire communautaire : répertorier les points forts et faibles, les points d'amélioration possibles

Identifier les
moyens humains
et matériels

- Outils administratifs (tableau des effectifs, tableaux budgétaires, liste du personnel par grade et statut ...)
- Outils ressources humaines (organigrammes, profils de postes, plan de formation, conditions de travail : congés, prestations et avantages sociaux etc...)
- Moyens matériels (locaux, logistique, outils informatiques, bureautiques et techniques)

POUR RÉSUMER (1)

Identifier les pratiques existantes

- Mobilisation des élus communautaires et municipaux
- Inventaire des pratiques existantes sur le territoire communautaire : répertorier les points forts et faibles, les points d'amélioration possibles

Identifier les moyens humains et matériels

- Outils administratifs (tableau des effectifs, tableaux budgétaires, liste du personnel par grade et statut ...)
- Outils ressources humaines (organigrammes, profils de postes, plan de formation, conditions de travail : congés, prestations et avantages sociaux etc...)
- Moyens matériels (locaux, logistique, outils informatiques, bureautiques et techniques)

Déterminer le projet de mutualisation

- Arbitrage politique sur les objectifs donnés au schéma de mutualisation (conférence des maires et conseil communautaire)
- Planification (fixer : calendrier, répartition des tâches, réunions et lieux de réunion)
- Désignation du/des chef(s) de projet, des groupes de travail et de leurs participants

Identifier les pratiques existantes

- Mobilisation des élus communautaires et municipaux
- Inventaire des pratiques existantes sur le territoire communautaire : répertorier les points forts et faibles, les points d'amélioration possibles

Identifier les moyens humains et matériels

- Outils administratifs (tableau des effectifs, tableaux budgétaires, liste du personnel par grade et statut ...)
- Outils ressources humaines (organigrammes, profils de postes, plan de formation, conditions de travail : congés, prestations et avantages sociaux etc...)
- Moyens matériels (locaux, logistique, outils informatiques, bureautiques et techniques)

Déterminer le projet de mutualisation

- Arbitrage politique sur les objectifs donnés au schéma de mutualisation (conférence des maires et conseil communautaire)
- Planification (fixer : calendrier, répartition des tâches, réunions et lieux de réunion)
- Désignation du/des chef(s) de projet, des groupes de travail et de leurs participants

Déterminer le programme d'actions

- Choix des outils de mutualisation (service commun, mutualisation conventionnelle...)
- État des lieux : financier, RH, administratif et logistique en fonction des choix de mutualisation
- Calendrier de mise en œuvre, retronplanning

POUR RÉSUMER (2)





Redéployer les
ressources

- Mise en oeuvre du projet (prospective sur achats, finances et RH) : nouvel organigramme, nouveaux postes et profils, identification des besoins de formation, nouvelles missions, conditions de travail, nouveaux outils, nouveaux locaux, étude de seuils, etc...
- Études d'impacts



Redéployer les
ressources

- Mise en oeuvre du projet (prospective sur achats, finances et RH) : nouvel organigramme, nouveaux postes et profils, identification des besoins de formation, nouvelles missions, conditions de travail, nouveaux outils, nouveaux locaux, étude de seuils, etc...
- Études d'impacts



Rédaction du
rapport

- Préambule, diagnostic du territoire, objectifs de la mutualisation, plan d'action pour la durée du mandat, conséquences sur les personnels, conséquences sur les dépenses de fonctionnement, annexes...
- Approbation du rapport par les communes et le conseil communautaire



Redéployer les ressources

- Mise en oeuvre du projet (prospective sur achats, finances et RH) : nouvel organigramme, nouveaux postes et profils, identification des besoins de formation, nouvelles missions, conditions de travail, nouveaux outils, nouveaux locaux, étude de seuils, etc...
- Études d'impacts



Rédaction du rapport

- Préambule, diagnostic du territoire, objectifs de la mutualisation, plan d'action pour la durée du mandat, conséquences sur les personnels, conséquences sur les dépenses de fonctionnement, annexes...
- Approbation du rapport par les communes et le conseil communautaire



Tout au long du mandat

- Mise en œuvre du schéma: délibérations sur effectifs, conventions, transferts du personnel etc.
- Rapport annuel du président lors du débat d'orientation budgétaire (DOB)
- Évaluation du schéma de mutualisation des services (outils financiers notamment)

L'ÉLABORATION DU SCHÉMA DE MUTUALISATION DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS LEONARD

Fiche d'identité

Pays de Morlaix (Finistère)

8 communes

20000 habitants

315 agents

Compétences :

aménagement de l'espace / déplacements /
déchets / eau et assainissement / planification /
développement économique / logement / action
sociale / environnement / culture ...

DIAGNOSTIC / ETAT DES LIEUX

Précédentes mutualisations

SIG (périmètre : toutes les communes de la CC)

ATESAT (objet : voirie / périmètre : CC + 6 communes)

Groupe de commande (objet : marquage au sol / périmètre : CC + 5 communes mais aussi objet : signalisation verticale / périmètre : toutes les communes)

Maîtrise d'œuvre (objet : modernisation voirie / périmètre : syndicat intercommunal + 1 commune)

Rythmes scolaires (objet : intervention professeur de l'école de musique intercommunale / périmètre : 2 communes)

ELABORATION DU SCHEMA

Gouvernance et instances :

Chef de projet : président de la communauté

Comité de pilotage : président CC+ maires des communes membres

Comité technique : DGS CC + DGS et SG des communes membres

Méthode :

1 équipe projet : DGS CC + consultant

Rencontres individuelles : maires + DGS CC + DGS et SG communes + cadres intermédiaires communes et CC

Ateliers thématiques : adjoints aux travaux + agents administratifs et techniques communaux et communautaires

ÉLABORATION DU SCHÉMA DE MUTUALISATION DE LA CC DU PAYS LEONARD

CALENDRIER DE LA DÉMARCHE



Janvier/Février Rencontres individuelles		Avril/Mai Ateliers thématiques									
23 janvier Comités de Pilotage et Technique Lancement de la réflexion	24 février Comités de Pilotage et Technique Partage Etat des lieux	9 avril Comité de Pilotage Validation Etat des lieux	15 avril Comité Technique Préparation des ateliers	21 mai Comités de Pilotage et Technique Présentation et partage des scénarii, impacts	1 ^{er} juillet Comité de Pilotage Partage et approfondissement des scénarii, cadrage financier	10 septembre Comité de Pilotage Choix des scénarii, point financier					
					25 juin Conseil Communautaire Bilan intermédiaire	4 octobre Séminaire Pays Léonard 2020	15 octobre Conseil Communautaire Présentation du Schéma et saisie des communes	Novembre/Décembre Avis des communes	17 décembre Conseil Communautaire Accord de principe sur le schéma	Conseil Communautaire Adoption définitive du schéma de mutualisation suite aux délibérations des communes	

SERVICES À MUTUALISER

- **Gestion comptable (Communauté de communes + 1 commune)**
- **Instruction des ADS (toutes les communes)**
- **Mise à disposition d'agents communautaires (CC + 2 communes)**
- **Commande publique (toutes les communes)**

SERVICE COMMUN GESTION COMPTABLE

Objectif

Continuité du service / Sécurisation juridique

Missions

Élaboration, saisie et suivi des budgets / Émission des titres et mandats / Opérations de fin d'exercice / Suivi des Fonds de Concours et subventions / Assistance au suivi des relations avec le TP et les différents fournisseurs / Élaboration et suivi du F.C.T.V.A.
...

Impact financier

Attribution de compensation : coût de 35 K€.
Prestation de service: base de 12 €/mandat ou 30 €/heure.
Refacturation des consommables pour le service commun.

Calendrier : 1er juillet 2015

SERVICE COMMUN INSTRUCTION DES ADS

Objectif

Uniformisation du service / Expertise / Économies d'échelles communales

Missions

Phase instruction : examen des dossiers / notifications / rédaction des projets de décisions / accueil pétitionnaires

Phase post décision : contrôle de récolement / accompagnement contentieux

Impact financier

Attribution de compensation : coût estimatif de 90 K€ (nbre d'actes n-1 multiplié par coût unitaire fixé par le Conseil Communautaire. Une régularisation est opérée en fin d'année au profit des communes ou de la Communauté)

MISE À DISPOSITION DE 2 AGENTS COMMUNAUTAIRES

Objectif

Polyvalence / Optimisation des services

Missions

Administrative : accueil mairies / tâches de secrétariat / émission de titres de recettes et mandats de paiement

Encadrement : TAP

Impact financier

Taux horaire de 30 euros/heure pour un agent de catégorie B.

Taux horaire de 20 euros/heure pour un agent de catégorie C pour des fonctions d'accueil et de secrétariat.

Calendrier

3 novembre 2014

SERVICE COMMUN COMMANDE PUBLIQUE

Objectif

Économies d'échelles / Sécurisation juridique

Missions

Groupement de commande : objet des groupements est fixé par la CC

Création d'un Club Acheteur : permet d'associer les collectivités

Marchés publics : le service pourra intervenir pour les marchés publics des communes

Impact financier

Groupements de commande : prestation de service à titre gratuit pour les communes membres. Marchés publics communaux : forfait de 700€ par marché..

Calendrier

MISE EN ŒUVRE / CONVENTION

Convention

Les modalités de mise en oeuvre des services communs sont réglées par convention . Le conseil municipal délibère sur celle-ci.

Fiche d'impact

Une fiche d'impact, annexée à la convention, compare la situation des agents avant et après le transfert.

Organigramme et fiches de postes de chaque agent concerné
annexés à la convention

Consultation

Comité technique / Commission administrative paritaire / Conseils municipaux / Commission d'évaluation des transferts de charges (éventuellement)

Les clés de la réussite

- **Privilégier la concertation** *en associant le plus largement possible l'ensemble des personnels concernés par le projet de mutualisation*
- **Adapter les ambitions du schéma au contexte local** *en s'appuyant sur le projet de territoire et en tenant compte de l'évolution des périmètres intercommunaux (SDCI)*
- **Mesurer le coût de la mutualisation** *car la mutualisation engendre à court terme un coût supplémentaire (nouveaux services, harmonisation par le haut des régimes indemnitaires des agents notamment)*

Pour en savoir
plus :
www.amf.asso.fr



AMF
ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE

L'AMF et son réseau Actualité Portail Dossiers Congrès

- Organisation et gestion communale
- Finances et fiscalité locales
- Coopération intercommunale
- Aménagement du territoire
- Environnement et développement durable
- Urbanisme, Habitat, Logement
- Voirie et transports
- Action sociale, Emploi, Santé
- Education et jeunesse
- Culture, Sports et loisirs
- Relations internationales

Rechercher dans le site Valider

AGENDA

Mercredi 4 mars 2015
• Groupe de travail L'aléa

Mardi 10 mars 2015
• Réunion des directeurs d'AD

Mardi 17 mars 2015
• Commission des Finances de l'AMF

Mercredi 18 mars 2015
• Groupe de travail L'aléa

Mercredi 1 avril 2015
• Groupe de travail L'aléa

Mercredi 8 avril 2015
• Commission des communes et territoires ruraux

Judi 9 avril 2015
• Bureau de l'AMF

Judi 4 juin 2015
• Comité directeur de l'AMF

Agenda AMF >>> Agenda AD >>>

A LA UNE

FINANCES LOCALES
COMMUNIQUE
Mardi 10 mars 2015
Emprunts toxiques : l'AMF entendue par le gouvernement

EMPLOI
COMMUNIQUE
vend 12 mars 2015
Pour un soutien à l'investissement public local

TERRITOIRES
COMMUNIQUE
Judi 12 février 2015
L'AMF alerte sur les dérives du projet de loi NOTRe

FINANCES LOCALES
COMMUNIQUE
Judi 19 février 2015
Réforme des dotations de l'Etat aux communes et intercommunalités : une clarification préalable s'impose

Toute l'actualité Suivant

Maires de France Maire Info
Accueil AD Forêt
Mairie 2000 Accueil Elus
Estimez la baisse de votre DGF
Communes nouvelles Accès au dossier

Merci de votre attention