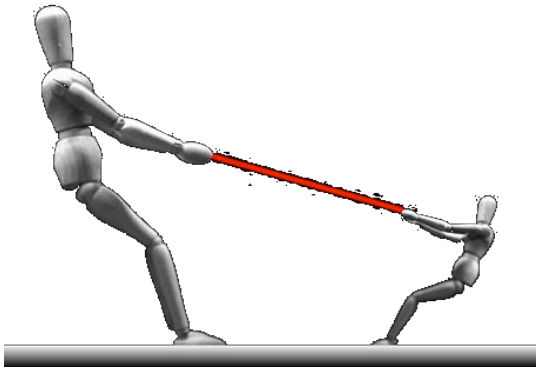
Ville d'Angers
CCAS

angers loire métropole
communauté d'agglomération

mutualisation des services...

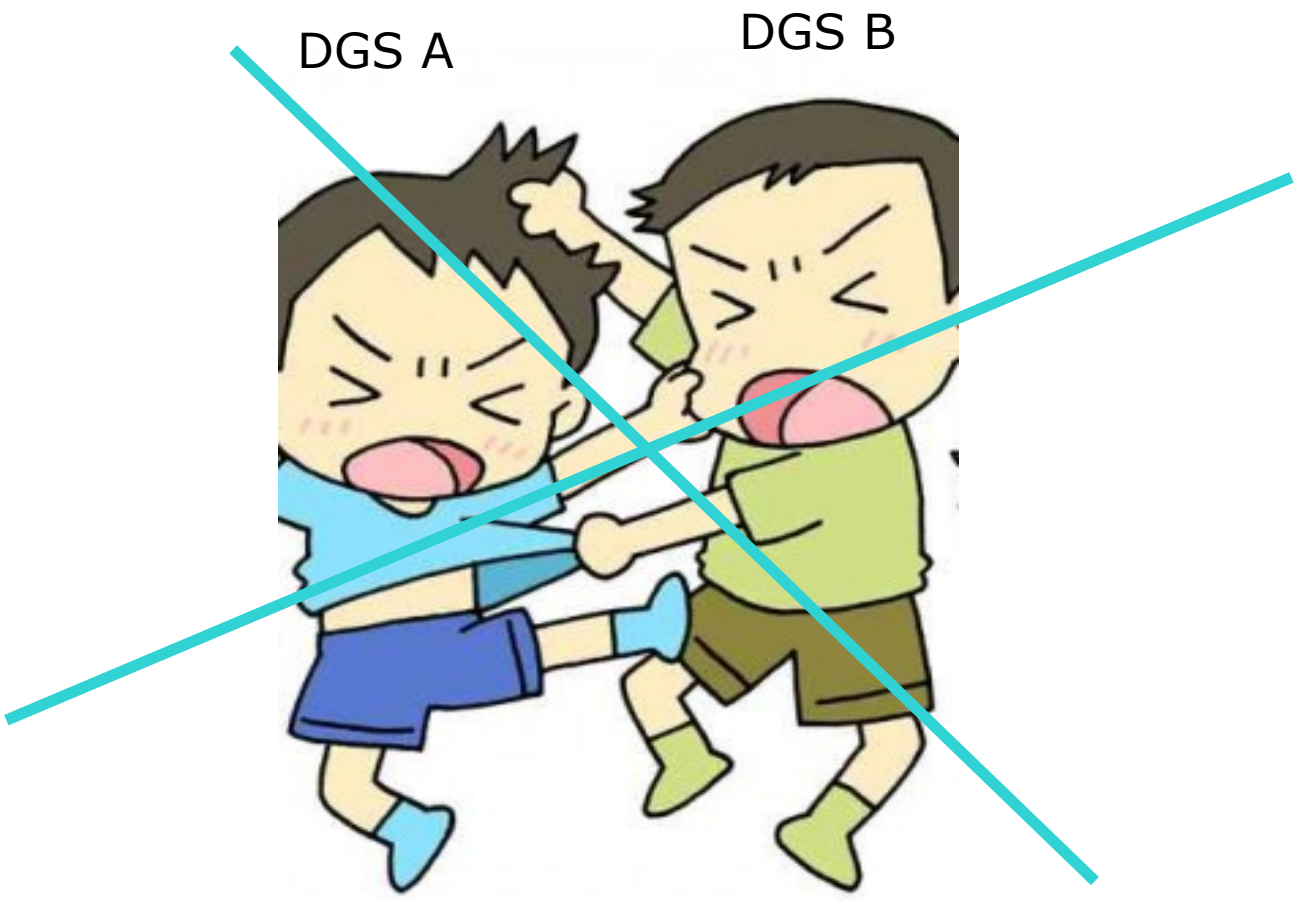


De la mesure des impacts financiers à la facturation intercollectivités

Colloque ADCF Paris
21 janvier 2015

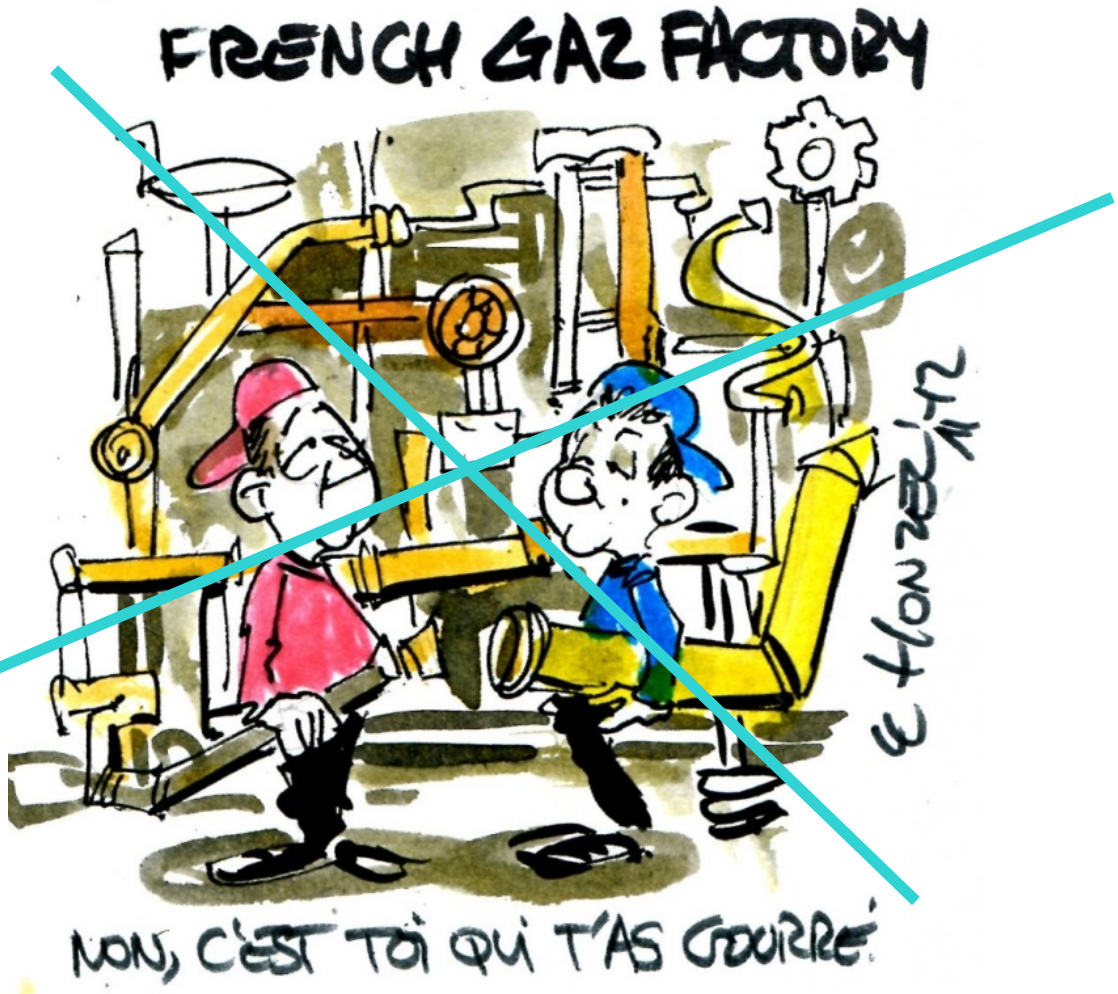
LA COMMANDE

Dans un contexte de rapprochement entre collectivité…



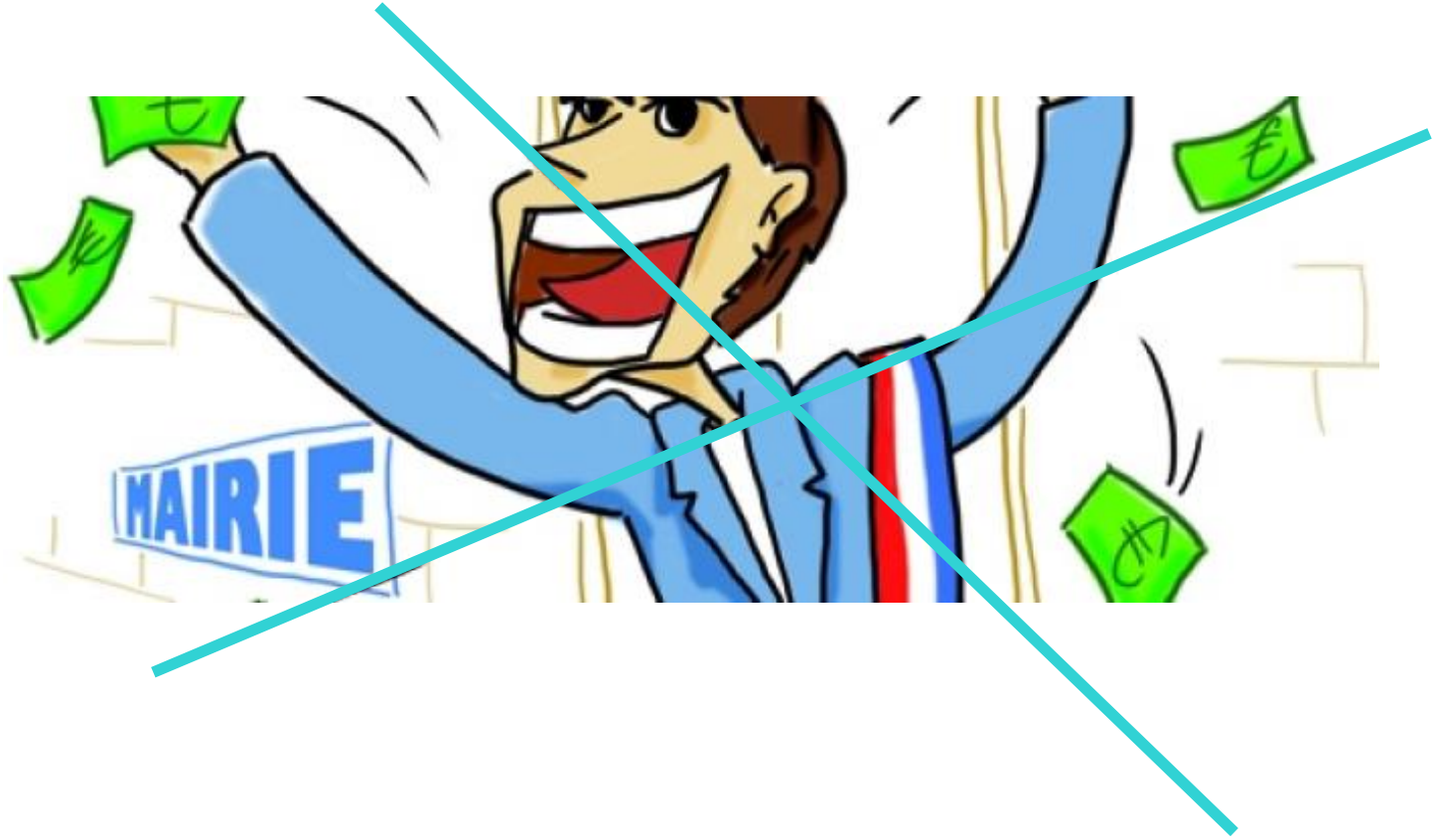
LA COMMANDE

… Mettre en place un dispositif simple et partagé…



LA COMMANDE

… A moindre coût pour les collectivités.



1. Pourquoi mesurer les impacts financiers ?

Cour des comptes 14/10/2013 « la mutualisation des services au sein de l'intercommunalité constitue une piste à développer …Leur poursuite doit être une priorité nationale en même temps que locale »

- oct. 2013 DGS Gde Ville et Agglo « la grande majorité d'expériences de mutualisation annonce clairement une absence totale d'économies de fonctionnement »

« la mutualisation des services est une solution pour réduire les charges de fonctionnement des collectivités locales, même si dans un premier temps, elle engendre des coûts supplémentaires »

« Contraindre c'est postuler que la mutualisation est une très bonne solution, voire la solution, ce qui n'a jamais été démontré »

Cour des comptes « les efforts de mutualisation n'ont pas encore donnés tous les résultats qu'on en pouvait attendre »

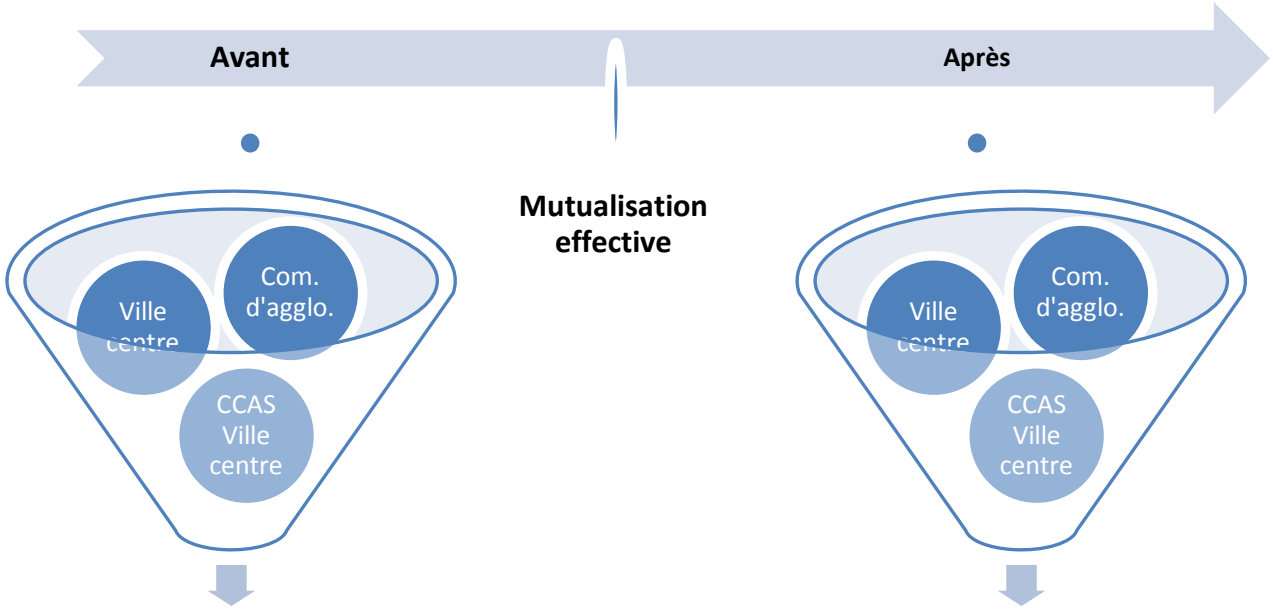
1. Pourquoi mesurer les impacts financiers ?

- La mutualisation : une démarche à la mode et fortement recommandée par l'Etat
- Des partis pris sur son efficacité avec peu d'éléments chiffrés
- Des difficultés pour mesurer les économies éventuelles
- Une contrainte : loi du 16/12/2010 obligation de voter des schémas de mutualisation à partir du 1er janvier 2015 avec *« l'impact prévisionnel sur les effectifs et sur les dépenses de fonctionnement »*

2. La méthode

- La question à se poser: quels sont les surcoûts ou économies générés par la démarche de mutualisation ?
- Question à contrario : « quel aurait été l'impact budgétaire sans la mutualisation, *toute chose égale par ailleurs »?*
- Une méthode à faire « accepter » par chacune des collectivités

2. Approche globale « avant / après » mutualisation ?

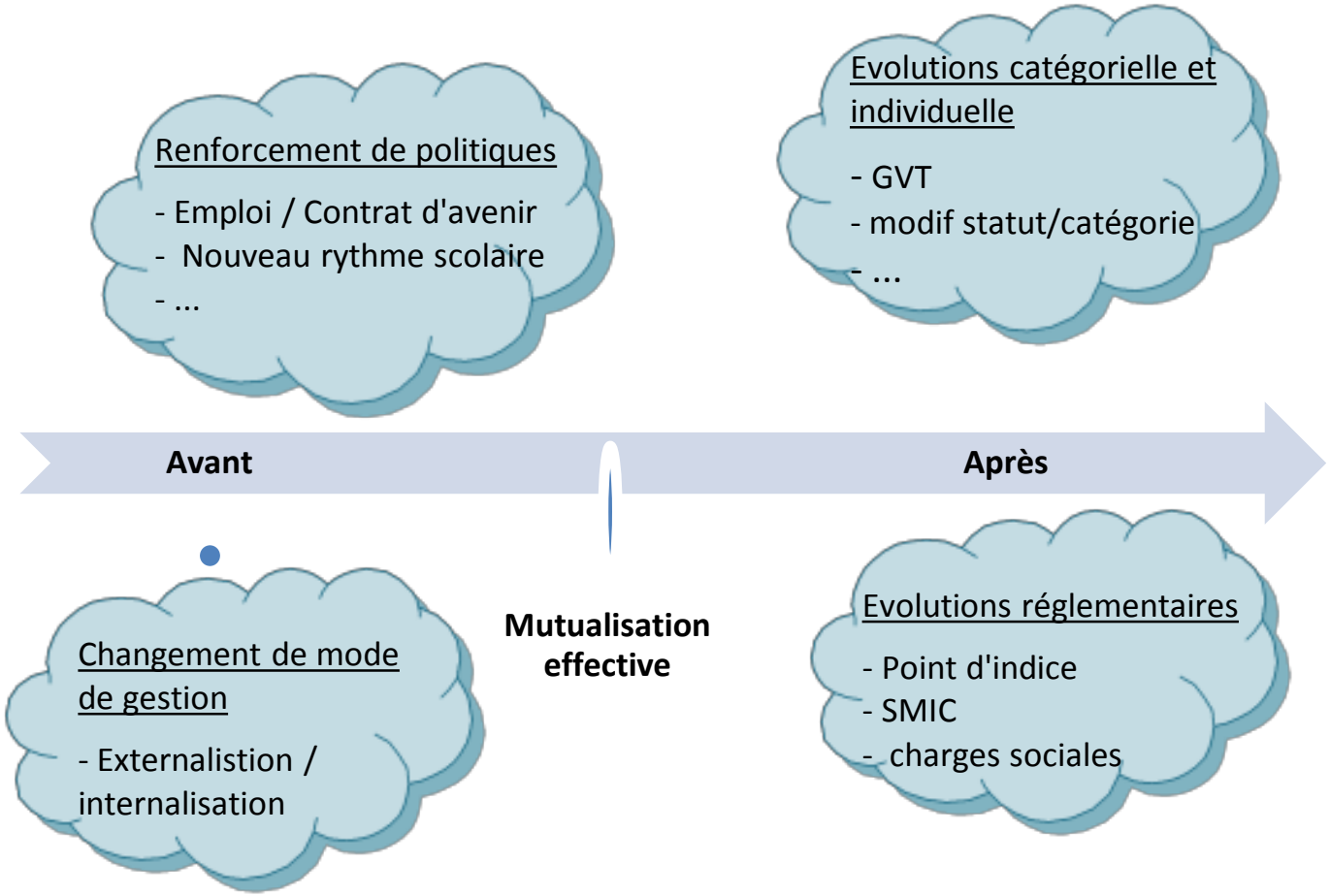


Coût de personnel et frais associés des services avant mutualisation

Coût de personnel et frais associés des services après mutualisation

2. Approche globale « avant / après » mutualisation ?

- dans la pratique, la variation des charges de personnel résulte de bien d'autres facteurs que la mutualisation, dont une partie n'est pas maîtrisée par les collectivités



Les difficultés repérées pour évaluer

- Eliminer les biais

Elargissement de l'offre de service

Variation de la qualité de service

Variation de l'activité du service

Evolution conjoncturelle et réglementaire

(masse salariale)

Rechercher le

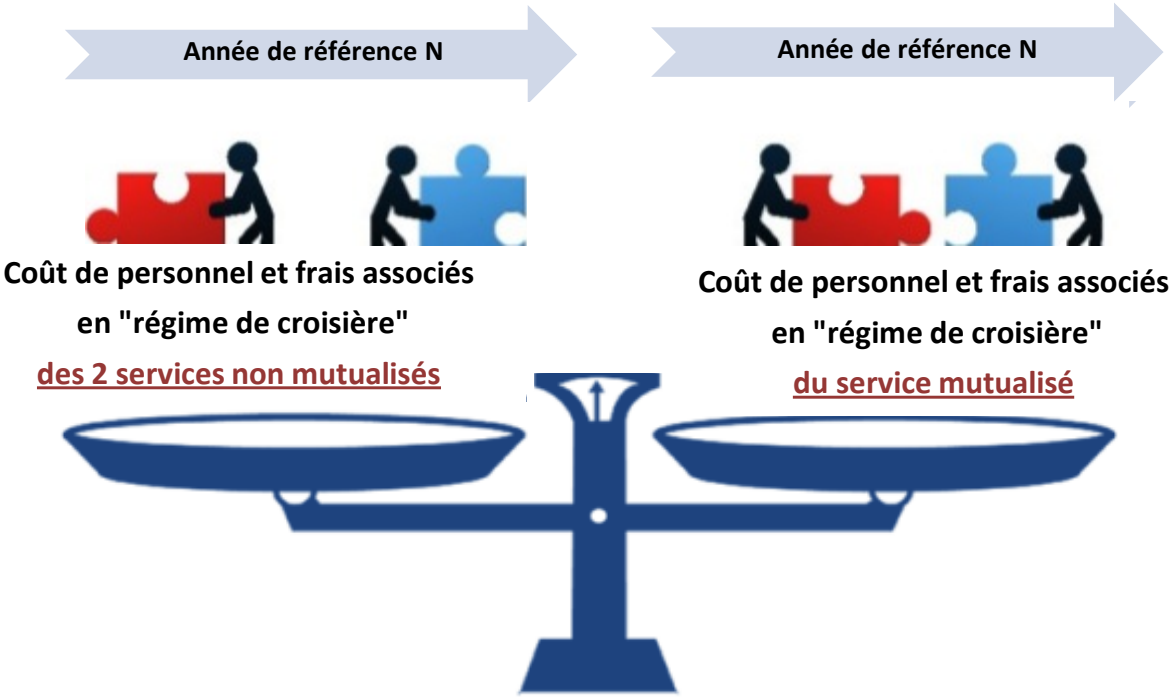
« toute chose égale par ailleurs »

Variation de l'effectif / absentéisme

(recrutement, renfort, remplacement)

Autres projets d'organisation

2. Approche par service « avec ou sans » mutualisation => Préconisée



2. Les frais associés aux charges de personnel

- Le système d'information, doit être à moindre coût : simple tableur et collecte via internet de « coûts standards »

  - Les locaux utilisés : loyer réel si la collectivité est locataire ou loyer théorique si la collectivité est propriétaire
    http://www.immostreet.com/france/angers-848438/location/bureau

  - Les véhicules : forfait de coût complet
    « Moniteur automobile », par grand type de véhicule
    http://www.moniteurautomobile.be/prix-revient-voiture.cfm

  - Les postes informatiques : forfait s'appuyant sur le prix de location sur le marché http://edenloc.com/

  - Les charges générales de gestion : forfait 10% des dépenses directes
    Constatés dans la comptabilité analytique de la ville d'Angers

2. Tableau de synthèse

Synthèse évaluation mutualisation	**Economie / Surcoût** (hors impacts refacturations des conventions)								**Commentaires**
	ETP	Ville + ALM	Ville	ALM	*Masse salariale*	*Locaux*	*Véhicules*	*Informatique*	Principales origines des économies
Direction générale	-5,0	-466 870	-151 000	-315 870	*-444 870*		*-22 000*		En moins : - le DGS d'ALM mutualisé avec celui de la Ville - un DGA sur ALM - Une secrétaire assistante sur ALM - un DGA sept 2011 départ en retraite et assistante
Service X	-0,3	-56 725	-45 000	-11 725	*-49 925*	*-1 200*	*-5 000*	*-600*	En moins : -le directeur de la Ville mutualisé avec celui d'ALM - 1/3 de temps de secrétariat ALM pour le directeur En plus : - Un attaché
Service Y	-0,1	-3 977	-3 977		*-3 977*				En moins : la libération de 0,10 ETP de la Ville centre repris dans le cadre de la mutualisation par ALM
Service Z	-1,0	-38 802	-38 802		*-33 202*		*-5 000*	*-600*	En moins : - Un Directeur Ville départ en retraite En plus : - Remplacé par un cadre A à la Ville en milieu de carrière
…	…	…	…	…	…	…	…	…	……. ……. …….
TOTAUX	-12,5	-970 576	-327 461	-643 115	*-869 700*	*-49 276*	*-48 000*	*-3 600*	

2. Le coût de mise en œuvre de la démarche de mutualisation en tant que telle

- Répertorier les actions liées à la démarche

(Chargé de mission, cabinet conseil, coaching, ajustement régime indemnitaire, déménagements, supports de com.,…)

  - 800 K€ dont 300 K€ de travaux d'aménagement

- A traiter comme des investissements sur la durée

  - A amortir sur 10 ans pour les travaux
  - Sur le mandat pour les autres frais
  - Soit 130 K€ par an sur cinq ans

Conclusion

- Méthode simple et pédagogique
- Près d'un million d'euros d'économie/ an sur le mandat
- A la fois peu et beaucoup à rapprocher des 145 M€ de masse salariale Ville, CCAS, ALM
- L'essentiel relève des charges de personnel, en particulier de la direction générale (50%) mais également des services techniques
- La mutualisation des services est bien une piste, mais qui ne semble pas répondre à l'Ambition de la Cour des Comptes

S’il y a deux points à retenir…

- Partir à l’heure pour évaluer en même temps que la mutualisation se met en place

…S’il y a deux points à retenir.

- …Et intégrer tous les acteurs dès l’origine

Merci de votre attention

... Alors quoi faire pour répondre aux enjeux financiers de demain ?

La démarche engagée sur Angers

« la relecture des politiques publiques »

En clair : réinterroger le périmètre des interventions

- Portage fort du Maire/Président et du Directeur Général des Service => Editorial
- Avec pour objectifs :
  - Transparence : *« pour mieux rendre compte, mais également pour faciliter l'aide à la décision dans un souci d'efficacité et d'efficience »*
  - Lisibilité /Aide à la décision : *« pour accroître et enrichir la capacité d'arbitrage et de décision politique et ainsi améliorer la lisibilité des résultats et des impacts des actions engagées »*
  - Evaluation
  - Contractualisation sur 3 ans Services/Direction Générale

... Alors quoi faire pour répondre aux enjeux financiers de demain ?

La méthode 1/2

- Une approche par politique publique et par centre de responsabilité : nomenclatures uniques Ville, CCAS, ALM
  => Fichier « politiques »
- Un outil unique sur les trois structures : comptabilité générale et comptabilité analytique => mis en œuvre 01/01/2015
- Une démarche participative impliquant les cadres et les agents avec un binôme fort pour piloter la démarche : Elu(s)/ directeur => fichier « acteurs »
- Un espace partagé informatique pour disposer des outils et produire les « livrables »

... Alors quoi faire pour répondre aux enjeux financiers de demain ?

La méthode 2/2

- La temporalité : ramassée sur 6 mois
  - Lettres de mission Elus/directeurs :18 décembre 2014
  - Diagnostics et orientations : fin février 2015
    - « où en somme nous ? »
      => Menaces/opportunités Forces/Faiblesse
    - « Pour aller où ? » => Arbre d'objectifs
  - Scénarios envisagées : plan d'actions sommaire, chiffrage financier, impacts estimés : fin avril 2015
  - Scénario cible : finalisation plan d'actions, chiffrage financier, indicateurs d'évaluation, contractualisation : fin juin 2015

=> document « livrables »

A suivre...