

Le contexte de l'innovation

La ville d'Angers, le CCAS d'Angers et Angers Loire Métropole (ALM) ont engagé en 2008 une démarche de mutualisation des services afin d'offrir le meilleur service public aux habitants et de mieux servir le projet de territoire, tout en recherchant des économies d'échelle par le regroupement de certaines organisations.

Ce projet s'inscrit dans la continuité d'une démarche engagée depuis plusieurs années dans le rapprochement des services et il fallait rendre compte des impacts financiers de ces mutualisations de services notamment auprès des membres du Conseil municipal, du Conseil de communauté et du Conseil d'administration du CCAS.

L'idée innovante

La construction et l'application d'une méthode simple (et peu coûteuse) de calcul et d'analyse, dans un secteur où tous les outils d'évaluation et de facturation sont à inventer.

Les objectifs recherchés

- Connaître les économies ou surcoûts générés du fait de la mutualisation du service
- Mesurer l'impact pour chacune des collectivités, après refacturation prévue dans les conventions
- Disposer d'un dispositif transparent le plus simple possible, sans surcoût relatif à la mise en place d'un système d'information nécessaire au calcul des remboursements, tout en respectant la réglementation.

La démarche mise en œuvre (programmation, partenariats)

Deux démarches complémentaires constituent l'objet de la candidature :

- l'évaluation des impacts financiers relatifs à la mutualisation
- les modalités de refacturation inter-collectivités

- Les acteurs du projet : la direction du Conseil de gestion, composée de 5 conseillers, a été maître d'œuvre pour produire les études attendues. Un travail partenarial avec chacun des services concernés par la mutualisation a été effectué.

Les agents concernés sont ceux de l'ensemble des services mutualisés, soit 520 personnes.

L'ensemble des contribuables, des habitants de la Ville et de l'Agglomération, ainsi que tous les membres du Conseil municipal, du Conseil de communauté et du Conseil d'administration du CCAS sont les usagers concernés.

- La conduite de projet

Différentes instances de gouvernance du projet sont intervenues (comité de pilotage, comité technique...). Construction de la méthode et livraison : février 2011

Production des éléments chiffrés : juin 2011, janvier 2012, et actualisé en janvier 2013

- L'outil informatique utilisé est un tableur classique, à partir de données du progiciel des Ressources Humaines.

Le contenu de la réalisation

- Pour l'évaluation des coûts et des économies, la méthode s'appuie sur :
 - une estimation théorique des coûts du service en fonctionnement normal (coûts de ressources humaines et les coûts rattachés : locaux, véhicules, informatique)

- l'écart « avant/après », ou plus exactement « avec ou sans mutualisation », en coût mais aussi en équivalents temps plein (ETP).

- Pour les modalités de refacturation inter-collectivités

- un compte d'exploitation prenant en compte l'ensemble des charges significatives liées à son fonctionnement

- un indicateur représentatif de l'activité du service pour déterminer les unités d'œuvre permettant de ventiler la part relevant de chacune des collectivités.

Le bénéficiaire du service mutualisé rembourse à l'autre partie une quote-part du coût réel de fonctionnement de chaque service mutualisé, selon une clé de répartition établie à partir de l'indicateur d'activité et du compte d'exploitation, arrêtés d'un commun accord.

Les moyens humains et financiers (budget total, coûts pour la collectivité)

Les méthodes ont été produites en interne par la direction du Conseil de gestion.

- l'évaluation des impacts financiers relatifs à la mutualisation : pour la construction de la méthode, l'animation et la maintenance, 60 heures de travail ont été consacrées à ce projet en 2010 et 2011.

- les modalités de refacturation inter-collectivités : pour la maintenance et l'accompagnement des services, 350 heures de travail ont été consacrées à ce projet en 2011.

Bilan

- Pour l'évaluation des coûts et des économies

Construction de la méthode et livraison de celle-ci : février 2011

Production des éléments chiffrés : juin 2011, janvier 2012, et actualisé en janvier 2013

- Pour les modalités de refacturation inter-collectivités

Trois études ont été produites :

- méthode des comptes d'exploitation des services mutualisés : septembre 2011

- comptes d'exploitation mutualisés - Méthode du « forfait agent » : octobre 2011

- restitution des comptes d'exploitation sur 4 services-tests mutualisés : octobre 2011

Sur le plan de la production des éléments chiffrés :

- simulation sur 2011 dans le cadre de la convention cadre : mars 2012

- application sur 2012 : détermination des factures intercollectivités par service, avril 2013

Près d'un million d'euros a été économisé grâce à la mutualisation des services chaque année depuis 2009 (11 Equivalent Temps Plein) : 630 K€ pour ALM et 330 K€ pour la Ville.

Les refacturations intercollectivités s'appuyant sur des indicateurs objectifs ont permis d'aboutir à une situation plus équilibrée des économies budgétaires : 560 K€ pour la Ville et 410 K€ pour ALM. Chaque année, les documents mis à jour sont présentés aux élus chargés de suivre la mutualisation des services, ainsi qu'à la Direction générale.

Le comité de pilotage a considéré comme particulièrement éclairant la méthode et les résultats produits. Aucune remise en cause de cette méthode ou des résultats n'a eu lieu lors de ces échanges avec les élus, notamment ceux relevant des communes d'Angers Loire Métropole.

La Chambre Régionale des Comptes (CRC) est en train de les examiner. Nous ne disposons pas aujourd'hui du rapport portant sur les observations provisoires.

P J : Fiche vierge pour un service avec les coûts standards appliqués ; « Évaluation de la mutualisation - Périmètre et méthode » ; document de restitution des résultats appliqués au cas réel de la ville d'Angers et d'Angers Loire Métropole ; organigramme des services ; convention-cadre de mutualisation et ensemble des conventions avec simulation sur 2011 ; document de restitution des éléments réels sur 2012, facturables en 2013.
