



PILOTER LA MUTUALISATION ET/OU LA FUSION

05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités
Mutualisations, fusions : les défis RH à relever





Introduction

- * Une journée régionale, des temps en ateliers avec un double objectif :
 - Proposer des apports, des réponses à vos interrogations
 - Soutenir le travail en réseau, les échanges, la mise en relation

- * Des questionnements communs aux projets de mutualisation, fusion, transferts

- * Un travail d'anticipation qui doit se nourrir des retours d'expériences. Pour autant, les choix et les méthodes retenus ailleurs ne sont pas transposables





Les questionnements des collectivités

- * Quel périmètre pour notre projet ?
- * Comment conduire ce projet ?
 - Quelles instances de décision, groupes de travail ? Quel pilotage ? Quel calendrier ?
- * Comment mobiliser et fédérer les acteurs autour du projet ?
 - Elus et agents, communaux et intercommunaux
 - Comment favoriser leur implication et leur participation ?
- * Comment gérer la communication ?
 - Externe, interne, avant, pendant et après le projet ?
- * Quel accompagnement du changement ?
 - Des interventions externes ont-elles été sollicitées ?
- * Quel mode d'évaluation du projet ?
 - Quels outils d'évaluation ? Quel bilan pour le projet ? Quelles adaptations nécessaires ?





Interventions et retours d'expériences

- ❖ La mutualisation des services à Rennes Métropole :
 - M. Bernard, Président du CDG 35, Maire de Thorigné-Fouillard, Vice-Président en charge des transports et des déplacements à Rennes Métropole

- ❖ La fusion des Communautés de communes Plancoët Val d'Arguenon et Pays de Plélan :
 - M. Raffray, Président ; M. Lecourt, DGS ; Mme Grosmaître, DRH

- ❖ La construction du schéma directeur de mutualisation de Vitré Communauté :
 - M. Lory-Foret, DGS





Mutualisation des services à Rennes Métropole, retours d'expériences



05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités

Mutualisations, fusions : les défis RH à relever





Lancement du projet

* Lancement

- Par le Président Daniel DELAVEAU
- Le jour de l'installation du Conseil Communautaire (avril 2008)

* Un contexte marqué par :

- La raréfaction des ressources : « il vaut mieux anticiper que subir ».
- Les enjeux de métropolisation : une opportunité pour intégrer cette nouvelle réforme

* Deux ambitions :

- Se doter d'une plateforme de services aux communes en partant de l'existant
- Ne pas se cantonner à la ville centre.

* Un point de départ favorable :

- Un périmètre clairement défini
- Des objectifs politiques partagés par le plus grand nombre
- Un consensus de l'ensemble des personnels (Ville/Métropole)
- Un accompagnement extérieur qui a permis un regard extérieur et la prise en compte des agents dès le début du projet





Quel calendrier ?

- * Partir du principe que le calendrier ne peut être figé :
 - * Un écart entre le projet proposé par le cabinet (objectif à 1an) et la mise en place effective de la mutualisation (2 ans)
 - * Pas un calendrier unique pour tous les étapes du projet, mais un échéancier propre à chaque service
 - * Commencer par les services fonctionnels qui accompagneront les services opérationnels ensuite

UNE MISE EN PLACE PROGRESSIVE ...

Dans le temps et par service, liée à :

- ✓ Progressivité des projets politiques
- ✓ Possibilités de mise en œuvre dans les services (mutations, etc...)





Structures incontournables

Le pilotage

- * **Un COPIL** qui soit à la fois représentatif et restreint
- * **Un comité des DG** : ville, agglomération et l'ensemble des DG concernés par la plateforme des services pour susciter leur forte implication.
- * **Un comité de suivi** spécifique à l'accompagnement du dialogue social
- * ateliers spécifiques pour accompagner les chantiers

Le déroulement du projet

- * Des **ateliers spécifiques** pour accompagner les chantiers spécifiques à la convergence des structures

EN QUELQUES CHIFFRES ...

652 agents concernés par la mutualisation :

- ✓ 535 ville de Rennes
- ✓ 117 Rennes Métropole





Quels facteurs de réussite ?...

- ❖ **Dégager les moyens suffisants à ce processus en acceptant de travailler de manière dégradée sur une période**
 - Ne jamais sous estimer le plan de charge pour les RH
 - Se doter de moyens pour les services impactés : Finances / RH / Système d'information
 - Apporter un soin particulier à la communication interne

- ❖ **Etre attentif au Dialogue Social**
 - Ne pas minimiser les écarts de culture entre les structures
 - Construire une nouvelle structure n'est pas harmoniser l'ensemble
 - Permettre aux agents de se situer dans les futures mutualisations

- ❖ **Accompagner individuellement les parcours professionnels**
 - En évitant les effets d'aubaines, de carrières ...
 - Accompagner les demandes de mutation de manière très fine et individuelle

- ❖ **Accompagner la gouvernance de manière assumée**
 - Travailler avec l'ensemble des parties prenantes
 - Laisser la possibilité d'ouvrir des scénarios en concertation approfondie avec les élus





Pour conclure :

« Une nouvelle ère de la dépense publique »

- * **Les usagers, en avance sur les collectivités elles-mêmes, ont déjà perçu l'intérêt de mutualiser :**
 - Ils vivent l'intercommunalité : « On vit dans une commune, travaille dans une autre et on ont fait ses courses dans une autre encore ».
 - Ils constatent l'efficacité du service organisé à un échelon supra communal : « En quelques années, le montant des taxes d'ordures ménagères a diminué de 35% ».

- * **Les collectivités doivent maintenant se mettre en marche :**
 - Accepter que le bénéfice, les gains de la mutualisation ne soient pas toujours immédiats.
 - Intégrer que le temps de la recherche de service supplémentaire est révolu.

- * **Et mobiliser les ressources pour y arriver :**
 - La mutualisation est un moyen de passer le cap d'une gestion moins coûteuse.
 - Les CDG peuvent constituer une ressource pour accompagner ces changements avec des communes et intercommunalités qui ne sont pas toutes dotées des mêmes moyens pour réaliser leur mutualisation.





La fusion des Communautés de Communes Plancoët Val d'Arguenon et Pays de Plélan Retour d'expérience



COMMUNAUTÉ
DE COMMUNES **Plancoët Plélan**
du Granit à l'Émeraude

05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités

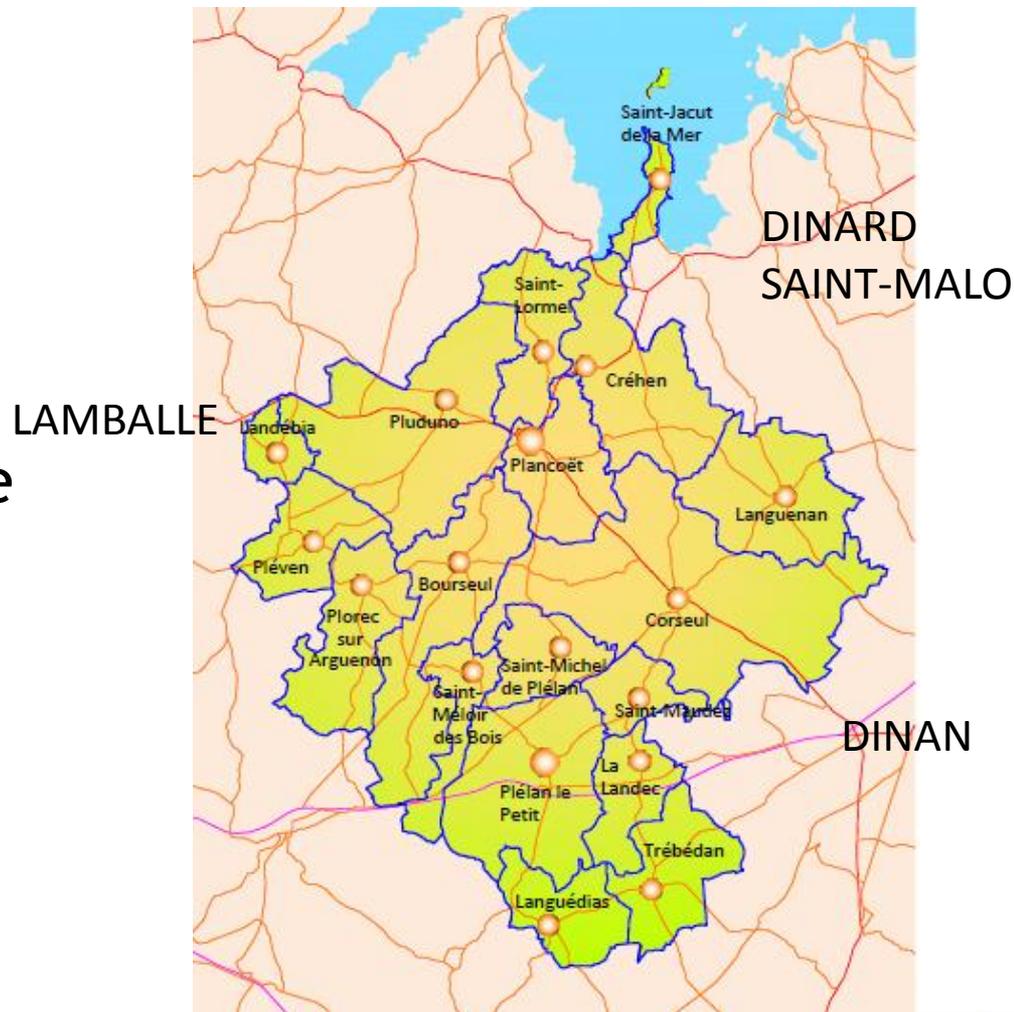
Mutualisations, fusions : les défis RH à relever





Un peu de géographie

- ✓ 18 communes
- ✓ 19 600 habitants
- ✓ 25 000 hectares
- ✓ Absence de ville-centre





Une présentation en deux temps

- * La démarche de fusion
- * Et si c'était à refaire ?





La démarche de fusion



COMMUNAUTÉ
DE COMMUNES **Plancoët Plélan**
du Granit à l'Émeraude

05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités

Mutualisations, fusions : les défis RH à relever





Les deux territoires

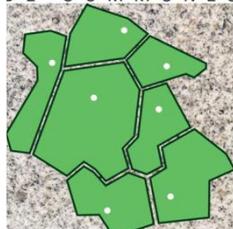


COMMUNAUTÉ
DE COMMUNES
PLANCOËT
VAL D'ARGUENON



CC Plancoët Val d'Arguenon
11 communes, 14 000 hab.,
17 700 ha, FA,
Potentiel fiscal : 779 € / hab

COMMUNAUTÉ
DE COMMUNES



Pays de Plélan

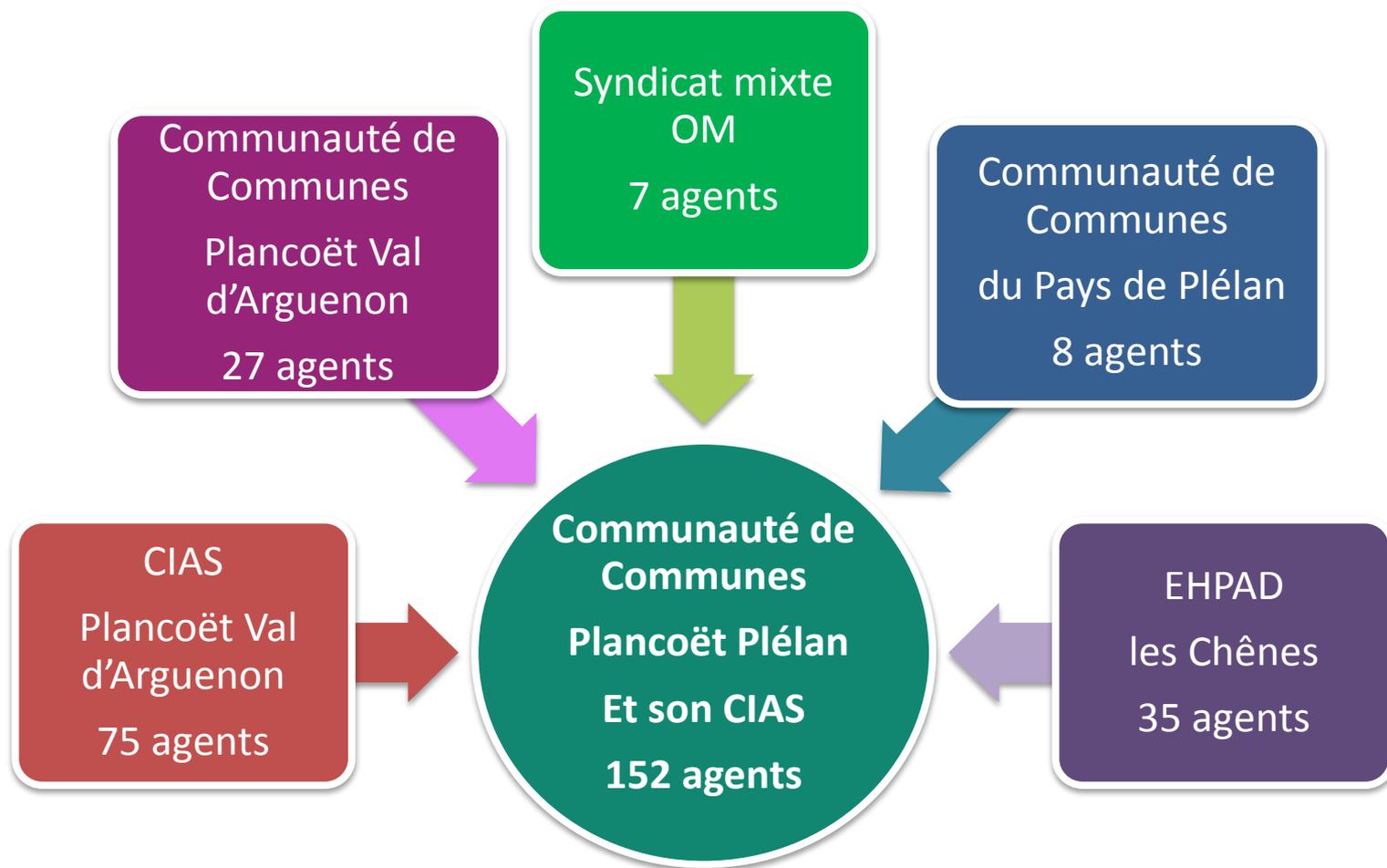
La Landec • Languédias • Plélan-le-Petit
Saint-Maudes • Saint-Méloir-des-Bois
Saint-Michel-de-Plélan • Tréhéart

CC Pays de Plélan
7 communes, 4 300 hab.,
6 700 ha, FA,
Potentiel fiscal : 507 € / hab





Une fusion « élargie » qui ne se limite pas aux 2 EPCI





La méthode

Les acteurs :

- * Comité de pilotage (2 Présidents, Vice-Présidents, chargé de mission)
- * Commissions thématiques pour l'étude des compétences
- * Bureaux conjoints
- * Conseils communautaires
- * Retour dans les communes (conseils municipaux)

Missions d'accompagnement :

- * CAD 22 (compétences, statuts et gouvernance)
- * CDG 22 (organisation des services)

- * Recrutement d'un chargé de mission





Le calendrier

**Mai-juillet
2011**

1^{ères}
rencontres
et avis
schéma

**1^{er} semestre
2012**

travail sur les
compétences
(avec CAD)

**Décembre
2012**

adoption
statuts

**Septembre -
Décembre
2011**

Etudes
comparatives
Adoption
schéma

**2^{ème} semestre
2012**

travail sur
l'organisation
des services
(avec CDG)

**Janvier
2013**

Communauté
de Communes
Plancoët
Plélan





Les compétences

Compétences communes :

- * Aménagement de l'espace
- * Développement économique
- * Tourisme
- * Environnement
- * Habitat
- * Petite enfance, enfance, jeunesse

Compétences « harmonisées » :

- * Actions scolaires
- * Programmation culturelle (+salle l'Embarcadère)
- * Ecole de musique (relais Plélan, intervention écoles)
- * Ludothèque (actions sur Plélan)





Les compétences

Compétences pas étendues sur le territoire (« partage » avec d'autres structures ou avec les communes) :

- * SAAD (comité d'entraide au Sud du territoire)
- * Médiathèque
- * EHPAD Plélan

Compétences non reprises par la CDC

- * Voirie (Pays de Plélan) > retour aux communes
- * Salle omnisport Plélan > création syndicat
- * Salle l'Embarcadère > reprise par la Commune de Plélan le Petit
- * Gendarmerie > cession Côtes d'Armor Habitat





La gouvernance

CC Pays de Plélan
21 CC, 4 VP

CC Plancoët Val
d'Arguenon
32 CC, 7 VP

CC Plancoët Plélan
Au 1^{er} janvier 2013:
47 CC, 9 VP
Au 1^{er} avril 2014 :
35 CC, 7 VP





Organisation des services

- ❖ **Constat de base** : organigrammes en « râteau » , manque de structuration / coordination dans le fonctionnement des services, pas de DGS.
=> la fusion constitue une opportunité
- ❖ **Juin 2012** : entretiens individuels avec les agents les plus impactés par la fusion (changement de poste, de lieu de travail,...), le personnel administratif, les encadrants.
- ❖ **Septembre - octobre 2012** : réflexion par les élus (avec CDG et chargé de mission) sur une piste d'organisation, un organigramme provisoire, et une feuille de route au 1^{er} janvier 2013
- ❖ **Fin octobre** : présentation de l'organisation aux agents
- ❖ Travail sur l'harmonisation des conditions de travail
- ❖ **Recrutement d'un DGS**, arrivé en février 2013





La commande organisationnelle

Rédaction d'une lettre de commande au nouveau DGS

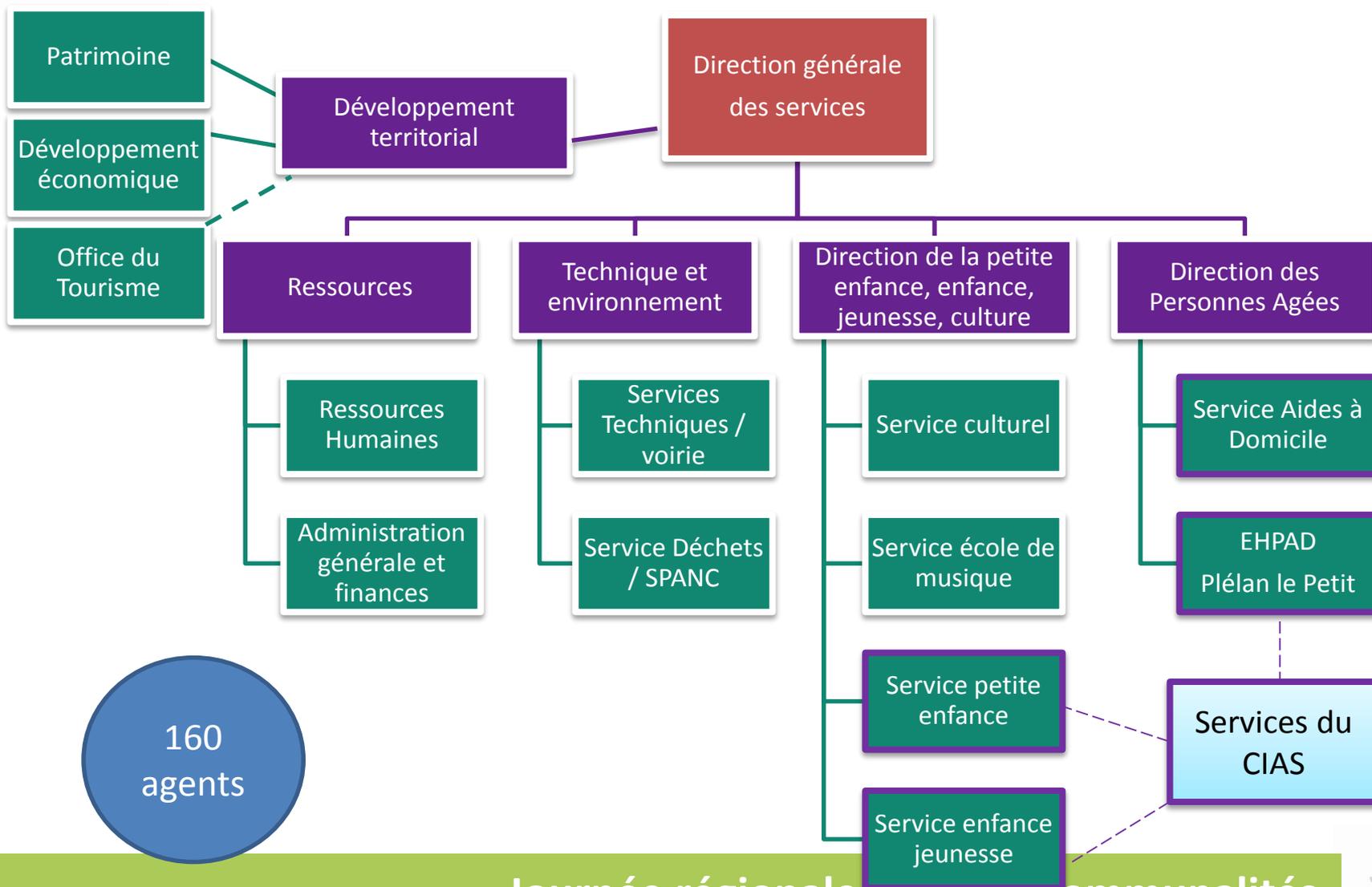
=> Créer une organisation unique tout en conservant les spécificités de chaque structure (réglementaires, statutaires, historiques...) :

- ❖ Harmoniser les pratiques managériales (fiches de postes, entretiens annuels...)
- ❖ Harmoniser les conditions de travail (temps de travail, régime indemnitaire, sécurité au travail...)
- ❖ Créer une organisation "évolutive" : adaptation aux évolutions statutaires (compétences), et aux évolutions de périmètre (champs de compétences, géographique)
- ❖ Mutualiser certaines fonctions «support »
- ❖ Harmoniser la présence des services sur le territoire





Organisation des services





Impacts ressources humaines

- * Organigramme commun CDC et CIAS
- * Création et mutualisation d'un service RH
- * Mise en place d'un Comité Technique local commun CDC et CIAS
- * Renforcement des missions de coordination et d'encadrement
- * Demande de mobilité de 2 agents d'encadrement





Et si c'était à refaire ?



COMMUNAUTÉ
DE COMMUNES **Plancoët Plélan**
du Granit à l'Émeraude

05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités
Mutualisations, fusions : les défis RH à relever





Le bilan de la méthode / les insuffisances

La prise en compte des agents

Malgré une volonté politique d'associer les agents :

- ❖ Manque d'adhésion des agents au projet => associer en amont les agents avec ateliers thématiques (développement des interconnaissances, anticipation sur des questions opérationnelles et logistiques)
- ❖ Manque de communication vers les agents => angoisse
- ❖ Manque d'accompagnement au changement des agents

L'absence de DGS

- ❖ L'absence d'un agent légitime pour coordonner (absence de pilote administratif)





Le bilan de la méthode / les insuffisances

Les liens avec les communes

- * Associer les agents des communes à la réflexion (au minimum les informer) en particulier les SG des Mairies et autres agents d'encadrement
- * Associer les élus communaux à la démarche (pro-active)
=> la fusion doit être une plus-value pour les communes (fusionner les territoires sur la base communale et pas seulement les EPCI)
- * Schéma de mutualisation communes / EPCI (mais aussi les syndicats, offices de tourisme...) au cœur de la prochaine fusion

Associer un projet majeur pour une véritable plus value

- * FPU et/ou transfert compétence voirie





Systeme d'information, communication et logistique

Les problèmes logistiques pas anticipés :

- * Mise à niveau et harmonisation des logiciels métiers et bureautique
- * Communication : logo, mails, site internet
- * Mise à niveau et cohérence du réseau informatique (connexion des sites distants)
- * Aménagement des bureaux
- * Téléphone et réseau





Le coût de la fusion

- * Un projet politique : une fusion « par le haut »
- * Harmonisation des services sans étude des coûts induits
- * Harmonisation fiscale (généralisation des abattements à la base)
- * Retour de fiscalité aux communes du Pays de Plélan (compétence voirie)
- * La suppression de la « DGF fusion » basée sur le CIF le plus avantageux





Conclusion

La fusion constitue une opportunité pour :

- ✧ Construire ou reconstruire un projet de territoire
- ✧ Rendre un meilleur service aux usagers
- ✧ Optimiser l'organisation des services
- ✧ Pallier à des lacunes : mise en place d'une politique RH et du dialogue social, mise à niveau des systèmes d'information
- ✧ Mobiliser / remobiliser les agents (mobilité, repositionnement, amélioration des conditions de travail)

Mais attention à la maîtrise des coûts à court terme





Piloter la mutualisation et/ou la fusion

* Réactions, échanges, questions...





La construction du Schéma directeur de mutualisation de Vitré communauté





UN SCHÉMA DIRECTEUR EN CONSTRUCTION

* DEUX PRIORITÉS :

- UN SUBSTITUT À L'ATESAT
- VERS UNE DIRECTION GÉNÉRALE MUTALISÉE

* LES PERSPECTIVES À MOYEN TERME :

- L'INFORMATIQUE
- L'INGÉNIERIE TECHNIQUE ET JURIDIQUE ?
- LA FORMATION ?
- LA COMMUNICATION : LA GESTION D'UN OPEN DATA





LE MODE OPÉRATOIRE

- * L'APPEL À UN BUREAU D'ÉTUDE :
 - ÉTAT DES LIEUX /DIAGNOSTIC /PRÉCONISATIONS
 - CRÉATION DE 4 GROUPES DE TRAVAIL
- * L'IDENTIFICATION DES ACTEURS POTENTIELS
- * MESURER LES RÉSISTANCES ET RASSURER
- * ÉVALUER L'IMPACT :
 - SUR LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU
 - ORGANISATIONNEL
 - HUMAIN
 - ÉCONOMIQUE
 - FINANCIER





Piloter la mutualisation et/ou la fusion

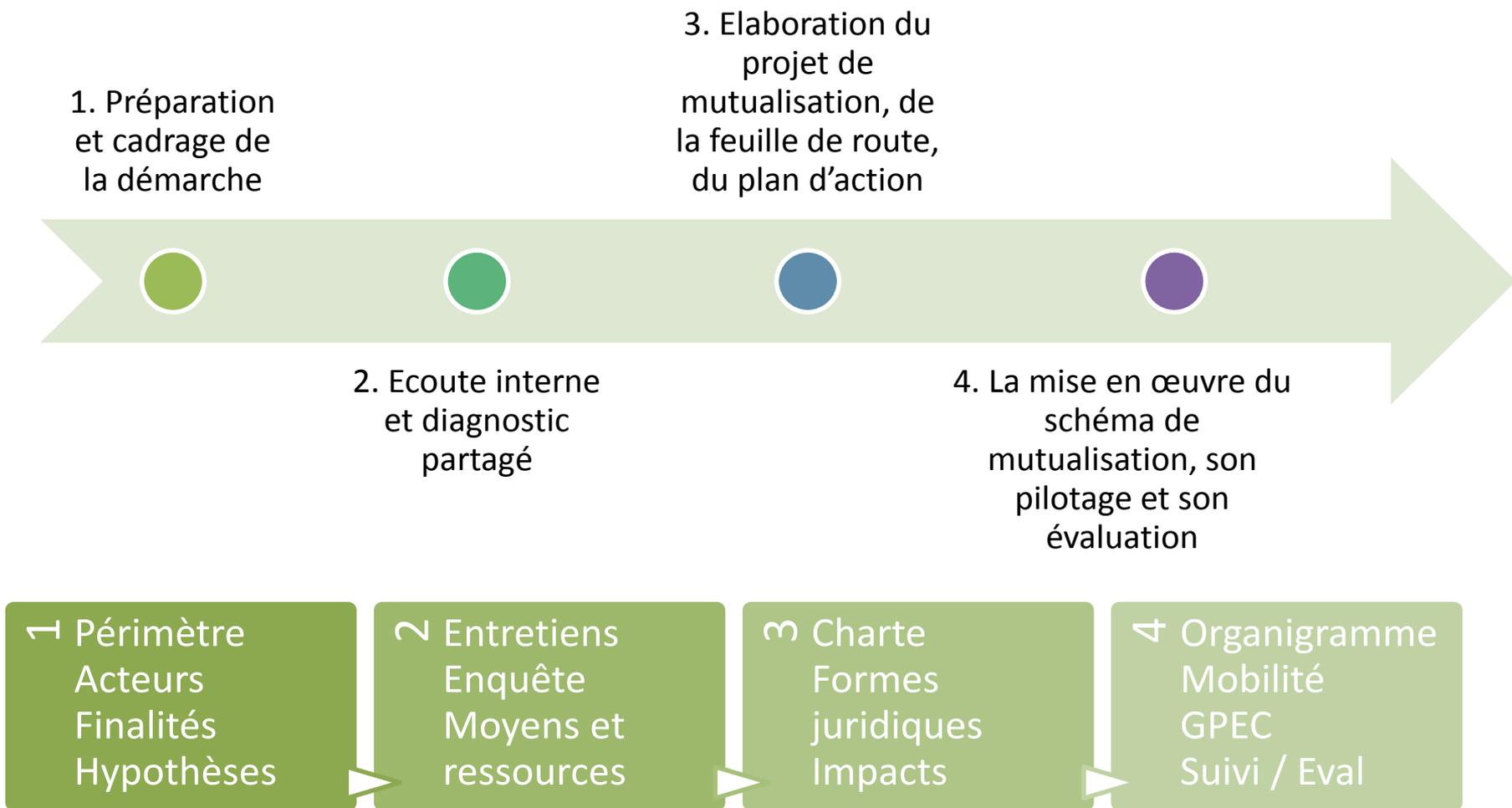
* Réactions, échanges, questions...





Pour aller plus loin...

Une proposition d'approche méthodologique





Conclusion

- * Des problématiques RH et organisationnelles à anticiper
- * Des accompagnements à prévoir dans des domaines spécialisés (juridiques, financiers, organisation / GRH)
- * Des apports disponibles :
 - ADCF : annuaire des « pratiques avancées » des intercommunalités en matière de mutualisation (domaines concernés, formes juridiques...) en lien avec Mairie Conseil
 - <http://www.adcf.org/5-413-Recueil-des-pratiques-avancees.php>
- * A venir pour les aspects RH et statutaires :
 - Plate-forme de diffusion commune des 4 CDG Bretons sur le sujet des mutualisations, fusions, transferts





PILOTER LA MUTUALISATION ET/OU LA FUSION

05.11.2014

Journée régionale des intercommunalités
Mutualisations, fusions : les défis RH à relever

