

MAIRIE DE METZ

CONSEIL MUNICIPAL DE LA VILLE DE METZ

REGISTRE DES DELIBERATIONS

Séance du 26 novembre 2015

DCM N° 15-11-26-2

Objet : Projet de Schéma de Mutualisation des Services de Metz Métropole.

Rapporteur: Mme KAUCIC

La Communauté d'Agglomération de Metz Métropole a engagé, il y a près d'un an, en lien avec ses communes et tout particulièrement la Ville de Metz, l'élaboration de son schéma de mutualisation devant couvrir le mandat actuel ; ce chantier vient de s'achever par la finalisation de ce document, aujourd'hui transmis à l'ensemble des communes pour avis de leur assemblée délibérante (avis simple), après quoi il sera soumis pour adoption définitive au Conseil de Communauté le 22 février 2016.

Cette démarche répond à une obligation légale posée par la loi du 16 décembre 2010 portant réforme des Collectivités Territoriales, confirmée par la loi du 7 août 2015 relative à la Nouvelle Organisation Territoriale de la République, mais elle s'inscrit également et même surtout dans un double contexte :

- La raréfaction des ressources des collectivités locales et la baisse des dotations de l'Etat : à cet égard, la mutualisation vise d'une part à se traduire par des économies d'échelle à moyen terme mais également limiter la diminution des dotations de l'Etat (l'intégration communautaire impacte favorablement le niveau de ces dotations).
- La perspective d'un transfert prochain de nouvelles compétences à la Communauté d'Agglomération et de sa transformation en Communauté Urbaine, dont la mutualisation constituera une étape facilitatrice.

Au-delà de ces deux enjeux majeurs, les objectifs poursuivis visent également la recherche d'une amélioration continue de la qualité du service rendu à l'usager, grâce notamment au partage des expertises et à l'adaptabilité de l'organisation publique locale.

Plus précisément, ce projet de schéma se décline de la façon suivante :

- Une première étape (axe 1), constituée par la constitution d'un socle de services mutualisés entre Metz Métropole et sa Ville Centre.

- Une seconde étape (Axe 2) constituée par une participation éventuelle des communes suburbaines de « grande taille » de l'agglomération (Montigny, Woippy...).
- Une troisième étape (Axe 3) constituée par la création d'une plateforme de prestations de services « à la carte » en direction de l'ensemble des communes.

C'est donc l'Axe 1 qui implique directement et immédiatement la Ville de Metz, avec la mutualisation, sous forme de services communs, des services suivants, en deux étapes :

A Court terme (2017) :

- une large part des services fonctionnels : ressources humaines, finances/budget, recherche de financements, contrôle de gestion, commande publique, assurances, juridiques, CIL (informatique et liberté), documentation, reprographie,
- et certains services opérationnels dont ceux, importants, relevant de l'urbanisme au sens large (planification urbaine, aménagement urbain, droit des sols, gestion foncière), ainsi que de la politique de la ville, compétence désormais largement partagée.

Cette première étape concerne un nombre d'agents estimé à 205 (121 agents côté Ville de Metz et 84 agents côté Metz Métropole).

A moyen terme (2019/20) :

- des services supports relevant du domaine du bâtiment, du patrimoine et de la logistique, après une étude approfondie afin d'en définir les contours précis,
- et en matière opérationnelle : le développement durable.

Cette seconde étape est susceptible de concerner, au vu des résultats de la réflexion complémentaire qui va être menée, un nombre maximal d'agents estimé à 165 (135 agents côté Ville de Metz et 30 agents côté Metz Métropole).

Les services communs étant par principe pilotés par l'EPCI, la Ville de Metz a été et restera attentive à ce que les deux points essentiels suivants soient bien pris en compte dans cette démarche :

Le volet humain :

En premier lieu, l'élaboration de ce schéma, qui s'est déroulée de façon participative dans le cadre de groupes de travail associant les cadres des services concernés des deux collectivités, a constitué pour les agents une première expérience de connaissance respective et de travail commun enrichissante.

Par ailleurs, si la loi impose un certain nombre de garanties statutaires aux agents (en matière salariale notamment...), la création de services communs n'en demeure pas moins potentiellement source d'inquiétudes, et devra s'accompagner d'un plan de communication interne, tant collective qu'individuelle, adaptée.

Enfin, un travail est également engagé avec les organisations syndicales et représentants du personnel, visant à un programme de travail commun relatif à l'ensemble des thématiques touchant à la carrière, à la rémunération, et aux conditions de travail des agents.

Le pilotage et la gouvernance de la mutualisation :

La Ville est attentive à copiloter avec Metz Métropole la mutualisation dans la mesure où elle en constitue la première et principale contributrice, au travers de l'axe 1 présenté ci-dessus.

De façon plus opérationnelle, sont spécifiquement rappelées et précisées dans le schéma les modalités de gouvernance au quotidien des services mutualisés qui, par nature, exercent leurs fonctions pour le compte à la fois de Metz Métropole mais également des communes qui ont adhéré au dispositif, et qui reposent sur la distinction entre autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle.

Le schéma de mutualisation constitue un document cadre et indicatif, sa mise en œuvre concrète prendra la forme de conventions spécifiques relatives à chaque fonction mutualisée, qui feront l'objet, dès début 2016, d'une phase de préfiguration et de préparation qui sera l'occasion d'identifier, service par service, les contraintes et exigences particulières qu'il y a lieu de traiter.

Le schéma de mutualisation vise une stabilisation des dépenses de fonctionnement, voire des économies qui ne peuvent être pleinement appréhendées à ce stade de la démarche ; aussi, une évaluation régulière en sera réalisée, qui répondra d'ailleurs à l'obligation légale d'en présenter annuellement un bilan lors du DOB de Metz Métropole.

En conséquence, la délibération suivante est soumise à l'approbation du Conseil Municipal.

LE CONSEIL MUNICIPAL

La Commission des Finances et des ressources entendues,

VU le Code Général des Collectivités Territoriales, et notamment l'article L5211-39,

VU la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales,

VU la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des Métropoles,

VU la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République,

VU le rapport établi par le Président de la Communauté d'Agglomération de Metz relatif aux mutualisations et transmis aux communes membres pour avis,

CONSIDERANT qu'il appartient au Conseil Municipal d'émettre un avis sur ce rapport et sur le schéma de mutualisation qu'il contient,

CONSIDERANT que la démarche de mutualisation des services entre l'EPCI et ses communes membres est facteur d'optimisation des moyens financiers, dans un contexte de raréfaction des ressources et de baisse des dotations de l'Etat,

CONSIDERANT que la démarche de mutualisation des services entre l'EPCI et ses communes membres constitue une étape importante en vue de préparer et faciliter les transferts de compétences à venir,

APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ

DECIDE d'émettre un avis favorable au rapport relatif aux mutualisations de services entre Metz Métropole et ses communes et au projet de schéma de mutualisation qu'il contient,

AUTORISE Monsieur le Maire ou son représentant à signer tout document se rapportant à sa mise en œuvre, notamment les conventions spécifiques à intervenir, leurs avenants, et tout autre document contractuel.

Vu et présenté pour enrôlement,
Signé :
Pour le Maire
L'Adjointe Déléguée.

Isabelle KAUCIC

Service à l'origine de la DCM : Direction Générale des Services
Commissions :
Référence nomenclature «ACTES» : 9.1 Autres domaines de compétences des communes

Séance ouverte à 15h00 sous la Présidence de M. Dominique GROS Maire de Metz ,
Nombre de membres élus au Conseil Municipal : 55 dont 55 sont encore en fonction à la date de la délibération.

Membres assistant à la séance : 36 Absents : 19 Dont excusés : 16

Décision : ADOPTÉE À LA MAJORITÉ

2016
2020

METZ
MÉTROPOLE
COMMUNAUTÉ
D'AGGLOMÉRATION



Rapport relatif aux mutualisations de services de Metz Métropole et des Communes membres

SOMMAIRE

1. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA DEMARCHE	1
1.1 Le contexte local	1
1.2 Le contexte juridique	1
1.3 Le contexte financier	2
1.4 Le contexte humain	3
1.5 Objectifs et enjeux	3
2. LES DIFFERENTES FORMES DE MUTUALISATION	4
2.1 Transfert de compétences	4
2.2 Les coopérations ponctuelles	4
2.3 La mutualisation de services	5
3. LA DEMARCHE D'ELABORATION DU SCHEMA DE MUTUALISATION	6
3.1 Les instances de suivi de l'élaboration du schéma de mutualisation	6
3.2 Méthodologie déployée pour l'élaboration du Schéma de mutualisation	6
3.3 Le calendrier de la construction du Schéma de mutualisation	8
4. ETAT DES LIEUX DES RESSOURCES ET DE LA MUTUALISATION SUR LE TERRITOIRE	9
4.1 Présentation du territoire	9
4.2 Etat des lieux des effectifs sur le territoire	10
4.3 Focus sur la Ville de Metz et la Communauté d'Agglomération	12
4.4 Expériences en matière de mutualisation	14
4.4.1 les expériences extra communautaires	14
4.4.2 les expériences intra communautaires	14
5. LE PROJET DE SCHEMA DE MUTUALISATION DES SERVICES 2016-2020	18
5.1 Vue synthétique de l'Axe 1 (périmètre et calendrier)	21
5.2 Déclinaison de l'Axe 1 (« fiches action »)	22
5.3 Vue synthétique des Axes 2 et 3	45
5.4 Les Axes 2 et 3	45
6. LES MODALITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU SCHEMA DE MUTUALISATION	47
6.1 Les structures de pilotage	47
6.1.1 Le pilotage global du Schéma de mutualisation	47
6.1.2 La structure de pilotage de la mise en œuvre des Axes 1 (VDM) et 2 (autres grandes Communes)	48
6.2 Les modalités de gouvernance	49
6.2.1 Les principes de gouvernance	49
6.2.2 Gouvernance des services mutualisés	50
6.2.3 Les garanties données aux collectives adhérentes	51
6.3 La révision et l'évaluation du Schéma de mutualisation et de sa mise en œuvre	51
6.3.1 Le référentiel d'évaluation de la mutualisation	51
6.3.2 Le calendrier de l'évaluation	51

1. Contexte et enjeux de la démarche

1.1 Le contexte local

Crée au 1er janvier 2002, la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole (MM) unit aujourd'hui 44 Communes autour d'un projet communautaire traduit au sein d'un projet de territoire adopté le 9 septembre 2013 : « Imagine Metz Métropole ». Il donne à la Coopération Intercommunale son cadre d'intervention pour les 20 prochaines années. Il s'appuie sur des orientations stratégiques fortes, mais également sur des principes réaffirmés comme la solidarité entre les Communes de Metz Métropole ou encore le soutien de Metz Métropole aux Communes notamment en terme d'ingénierie. La mutualisation s'inscrit dans le prolongement de ces principes.

Source potentielle d'économies d'échelle et d'efficacité de l'action publique locale à terme, la mutualisation des services, facilitée par les dispositions des lois successives portant sur la réforme territoriale, apparaît comme une pratique dans laquelle de plus en plus de Communautés s'inscrivent. Conformément aux dispositions de la loi de Réforme des Collectivités Territoriales (RCT) du 16 décembre 2010, Metz Métropole et ses Communes membres se sont engagées sur la voie de la mutualisation des services.

Le présent schéma élaboré en 2015 fixe le cadre et les objectifs de cette démarche pour la période 2016-2020.

Au-delà des contraintes structurelles et financières nouvelles nécessitant de penser le « bloc communal » de manière globale, ces différents éléments militent aujourd'hui en faveur de la formalisation d'un Schéma de mutualisation opérationnel qui doit améliorer le fonctionnement du bloc local à court, moyen et long terme.

En tout état de cause, la mutualisation des services doit être conçue comme une démarche de progrès permettant aux Communes et à la Communauté de s'adapter aux évolutions institutionnelles décidées par le législateur et de résister aux nouvelles contraintes budgétaires liées à la baisse des dotations. Elle doit aussi accompagner les évolutions futures de l'Agglomération qui augurent de nouveaux transferts de compétences (lois NOTRe et LAMY ou un éventuel passage en Communauté Urbaine). Elle doit enfin conforter les Communes dans leur rôle d'acteurs de proximité et ne pas altérer leur identité.

1.2 Le contexte juridique

L'obligation d'établir un schéma de mutualisation a été introduite par la loi du 16 décembre 2010 de Réforme des Collectivités Territoriales, complétée par la loi dite « MAPTAM » du 27 janvier 2014 sur les modalités de mise en commun des personnels, et plus récemment par la loi NOTRe du 7 août 2015.

Le Président de l'EPCI à fiscalité propre est désormais tenu d'établir un Rapport relatif aux mutualisations de services entre les services de l'EPCI et ceux des Communes membres dans l'année qui suit le renouvellement des Conseils Municipaux (L5211-39-1 du CGCT) ; la Loi a fixé cette échéance à décembre 2015. Ce rapport comprend un projet de Schéma de mutualisation des services pouvant être mis en œuvre pendant la durée du mandat, soit à horizon 2020.

Le projet de Schéma de mutualisation des services est soumis à l'avis des Communes membres, qui ont trois mois pour se prononcer par délibération, le silence valant acceptation. Il est ensuite approuvé par délibération de l'organe délibérant de l'EPCI.

Chaque année, lors du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) ou, à défaut, lors du vote du budget, l'avancement du Schéma de mutualisation fait l'objet d'une communication du Président de l'EPCI à son organe délibérant.

1.3 Le contexte financier

L'application du Pacte de stabilité, correspondant aux engagements budgétaires de la France vis-à-vis des instances européennes, implique la réalisation de 50 Mds€ d'économies sur les dépenses publiques. La "part des Collectivités Locales", de 11Mds€, est impactée sur le montant des dotations forfaitaires des Communes et dotations d'intercommunalité des EPCI de 2014 à 2017. Pour illustration, Metz Métropole a vu ses dotations réduites d'1,2 M€ en 2014, de 3,4M€ en 2015 et il est prévu que celles de 2016 et 2017 soient réduites à même hauteur. Ce contexte de raréfaction des deniers publics constraint les Collectivités à rechercher des sources d'économies par tous les moyens.

La mutualisation est posée par le législateur comme un des moyens de préservation des marges de manœuvres financières des Collectivités. Celle-ci devait même être incitée par la mise en place d'une sanction financière, introduite par la loi dite « MAPTAM » du 27 janvier 2014 : le « coefficient de mutualisation », qui viendrait réduire la dotation d'intercommunalité des territoires qui auraient insuffisamment mutualisé leurs services. Les débats sur le Projet de Loi de Finances (PLF) 2016 de septembre 2015 semblent revenir sur ce dispositif, qui a priori ne devrait pas voir le jour sous cette forme. Les dernières propositions introduisent toutefois une « dotation de centralité », appréciée à partir des données communales et communautaires, qui devrait prendre en compte le niveau d'intégration des services.

En dépit de la disparition de ce dispositif incitatif, la préservation des marges de manœuvre par la mutualisation peut être attendue sous plusieurs aspects :

- **L'optimisation des dépenses de gestion** : la capitalisation des expertises jusqu'ici non partagées entre Collectivités et la réalisation d'économies d'échelles doivent permettre de limiter l'inflation « naturelle » des dépenses de fonctionnement. Ces économies seront attendues à terme notamment en matière de personnel, souvent suite à la réduction de doublons au fur et à mesure des départs et mouvements ou en mutualisant les activités effectuées de façon similaires et qui pourraient être optimisées si elles étaient exercées en commun. Des économies seront également attendues au niveau des achats par l'optimisation issue de la centralisation.
- **L'optimisation du Coefficient d'Intégration Fiscale (CIF)** : le CIF est un rapport entre d'une part les recettes de l'EPCI minorées des « dépenses de transferts » et d'autre part les mêmes recettes reçues globalement par les Communes, syndicats et EPCI. Les « dépenses de transfert » retenues pour le calcul renvoient aux attributions de compensation et dotations de solidarité communautaire. L'article L5211-4-2 du CGCT autorise l'imputation des coûts de mutualisation dans les attributions de compensation, ce qui aura pour effet de majorer le CIF, et donc la dotation d'intercommunalité, en l'état actuel du droit (voir partie « évaluation »). Aussi, plus les mutualisations seront importantes, plus le CIF sera élevé et les dotations "bonifiées".
- **L'atténuation de la contribution au redressement des finances publiques** : en effet celle-ci est calculée au prorata des recettes réelles de fonctionnement de l'EPCI, minorées des atténuations de

produits (attributions de compensation), des recettes exceptionnelles et du produit des mises à disposition de personnel.

1.4 Le contexte humain

Cette mutualisation se veut pragmatique : par un rapprochement dans un premier temps entre Metz Métropole et la Ville de Metz, elle doit constituer un cadre opportun pour tous les personnels en ouvrant des perspectives professionnelles, en particulier le développement de l'offre de mobilité, de formation et parcours de professionnalisation. Elle vise également l'émergence d'une culture administrative commune par le rapprochement physique et fonctionnel des services.

Compte tenu des enjeux qu'elle revêt pour les agents et les institutions concernés, la mutualisation doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social permanent avec les agents ou les organisations les représentant. La communication, qu'elle soit globale ou individuelle, sera ainsi un enjeu essentiel dans le cadre de la mise en place de la mutualisation.

1.5 Objectifs et enjeux

Compte tenu de ces éléments de contexte, il s'agira dans cette démarche de veiller à plusieurs enjeux :

Le maintien d'un service de qualité et de proximité

Parce que la mutualisation ne doit pas se traduire par un éloignement des services, mais bien au contraire par un meilleur partage des ressources présentes sur le territoire, les domaines ciblés par le présent Schéma de mutualisation ont été définis au regard des gains qualitatifs (Planification urbaine, projets urbains,...) ou des enjeux de non-disparition d'activités (fiscalité, foncier...) qu'ils pouvaient apporter. Dans un contexte de complexification des procédures administratives et techniques et de retrait de l'Etat, il devient plus que nécessaire de mutualiser les expertises et les ingénieries afin, à terme, de les partager à l'échelle intercommunale (notamment avec les Communes qui ne pourraient les assumer à elles seules). L'organisation propre à chaque activité mutualisée devra prendre en compte les enjeux de maintien de la qualité de service et de proximité avec les agents et les administrés ; la gouvernance mise en place pour porter cette démarche devra y veiller tout au long de sa mise en œuvre.

- **Objectif** : assurer une meilleure utilisation des ressources tout en valorisant les compétences des agents : **une recherche d'amélioration continue de la qualité**.

La capacité des administrations à s'adapter à un contexte de réforme accélérée

L'incitation à mutualiser, formalisée par le Schéma de mutualisation, et sa prise en compte dans le calcul des dotations est l'un des volets d'une réforme plus profonde des administrations publiques locales, initiée par la Loi RCT de 2010, jusqu'à la récente Loi NOTRe du 7 août 2015. Si l'« acte 3 » de la décentralisation vise une "simplification" du paysage administratif français, il s'inscrit également dans un contexte plus global de crise économique et d'impératif de réduction du déficit public, qui bouleverse les équilibres et les manières de faire actuels.

Dans cette perspective, la déclinaison des réformes conduit à une intégration toujours plus forte de l'intercommunalité ; la mutualisation doit être perçue comme un levier permettant d'absorber ces évolutions et facilitant la prise en charge des nouvelles compétences.

- **Objectif** : optimiser les organisations publiques locales par un effort commun : une **recherche d'adaptabilité de l'organisation**.

La préservation de marges de manœuvres financières

La baisse des dotations ne doit pas se traduire par une réduction de la qualité des services publics locaux. De pair avec la mutualisation et les transferts de compétences, elle doit inciter à l'optimisation des dépenses de gestion du bloc local (Services dits « supports » notamment : comptabilité, ressources humaines, ...) et au rapprochement d'interventions publiques complémentaires, en lieu et place de la logique de superposition. Si la mutualisation vise des effets d'économie à moyen-long terme, à court terme les dispositifs de calcul des dotations de l'Etat devraient « récompenser » les efforts de mutualisation par une majoration des montants.

- **Objectif** : réaliser des économies d'échelles **à terme** dans un contexte de contraintes budgétaires : **vers une optimisation des dépenses de fonctionnement**.

2. Les différentes formes de mutualisation

La mutualisation ne connaît pas de définition juridique. Dans la pratique, elle peut être définie comme la mise en commun, par des Communes et leurs établissements publics de coopération intercommunale, de moyens humains ou matériels, pour l'exercice en commun de leurs missions.

La mutualisation recouvre plusieurs outils ou dispositifs, selon des degrés d'intégration différents que l'on pourrait classifier en 3 catégories :

2.1 Transfert de compétences

Le transfert est la forme la plus intégrée de la mutualisation, en ce qu'il permet de dessaisir l'ensemble des Communes des compétences et de transférer aux EPCI les moyens adéquats nécessaires à l'exercice des compétences.

⇒ Article L 5211-17 CGCT

2.2 Les coopérations ponctuelles

- **Mise à disposition individuelle** : s'inscrit dans un partage des ressources humaines pour une meilleure organisation des services. Ces mutualisations peuvent être verticales (communes-EPCI) ou horizontales (entre Communes). Les modalités sont prévues par convention.
- ⇒ loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- **Prestation de service à une Commune membre** : les Communautés d'Agglomération sont autorisées à effectuer des prestations pour le compte de leurs Communes membres.
- ⇒ Article L.5216-7-1
- **Groupement de commandes** : rassemble plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entités adjudicatrices, mettant en commun des besoins en achats et une procédure de mise en concurrence globale.
- ⇒ Article 8 Code des Marchés publics
- **Mise à dispositions de matériel** : des Communes ou la Communauté peuvent mettre à disposition tout équipement ou matériel utile aux missions communes.

2.3 La mutualisation de services

- ⇒ **Services communs** : ils peuvent être créés hors compétences transférées et sont encadrés de façon conventionnelle. Il s'agit de modalités intégrées de mutualisation, portant non plus sur des missions ou des postes très ciblés, mais sur l'ensemble d'un service, placé sauf exception sous la responsabilité communautaire. Ceux-ci ont récemment été élargis à l'ensemble des services supports. Les services communs peuvent être gérés par une commune membre désignée par l'EPCI. La Conférence des Maires de Metz Métropole a cependant acté le 1^{er} octobre 2015 que les services communs seraient par principe portés par Metz Métropole. Les agents exerçant à 100% leurs fonctions dans le service commun sont transférés ; les agents exerçant en partie leurs fonctions dans un service commun sont de plein droit mis à disposition sans limitation de durée à titre individuel pour le temps affecté aux fonctions transférées.
- ⇒ Article L. 5211-4-2 CGCT modifié par les articles 67 de la loi MAPTAM et 72 de la loi NOTRe
 - *Pour les services fonctionnels ou supports* : sont visés les services administratifs ou techniques chargés de l'exercice de missions fonctionnelles ou opérationnelles dans un domaine concourant à l'exercice des compétences (sans y être directement rattachés). Pour illustration (liste non exhaustive) :
 - Gestion du personnel (hors missions des Centres de Gestion)
 - Gestion administrative et financière
 - Informatique
 - Expertise juridique
 - Expertise fonctionnelle
 - Instruction de dossiers pour lesquels les décisions sont prises par les Maires au nom de la Commune ou de l'Etat (état-civil, autorisations d'urbanisme par exemple)
 - *Pour les services opérationnels sans lien avec les compétences transférées* : sont visées les activités non listées par le CGCT et sans lien direct avec une compétence statutaire. Pour illustration : l'entretien de la voirie des ZAC communautaires qui n'a pas la compétence voirie.

Dans la cadre de compétences partagées, la Loi permet la mise à disposition de plein droit des agents : par principe, le service commun et les règles qui en découlent seront privilégiés dans le cadre du présent Schéma de mutualisation.

Les différents degrés de la coopération intercommunale



3. La démarche d'élaboration du schéma de mutualisation

L'un des partis pris de Metz Métropole a été de mobiliser largement les élus et l'administration pour élaborer ce schéma de mutualisation. L'objectif de la démarche était en effet double :

- Définir les enjeux et les objectifs à atteindre afin d'optimiser l'utilisation des ressources.
- Définir une démarche de mutualisation partagée.

3.1 Les instances de suivi de l'élaboration du schéma de mutualisation

La démarche de mutualisation a donc pu s'appuyer sur une gouvernance et des instances communautaires dédiées :



3.2 Méthodologie déployée pour l'élaboration du Schéma de mutualisation

La mise en étude de la mutualisation a été engagée en novembre 2014, avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil.

- Des premières rencontres avaient pour objectif de sensibiliser et d'informer sur le cadre juridique et pratique. Deux temps d'échanges ont été menés à cet effet : un séminaire rassemblant

l'ensemble des élus des 44 Communes membres, un second à destination des directeurs et DGS des Communes membres (Réunion des DGS).

- Les Maires ont ensuite été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels, éventuellement accompagnés de leur DGS ou Secrétaire de Mairie, afin de recenser les attentes, les besoins, les ambitions, craintes et points de vigilances des uns et des autres concernant le Schéma de mutualisation. Un ensemble de pistes de travail a pu être ciblé suite à ces entretiens, et notamment une première stratégie de mutualisation :
 - **Un premier rapprochement des services entre l'Agglomération et la Ville-Centre de Metz.**
 - **Un élargissement des prestations à l'ensemble des Communes** membres le souhaitant à partir des services mis en commun au niveau communautaire.
 - La nécessité d'établir **un catalogue de services répondant** aux besoins qui seront formulés par les Communes.
- Un temps de rencontres collectives a ensuite été organisé avec les services sur la base des pistes de travail validées par la Conférence des Maires. Pour le premier temps de la stratégie concernant les services de Metz Métropole et de la Ville de Metz, il a été convenu de concerter l'ensemble des cadres concernés de ces 2 Collectivités sur les activités offrant le plus d'opportunités dans la mutualisation :
 - Deux séries de groupes de travail thématiques ont été menées afin d'analyser les spécificités des services et d'esquisser les scénarios de mutualisation envisageables. Ces groupes de travail ont permis d'identifier les rapprochements possibles et les points de vigilance à traiter prioritairement pour chaque « chantier mutualisation ».
 - Par ailleurs, un référent "Communes" issu de Moulins-lès-Metz a participé à certains groupes de réflexion afin, d'ores et déjà, d'identifier des prestations qui pourraient être utiles aux autres Communes, en dehors ou par la mutualisation des services commun.
 - Enfin, concernant les autres grandes Communes de l'Agglomération qui pourraient être intéressées par l'adhésion aux futurs services communs, plusieurs rencontres entre les Directeurs Généraux des Services ont été organisées afin que les Communes soient parfaitement informées de l'avancée du projet afin qu'elles puissent se positionner plus facilement le moment venu.
- Les différentes opportunités identifiées par les groupes de travail ont été présentées d'une part aux organisations syndicales et aux instances représentatives des agents de la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole et de la Ville de Metz pour information, et d'autre part, en Conférence des Maires en vue de valider leur inscription au Schéma de mutualisation.

3.3 Le calendrier de la construction du Schéma de mutualisation

ANNEE	MOIS	TRAVAUX	REUNIONS
2014	Novembre	Etat des lieux de la situation actuelle et des perspectives	Comité de pilotage/Conférence des Maires
2015	Janvier		Séminaires d'information élus et agents Entretiens élus et agents
	Février		Comité de pilotage
	Avril		Détermination des possibilités et scénarios de mutualisation
	Mai		
	Juin		
	Juillet		
	Août		Groupes de travail technique avec les cadres des Collectivités
	Septembre	Arbitrages COPIL Rédaction du Schéma	Conférence des Maires
	Octobre		Présentation aux instances paritaires
	Novembre	Avis des Communes	Conférence des Maires
	Décembre		Conseils Municipaux
	Janvier		
2016	Février	Vote	Conseil de Communauté

4. Etat des lieux des ressources et de la mutualisation sur le territoire

4.1 Présentation du territoire

La Communauté d'Agglomération de Metz Métropole compte 44 Communes pour une population totale de près de 230 000 habitants.



4.2 Etat des lieux des effectifs sur le territoire

COMMUNE	EFFECTIFS	COMMUNE	EFFECTIFS
Amanvillers	9	Metz	1814,5
Ars-Laquenexy	6	Mey	2
Ars-sur-Moselle	43	Montigny-lès-Metz	237
Augny	17	Moulins-lès-Metz	59
Châtel-Saint-Germain	16	Noisseville	8
Chesny	5	Nouilly	6
Chieulles	2	Peltre	16
Coin-lès-Cuvry	6	Plappeville	21
Coin-sur-Seille	2	Pouilly	3
Cuvry	10	Pournoy-la-Chétive	9
Féy	4	Rozérieulles	14
Gravelotte	2	Sainte-Ruffine	7
Jury	8	Saint-Julien-lès-Metz	35
Jussy	3	Saint-Privat-la-Montagne	14
La Maxe	8	Saulny	7
Laquenexy	7	Scy-Chazelles	29
Le Ban-Saint-Martin	37	Vantoux	7
Lessy	8	Vany	3
Longeville-lès-Metz	21	Vaux	7
Lorry-lès-Metz	15	Vernéville	3
Marieulles	4	Woippy	349
Marly	158	CA Metz Métropole	861
Mécleuves	7		

Cette structuration des effectifs traduit une spécialisation plus ou moins importante des agents, avec des besoins en polyvalence différents.

L'analyse de la répartition des effectifs sur le territoire de Metz Métropole, s'élevant à près de 4000 agents, met en exergue une hétérogénéité des moyens entre les Collectivités :

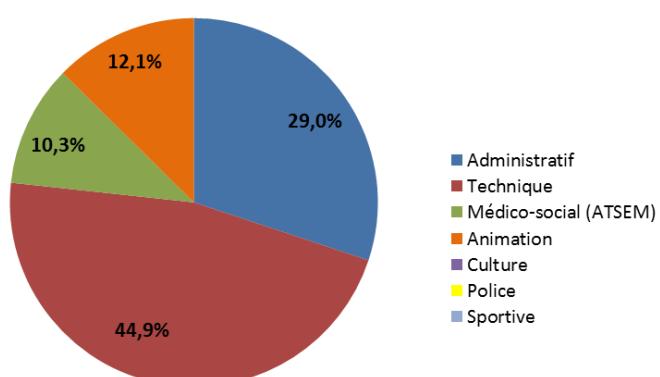
- Avec 1815 agents sur emplois permanents (hors personnel affecté au CCAS), la Ville de Metz concentre un peu moins de 50% des effectifs du territoire,
- Avec 739 agents, la Communauté concentre un peu moins de 20% des effectifs du territoire (déduction faite des agents mis à disposition d'HAGANIS),
- 17 Communes ont des effectifs égaux ou supérieurs à 10 agents (hors MM et Metz, ces Communes pèsent pour 27% des effectifs), dont 10 Collectivités supérieures à 20 agents (24,8% des effectifs),
- Les 26 autres Collectivités ont des effectifs inférieurs ou égaux à 9 agents.

Répartition des agents par filière

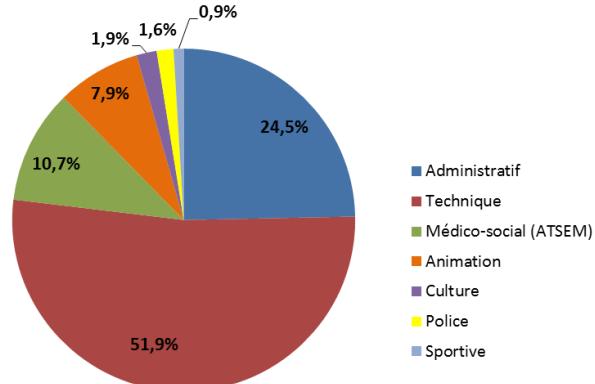
Concernant **les Communes de moins de 1000 habitants** (21 Communes), on constate une répartition essentiellement resserrée sur 4 filières, qui reflète la forte polyvalence des agents sur leur poste : administrative, technique, sociale et animation.

Les Communes comptant entre 1000 et 5000 habitants (18 Communes) voient cette répartition s'élargir aux filières culture, sport et police, ces 3 filières représentant néanmoins une faible part des agents (4,4% au total).

Répartition des agents des communes de moins de 1000 habitants par filière (données 2013-2014)



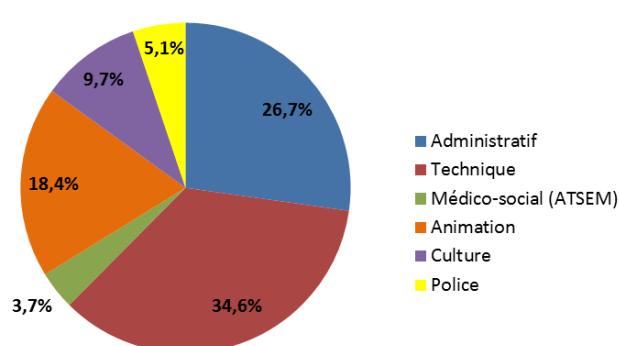
Répartition des agents des communes de 1000 à 5000 habitants par filière (données 2013-2014)



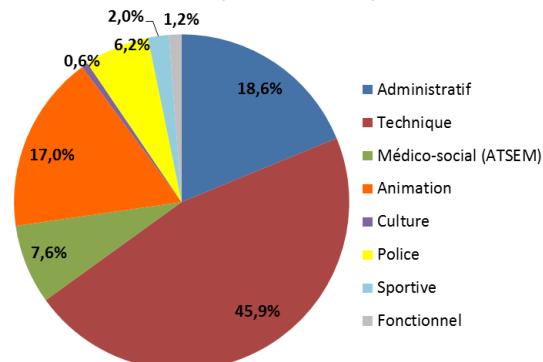
Seules deux Communes (Moulins-lès-Metz et Marly) comptent **entre 5000 et 10 000 habitants**, avec une répartition des agents par filière qui diffère : le poids des filières culture et police n'est porté que par la Commune de Marly dans la présente consolidation. On constate néanmoins une part plus importante de ces cadres d'emplois sur l'ensemble des effectifs (près de 15% pour les 2 Communes sur les filières culture et police).

Les Communes entre 10 000 et 25 000 habitants (Montigny-lès-Metz et Woippy) élargissent la répartition par filière aux emplois fonctionnels, avec également des profils très différents : le poids de la filière police est plus fortement porté par Woippy ; de même, la Commune de Woippy compte une filière animation importante alors que la Commune de Montigny-lès-Metz dispose d'une part importante d'agents techniques et d'un nombre d'agents administratifs relativement faible.

Répartition des agents des communes de 5000 à 10 000 habitants par filière (données 2013-2014)

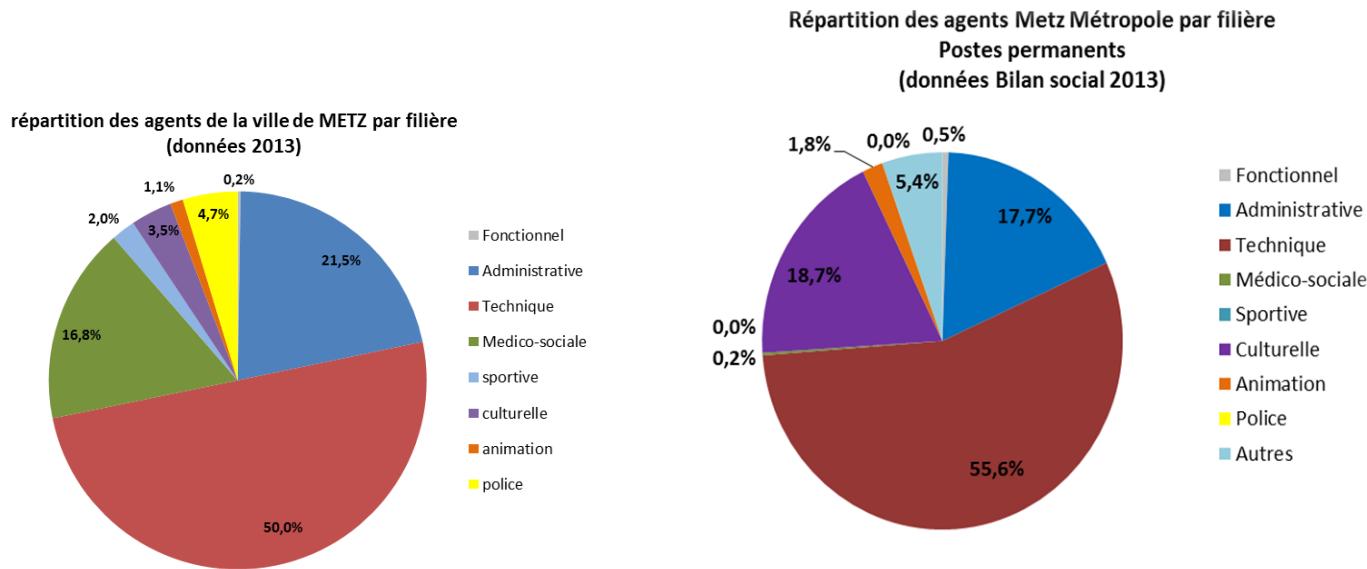


Répartition des agents des communes de 10 000 à 25 000 habitants par filière (données 2013-2014)



Enfin, **les Collectivités de strate supérieure** (Ville de Metz avec 122 000 habitants, Communauté d'Agglomération à 230 000 habitants) présentent une structuration par filière très spécifique, avec des complémentarités liées aux transferts de compétences. A titre d'illustration, le poids de la filière sociale de

la Ville de Metz est relativement important, ce qui est à mettre en regard avec la faible part de la filière culturelle, dont les agents ont été en grande partie transférés à l'Agglomération.



Ces éléments donnent une première appréciation de la disparité des expertises et des services présents dans les Collectivités en fonction de leur taille.

4.3 Focus sur la Ville de Metz et la Communauté d'Agglomération

Le premier temps de la mutualisation concernant la Ville de Metz et de la Communauté, un état des lieux plus précis a été mené sur les services de ces 2 Collectivités. Certains éléments de comparaison peuvent être rappelés dans le présent schéma :

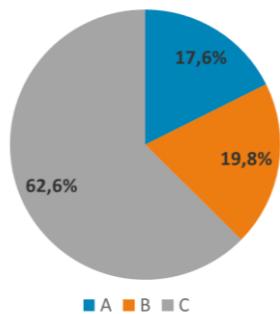
Taux d'encadrement

Les deux Collectivités connaissent des organisations plutôt similaires, notamment basées sur une organisation par pôles. Du fait des transferts de compétences précédemment opérés (notamment la filière culturelle), la répartition des cadres d'emplois peut donner lieu à des différences notables dans les données observées par les bilans sociaux, notamment les taux d'encadrement.

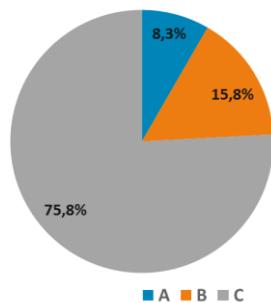
Les effectifs de Metz Métropole se caractérisent par un fort taux d'encadrement (hors agents « hors cadre d'emplois ») : 17,6% d'agents de catégorie A et 19,8% de catégorie B, contre 9% de catégorie A et 14% de catégorie B en moyenne pour la FPT au niveau national (2014). Ces taux s'expliquent notamment par les compétences exercées par MM, et la surreprésentation de la filière culturelle et de cadres d'emplois de catégorie A. Hors filière culturelle, les taux d'encadrement se réduisent, mais restent au-dessus des moyennes (13,9% de A, 16,4% de B).

La Ville de Metz connaît des taux d'encadrement proches des moyennes nationales, avec 8,3% de catégorie A et 15,8% de catégorie B.

répartition des effectifs de la CAMM par catégorie (bilan social au 31/12/13)



Répartition des effectifs de Metz par catégorie (bilan social au 31/12/2013)

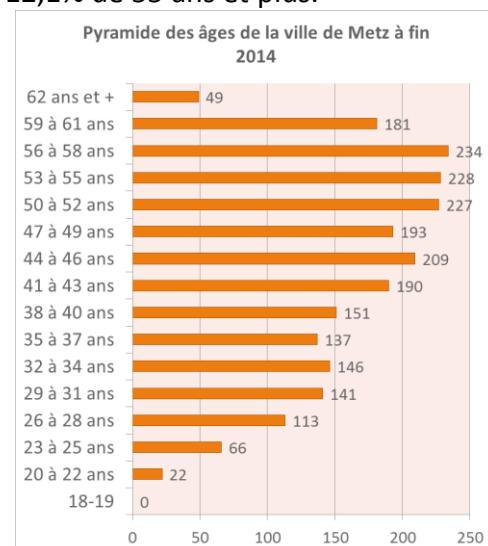
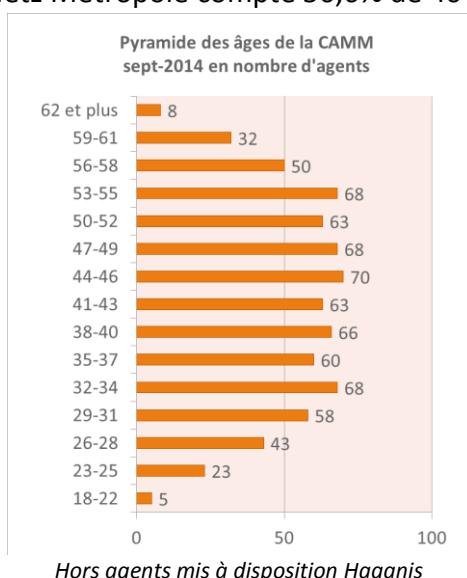


Source : bilans sociaux 2013.

Pyramide des âges

La Ville de Metz se caractérise par des effectifs communaux relativement âgés contrairement aux effectifs plutôt jeunes de Metz Métropole. Cette tendance se retrouve dans la plupart des Collectivités de strates équivalentes :

- La part des plus de 40 ans représente 66% des effectifs de Metz, dont 20,3% de plus de 55 ans, soit plus d'un cinquième des effectifs.
- Metz Métropole compte 56,6% de 40 ans et plus, et 12,1% de 55 ans et plus.



Ces éléments de diagnostic expriment des tendances à l'échelle des 2 Collectivités. Il est à noter que les pyramides ici présentées ne sont pas limitées aux services "mutualisables" mais envisagent la totalité des effectifs de Metz Métropole et de la Ville de Metz.

L'élaboration de plans de mise en œuvre de la mutualisation par fonction permettra de préciser la feuille de route pour chaque activité mutualisée et de mieux appréhender l'impact de la mutualisation notamment sur les effectifs et la masse salariale.

4.4 Expériences en matière de mutualisation

Le présent Schéma de mutualisation incarne l'aboutissement d'une réflexion sur la mutualisation initiée antérieurement à cette démarche. La volonté de travailler collégialement avec les Communes du territoire, voire même au-delà, s'est en effet déjà traduite par un certain nombre d'actions mutualisées, même si juridiquement elles ne sont pas toutes considérées comme des mutualisations stricto sensu. Ces expériences illustrent la capacité de Metz Métropole à travailler avec d'autres structures et à s'adapter en fonction des besoins.

4.4.1 les expériences extra communautaires

- **Le SCOTAM** : l'Agglomération a signé avec le Syndicat mixte en charge du SCoTAM une convention de mise à disposition de moyens en 2007, renouvelée en 2011. Par ailleurs, Metz Métropole contribue aussi par l'affectation de personnels, d'équipements et de locaux aux missions du syndicat.
- **Le Sillon Lorrain** : Metz Métropole fait partie du Pôle Métropolitain qui a pour vocation de favoriser la compétitivité et le rayonnement du territoire à l'échelle régionale. Elle est associée aux Communautés d'Agglomération d'Epinal, de Thionville Portes de France et à la Communauté Urbaine du Grand Nancy. Par ailleurs, Metz Métropole participe au fonctionnement de l'Etablissement par le biais d'une convention d'assistance technique.
- **L'Agence d'Urbanisme d'Agglomérations de Moselle (AGURAM)** qui associe plusieurs Collectivités dans le domaine de l'urbanisme et de l'observation : une convention de partenariat entre la Communauté d'Agglomération et l'AGURAM a été signée en 2005 pour formaliser leurs collaboration sur des missions liées à l'urbanisme (observation, capitalisation, analyse des évolutions urbaines, contribution à la définition des politiques d'aménagement et de développement, préparation des projets de territoire, assistance technique dans les domaines de compétences de l'Agglomération...)

D'autres actions doivent être également rappelées au titre des collaborations déjà menées au sein du bloc local, telles que :

- **La création d'Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC)** : l'EPCC du Centre Pompidou-Metz, ainsi que l'EPCC de l'Ecole Supérieure d'Art de Lorraine (ESAL) de Metz Métropole.
- **La création de la Société Publique Locale SAREMM**, en vue de réaliser des opérations de construction, d'équipement d'infrastructures, d'aménagements et toute mission concourant à ces opérations.
- **La création de la Société Publique Locale Metz Métropole Moselle Congrès** en vue de la construction du futur Centre de Congrès.
- **La Maison de l'Archéologie et du Patrimoine** : cet équipement communautaire est mis en commun avec l'Etat pour l'accueil du Pôle Régional Interdisciplinaire Archéologique de Moselle (PRIAM).

4.4.2 les expériences intra communautaires

Des services aux Communes jusqu'à la collaboration avec des Communes de MM par le biais de la création de structures ad hoc, Metz Métropole a toujours cherché la meilleure gestion dans des domaines divers. La mutualisation de l'informatique et du SIG en 2012 constitue cependant la première mutualisation par création de service commun. De ce fait, elle fera l'objet d'une analyse plus précise que les autres formes énumérées ci-dessous :

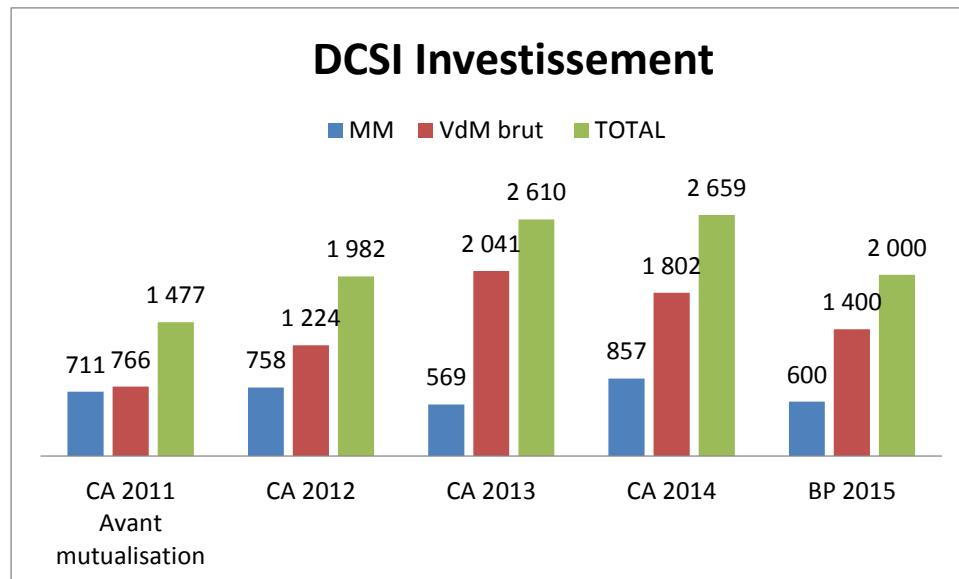
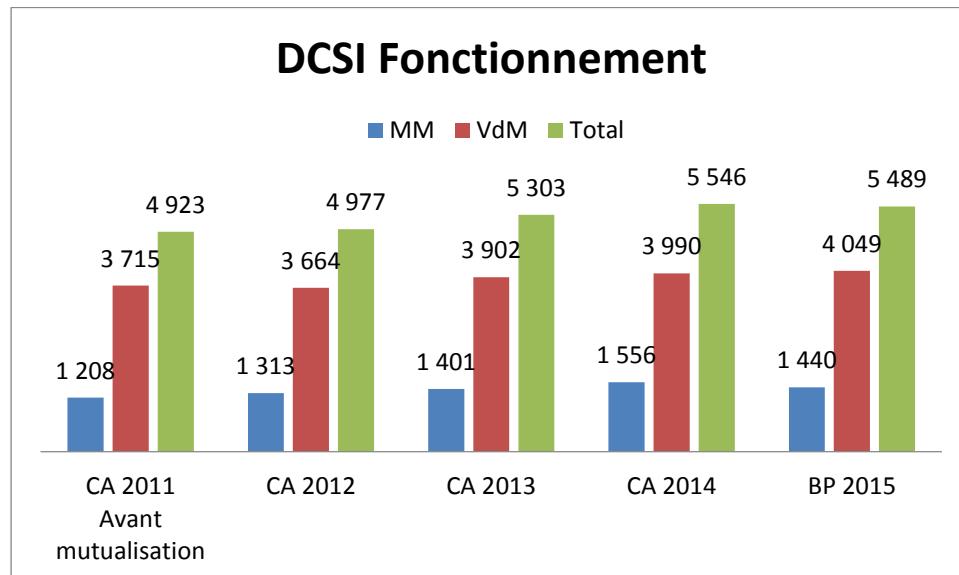
- **L'instruction des autorisations liées au droit des sols** : en 2002, la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole a décidé de créer le Pôle Urbanisme et Gestion du Droit des Sols, prestataire de service pour les Communes de l'Agglomération dans le domaine de l'instruction des autorisations et actes d'urbanisme, de l'examen de la recevabilité de la demande ou de la déclaration jusqu'à la préparation du projet de décision. Le travail du pôle s'appuie juridiquement sur une convention bipartite signée entre Metz Métropole et chacune des Communes membres, qui définit clairement les tâches incombant aux parties.
En termes de statistiques, le pôle a traité pour l'année 2014 : 3213 autorisations, certificats opérationnels et déclarations liés au droit des sols et 3249 certificats informatifs.
- **La création d'une Agence de Développement Economique commune à Metz Métropole et à la Ville de Metz**, sous forme associative : Metz Métropole Développement, regroupant les moyens existants dans les deux Collectivités. Elle a pour mission de promouvoir l'image, l'animation économique et le développement du tissu économique de territoire.
- **Les finances** : deux postes ont été mis en commun par convention individuelle de mise à disposition afin d'optimiser et de simplifier la gestion du Système d'Information Finances en cours de rénovation ainsi que la gestion de régies de la Ville de Metz et de l'Agglomération.
- **Les clauses sociales** : une convention de partenariat a été mise en place entre l'Agglomération et la Ville de Metz en vue de créer un poste de chargé de mission « clauses sociales », dont le recrutement a été mené par la Ville. Il s'agit par ce partenariat de faire converger les pratiques d'insertion de clauses sociales au sein des marchés publics des 2 Collectivités.
- **L'action sociale** :
 - L'assistante sociale : la Ville de Metz et Metz Métropole ont recruté en commun une assistante sociale ; elle est en charge du suivi et du soutien aux agents en difficulté des deux Collectivités en les aidant à s'insérer socialement ou professionnellement.
 - Amicale du Personnel commune à Metz, Metz Métropole, Haganis et ouverte aux Communes de Metz Métropole.
- **L'aménagement numérique** : une convention de mise à disposition de service a été signée entre l'Agglomération et la Ville de Metz en 2011 concernant la mutualisation du service « développement numérique ». Une quotité de temps des personnels de la Ville de Metz a été définie en vue de mener l'action de développement économique « infrastructures et technologies de communication : résorption des zones blanches pour l'accès haut débit et équipement numérique des zones d'activités économiques ». Cette mutualisation porte sur un agent, mis à disposition pour la moitié de son temps.
- **Les moyens fonctionnels** : une convention de mise à disposition porte également sur la prise en charge par l'Agglomération des frais de déplacement du Président portés par la Ville de Montigny-lès-Metz (temps de travail d'un agent chauffeur, véhicule et téléphone portable).
- **La création d'espaces d'échanges thématiques** :
 - UrbaniCités : mis en place en février 2011, le réseau UrbaniCités a pour but de sensibiliser les élus et les techniciens des Communes à l'urbanisme durable. UrbaniCités propose 3 axes d'action :
 - Des temps d'échanges réguliers entre élus et techniciens sur des thématiques liées à l'urbanisme durable, autour des bonnes pratiques de nos Communes. La dernière a eu lieu le 1^{er} juin 2015, portait sur la gestion alternative des espaces verts et a rassemblé 45 personnes environ. La prochaine aura lieu en décembre 2015 sur la végétalisation des espaces publics.
 - Des voyages d'études organisés une fois par an, en partenariat avec le réseau ClimatCités. Le dernier voyage sur site a eu lieu le 24 septembre 2015 en Champagne-Ardenne (23 présents).
 - Un accompagnement technique des Communes dans leurs projets d'aménagement.

- Conseil de Développement Durable (CODEV) : constitué pour favoriser le dialogue entre les différentes composantes de la société civile sur l'aménagement et le développement global et durable de l'Agglomération, le CODEV formule des propositions et alimente la réflexion des élus.
- **Les commandes groupées** : Metz Métropole pratique régulièrement l'ouverture de ses marchés aux Communes la composant ou aux établissements avec lesquelles elle travaille de manière récurrente. Ils abordent des domaines très variés ; pour mémoire, des groupements ont été réalisés notamment sur le papier à imprimer, le sel de déneigement, la médecine préventive, le mobilier urbain, les prestations topographiques et foncières ou même la fourniture de gaz, d'électricité, audiovisuel, et construction de cimaises... Plus d'une vingtaine de Communes et d'établissements ont participé à des achats groupés.
- **Le partage de matériel** : par délibération du 12 septembre 2011, Metz Métropole met à disposition de ses communes le matériel dont elle dispose pour ses propres besoins ; ils s'agit essentiellement de grilles de sécurité, tables, bancs, tonnelles, sonorisation et micros... cela permet aux Communes de bénéficier gratuitement du matériel disponible pour leurs manifestations. Depuis sa mise en œuvre, environ 150 prêts ont été réalisés.
- **Les services informatiques et géographiques** : suite à une réflexion amorcée en 2009, les élus de Metz Métropole et de la Ville de Metz ont décidé de créer un service commun nommé « Direction Commune des Systèmes d'Information » (DCSI) portant sur les services informatiques et le SIG de l'Agglomération et de la Ville de Metz. Mis en œuvre au 1^{er} janvier 2012, un premier bilan peut être donné après près de 3 ans de fonctionnement.
 - Tout d'abord qualitativement, la création de la DCSI a permis une nette élévation du niveau de service pour les 2 Collectivités, avec le développement de nouveaux modules et d'interfaces entre les différents outils, mais aussi le partage d'expertises et d'expériences entre agents :
 - Le premier enjeu de ce projet de mutualisation portait sur la sécurisation des aspects matériels (locaux, câblages,...) et immatériels (accès internet) des services informatiques.
 - Un deuxième enjeu portait sur l'harmonisation des outils (SIG, stockage des données, revue de la politique d'impression, « passerelle » téléphonique MM/VdM,...) permettant un meilleur partage des données et une fluidification des coopérations.
 - Un troisième enjeu était la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique qui a permis la mise à niveau fonctionnelle des deux Collectivités (mobilité, dématérialisation des courriers et des délibérations, outils de gestion de projets, outils collaboratifs..). Ainsi, près de 70 projets de modernisation du système d'information ont pu être menés depuis 2012 sans augmentation d'effectifs.
 - Les premiers bilans financiers annuels

La première année de bilan sur 2012 était conforme aux prévisions en termes de coûts de transition, avec les premiers investissements programmés (schéma directeur estimé à 3 M€ - consommation de 1,975 M€ à fin 2014) :

 - +505 K€ entre 2011 et 2012 en investissement (essentiellement VdM), +54 K€ en fonctionnement (essentiellement MM).
 - +1,133 M€ entre 2011 et 2013 en investissement (essentiellement VdM), +380 K€ en fonctionnement (partagé entre les 2 Collectivités).
 - +1,182 M€ entre 2011 et 2014 en investissement, +623 K€ en fonctionnement.

On peut noter qu'après une hausse notamment liée à la mise en œuvre du Schéma directeur Informatique, une tendance à la baisse des budgets de la DCSI apparaît dès la troisième année de la mutualisation. Pour 2016, l'évolution à la baisse des budgets de la DCSI doit se poursuivre.



- Au cours de l'année 2015, les réflexions visant à offrir aux autres Communes de Metz Métropole des prestations informatiques ont été engagées.

5. Le projet de schéma de mutualisation des services 2016-2020

Le présent schéma de mutualisation poursuit plusieurs objectifs opérationnels :

- **Formaliser les pistes de mutualisation** à court et moyen terme arrêtées par les élus lors des Conférences des Maires des 5 février, 10 septembre et 1^{er} octobre 2015
- **Expliciter** au sein de fiches actions l'objet et les modalités de mise en œuvre de chaque piste.
- **Se donner des objectifs** en termes d'impacts sur l'organisation, les effectifs et les dépenses de fonctionnement.

Pour chaque thématique considérée, des **fiches-actions** précisent différents éléments :

- Le contenu de la mutualisation (« Quelles missions »)
- Les finalités de l'action (« Quels objectifs »)
- Les moyens humains nécessaires à sa mise en œuvre (« Quelles ressources »)
- Les points spécifiques à traiter pour ce service (« Les points de vigilance »)
- Les Collectivités parties prenantes à la mutualisation (« Quelles Collectivités »)
- L'échéance de déploiement des actions à court ou moyen terme (« Le calendrier »)
- Les modalités juridiques et organisationnelles (« Les modalités juridiques »)
- Le modèle économique ou le mode de facturation/remboursement (« Le mode de financement »)
- Les indicateurs pour l'évaluation (« Quels indicateurs d'évaluation »).

Il est à noter que les éléments intégrés dans les fiches ont une vocation purement informative ; elles seront affinées dans la cadre du plan de mise en œuvre.

Le Schéma ici présenté par le Président de Metz Métropole prévoit **plusieurs types de mutualisations** et **des délais de mise en œuvre différents**, selon les Communes concernées :

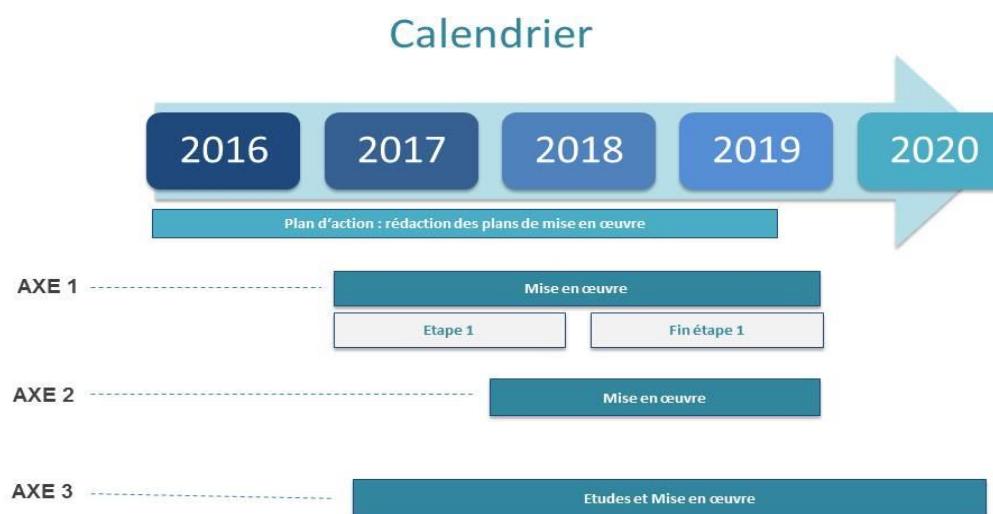
- **Axe 1** : En ce qui concerne la Ville de Metz : compte tenu de l'importance de ses effectifs et de la multiplicité des compétences qu'elle mobilise, la mutualisation avec la Ville de Metz doit être le premier socle d'un projet plus vaste. L'organisation visée est celle que la plupart des grandes Agglomérations ont adoptée, à savoir une « mutualisation structurelle » des services de la Ville-Centre et de la Communauté, avec imbrication des organigrammes même si toutes les composantes ne sont pas mutualisées.

Cette nouvelle organisation doit tout à la fois permettre un fonctionnement plus efficient des services de chaque Collectivité et une amélioration des services rendus à l'interne comme à l'externe.

Enfin, c'est principalement à partir de ces services mutualisés entre la Ville de Metz et Metz Métropole que pourront être déployées des prestations à destination des autres Communes (plateforme services). Deux temps de mutualisation ont été identifiés selon les nécessités de mise en œuvre propre à chaque activité :

- **Axe 1 – Court Terme (2017)** : un certain nombre de mutualisations entre VdM et MM pourraient être engagées tant sur les services supports que les services opérationnels :
 - Services supports : ressources humaines ; finances ; commande publique ; contrôle de gestion ; partenariats et recherche de financements ; affaires juridiques ; assurances ; Correspondant Informatique et Liberté (CIL) ; reprographie ; documentation,

- Services opérationnels : planification urbaine, zones d'aménagement, production des autorisations liées au droit des sols, Politique de la Ville, habitat, gestion foncière non bâti.
- **Axe 1 – Moyen terme (2019-2020)** : d'autres activités pourront être mutualisées sur un temps plus long, compte tenu de leurs spécificités et du travail nécessaire à leur rapprochement (qui permettra notamment de définir plus précisément les périmètres) :
 - Services supports : bâtiment (études, travaux, entretien technique des bâtiments) ; logistique (gestion du parc automobile ; manifestations).
 - Services opérationnels : développement durable.
- **Axe 2 : Les Communes suburbaines de « grande taille »** pourront bénéficier des expertises proposées par la plateforme de services. Elles pourront également, dès qu'elles le souhaitent, participer à certains services communs en y apportant du personnel le cas échéant. Cette contribution se fera en tout état de cause sur la base du volontariat. Il conviendra, en amont, de traiter l'ensemble des « questions préalables » soulevées par ces Communes (polyvalence des agents, territorialisation des services, gouvernance des services mutualisés, ...).
- **Axe 3** : Les autres Communes adhéreront, si elles le souhaitent et selon leurs besoins, à une plateforme de services (modalités à définir) mettant à leur disposition diverses ressources (notamment des expertises). A terme, d'autres formes de mutualisation, plus structurelles, pourraient être envisagées, notamment pour assurer la continuité des services dans chacune de ces Communes.



Les mutualisations revêtiront donc des formes différentes, adaptées aux caractéristiques et aux besoins de chacune des Communes impliquées.

Elles sont supposées couvrir, à terme, un périmètre très large d'activités des Communes et de la Communauté d'Agglomération, incluant certaines fonctions névralgiques. Elles pourraient avoir un impact sensible sur les modes d'organisation et de fonctionnement des Collectivités parties prenantes.

Il importe, en conséquence, qu'elles soient pleinement maîtrisées par les Collectivités impliquées, à chaque étape de leur mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle il est apparu nécessaire de fixer, dans le cadre formel de ce Schéma, les principes et la méthode qui non seulement permettront cette maîtrise mais qui, plus fondamentalement, garantiront la réussite de la démarche (§6).

Dans ce sens, Metz Métropole et ses Communes membres ont donc mesuré les opportunités de mutualisation des services existants et ce, dans le cadre d'une réflexion globale sur la répartition des besoins en fonction des partages de compétences actuelles. Cette démarche a permis de déboucher sur l'élaboration du présent Schéma de mutualisation.

5.1 Vue synthétique de l'Axe 1 (périmètre et calendrier)

	PERIMETRE	Axe 1 : Ville de Metz et Metz Métropole	
ACTION	CALENDRIER	Court terme	Moyen/long terme
1	RESSOURCES HUMAINES	Service commun sur la totalité du périmètre	
2	FINANCES	Service commun sur la totalité du périmètre	
3	FISCALITE	Service commun sur la totalité du périmètre	
4	RECHERCHE DE PARTENARIATS FIANCIERS	Service commun sur la totalité du périmètre	
5	CONTROLE DE GESTION	Service commun sur la totalité du périmètre	
6	COMANDE PUBLIQUE ACHATS	Service commun sur la totalité du périmètre	
7	ASSURANCES	Service commun sur la totalité du périmètre	
8	JURIDIQUE	Service commun sur la totalité du périmètre	
9	CORRESPONDANT INFORMATIQUE ET LIBERTES	Service commun sur la totalité du périmètre	
10	DOCUMENTATION	Service commun sur la totalité du périmètre	
11	REPROGRAPHIE	Service commun sur la totalité du périmètre	
12	POLITIQUE DE LA VILLE	Service commun sur la totalité du périmètre	
13	HABITAT	Service commun sur la totalité du périmètre	
14	PLANIFICATION TERRITORIALE	Service commun sur la totalité du périmètre	
15	PROJETS URBAINS ZONES D'AMENAGEMENTS	Service commun sur la totalité du périmètre	
16	INSTRUCTION AUTORISATIONS DROIT DES SOLS	Service commun sur la totalité du périmètre	
17	GESTION FONCIERE NON BATI	Service commun sur la totalité du périmètre	
18	LOGISTIQUE	Travail en commun par convention	Service commun sur une partie Périmètre à définir
19	BATIMENTS	Travail en commun par convention	Service commun sur la totalité du périmètre
20	DEVELOPPEMENT DURABLE	Préfiguration d'un travail en commun Définition de process commun	Service commun sur la totalité du périmètre

5.2 Déclinaison de l'Axe 1 (« fiches action »)

A noter que si certaines fiches portent ici sur une ou plusieurs activités, cela ne préjuge pas des modalités organisationnelles qui devront être actées dans le cadre de la rédaction d'un plan de mise en œuvre opérationnelle qui sera établi pour chaque activité mutualisée et qui abordera de manière précise ladite mutualisation selon tous ses aspects. Il est également possible qu'au fur et à mesure de l'étude, des nouvelles activités apparaissent opportunes à mutualiser. La présente liste n'a donc pas vocation à être strictement limitative.

Le périmètre des missions dont il est proposé une mutualisation dans le cadre de l'Axe 1, entre Metz Métropole et la Ville de Metz, regroupe une large part des fonctions ressources essentielles des Collectivités, dont les missions sont quasiment identiques de part et d'autre, mais également des missions relevant de champs de compétences partagées et appelées à connaître une intégration renforcée voire un transfert intégral à l'EPCI.

Les fonctions ressources :

Il est en premier lieu proposé de mutualiser l'ensemble des fonctions relevant des ressources humaines : évolution professionnelle (emploi, compétences), gestion administrative (carrière, paie), relations sociales et environnement au travail (risques professionnels, conditions de travail, dialogue social). La mutualisation de cette fonction, essentielle au fonctionnement global de l'administration, outre son intérêt propre, constituera également un élément facilitateur des autres mutualisations.

Autre fonction support éminemment transversale et dont la mutualisation permettra également de faciliter la mise en commun des autres missions et services : la fonction finances, tant dans son périmètre de base (préparation, suivi et exécution budgétaires) que dans les missions associées : les expertises particulières en matière de fiscalité ou de recherche de financements externes, ou encore le contrôle de gestion.

En marge de ces champs essentiels, il est également proposé de mutualiser d'autres fonctions administratives supports, qui existent de part et d'autre, dont les champs d'intervention sont soit communs soit voisins, et dont la mise en commun paraît à l'évidence susceptible de conduire à une optimisation :

- la commande publique, dont la mutualisation constituera un prolongement des groupements de commande déjà engagés,
- la gestion des assurances,
- la fonction juridique,
- le Correspondant Informatique et Libertés,
- la documentation,
- la reprographie.

Dernier champ identifié comme présentant un réel intérêt en terme de mutualisation : les fonctions liées à la logistique (parc de véhicules, manifestations et matériels) ainsi qu'aux bâtiments (construction, rénovation, maintenance, gestion). Les différences organisationnelles existant cependant dans ces domaines entre Metz Métropole et la Ville de Metz nécessitent qu'une étude approfondie soit menée en préalable à une mutualisation qui intervientrait dans un second temps.

Les fonctions opérationnelles :

Plusieurs champs de compétences sont actuellement partagées entre l'EPCI et les Communes, dont la ligne de délimitation risque d'évoluer rapidement voire de disparaître au profit d'un transfert intégral à l'EPCI.

Mais même dans un contexte de compétence partagée, respectant le partage des pilotages politiques respectifs, une mutualisation des services pourra constituer un levier pour permettre de faciliter la cohérence des politiques menées de part et d'autre, d'optimiser les moyens et expertises, et d'améliorer la lisibilité pour le public (guichets uniques).

C'est notamment le cas pour l'ensemble des fonctions relevant de la planification urbaine, de l'aménagement urbain et du droit des sols, mais également de l'habitat, ainsi que de la Politique de la Ville, fonctions dont il est proposé une mutualisation rapide.

Dans un second temps, il est proposé de poursuivre avec la fonction développement durable et environnement, après qu'une première phase de rapprochement aura été engagée.

ACTION 1 – LES RESSOURCES HUMAINES

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paie-carrière ▪ Recrutement/mobilités/maintien dans l'emploi ▪ Compétences et formation ▪ Dialogue social ▪ Environnement de travail 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une opportunité de « muscler » les activités de pilotage stratégique des RH (GPEC, organisation, masse salariale, tableaux de bord...) ▪ Une gestion plus sécurisée de certaines fonctions (gestion des paies et carrières, de l'absentéisme) ▪ Un développement et un partage de compétences RH (prévention RPS, mission handicap, etc..) ▪ Une offre plus étendue pour les agents, réflexion sur le reclassement, maintien dans l'emploi ▪ Une attractivité des postes et missions, des évolutions potentiellement intéressantes pour les agents des services RH ▪ Un budget formation optimisé 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un service de 14 agents à MM ▪ Un service de 36 agents à VdM 		
Les points de vigilance ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un service en position stratégique dans la mutualisation (rôle central dans le pilotage de la démarche d'ensemble) qui nécessite un accompagnement particulier ▪ Des politiques RH parfois différentes ▪ Quelles missions à confier aux référents déconcentrés (« fonction RH partagée ») déterminées en terme de métier RH (recenter le service RH sur ses compétences premières) ? ▪ Les activités relatives à l'insertion : au sein de la VDM quel rattachement (RH ou Pol Ville) ? 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de mobilités internes annuelles entre Collectivités mutualisées ▪ Nombre d'agents en ETP ▪ Masse salariale du service commun ▪ Taux d'absentéisme sur les Collectivités (politique et actions RH de lutte contre l'absentéisme, prévention des risques physiques et psycho-sociaux) ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de VdM et de MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - travail sur les modalités RH transverses aux services mutualisés - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 2 – FINANCES			
Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement à la définition des stratégies financières (études et prospectives) ▪ Gestion financière, budgétaire et comptable ▪ Elaboration et suivi budgétaire ▪ Expertise financière et comptable sur des dossiers transversaux et / ou complexes ▪ Gestion de la dette et de la trésorerie 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunité pour repenser l'organisation des missions et leur degré de déconcentration ▪ Opportunité pour développer l'expertise commune (dette ; trésorerie ; analyse financière ; ingénierie financière et comptable) ▪ Partager les bonnes pratiques ▪ Optimiser le fonctionnement ▪ Gain de visibilité et économies potentielles par des groupements de commandes ▪ Gestion commune et harmonisée des échéances règlementaires (dématérialisation) 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion financière et budgétaire : 11 agents à MM (hors agents déconcentrés) ▪ 19 agents à VdM (hors agents déconcentrés) 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une nécessaire mise en cohérence des process et procédures ▪ L'articulation des calendriers budgétaires des 2 Collectivités ▪ Des fonctions nécessitant un traitement particulier 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de mandats et titres traités par an et nombre moyen traité par agent ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Délais globaux de paiement 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de VdM et de MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur l'harmonisation des procédures ; - Plan de mise en oeuvre du service commun ▪ Moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 3-FISCALITE

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre, analyser et optimiser les impôts et taxes versés par Metz Métropole (en particulier TVA et taxes foncières) et les recettes fiscales encaissées (notamment fiscalité directe). ▪ Assurer une veille juridique active sur la fiscalité et prendre en charge les contentieux associés à cette activité. ▪ Anticiper, dans le cadre de la préparation budgétaire et de la prospective financière, la mise en œuvre de nouvelles dispositions fiscales ; réaliser des simulations financières (ex : taux, exonérations, etc) ▪ Sécuriser les aspects fiscaux des grands projets structurants de la Collectivité ▪ Lien privilégié avec les services de la DGFiP 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une opportunité pour repenser l'organisation des missions fiscales (le cas échéant, dans le cadre de la création d'un service dédié) ▪ Cette expertise n'est pas présente aujourd'hui à la Ville mais le besoin y est clairement identifié ▪ Partager les bonnes pratiques ▪ Faciliter les démarches fiscales communes (mise en œuvre du pacte financier et fiscal, projets structurants en partenariat) 		
Quelles ressources ?	2 agents (0,5 cat A + 0,80 cat C = 1,2 ETP)		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redimensionnement de l'équipe et/ ou nécessaire priorisation des actions menées. ▪ Rattachement hiérarchique de la fonction? 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Gains financiers liés au renforcement de l'optimisation fiscale 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de VdM et de MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur la fonction « fiscalité » - Plan de mise en œuvre du service commun ▪ Moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 4 – RECHERCHE DE PARTENARIATS FINANCIERS			
Quelles missions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la contractualisation des dispositifs de subvention à l'échelle des Collectivités et rechercher de nouvelles sources de financements publics <ul style="list-style-type: none"> ○ Inscription des projets dans une démarche plus globale de type Projet de territoire ○ Montage des dossiers MM centralisé dans la mesure du possible (selon les pôles) ○ Pilotage & suivi des demandes et des encaissements de l'ensemble des recettes "subventions" ○ Appui à la fonction centralisée "Mécénat" ▪ Assurer le suivi des évolutions des politiques territoriales et des dispositifs d'aide et de subvention des partenaires institutionnels 		
Quels objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centraliser l'activité de recherches de partenariat pour Ville de Metz (meilleure gestion du personnel et meilleur partage de l'expertise) ▪ Optimiser les partenariats financiers (plus grande efficacité) ▪ Elargir l'éventail d'activités des agents sur la recherche de partenariat ▪ Pour Metz Métropole : enrichissement des dossiers de réponses à appel à Projets par une approche pluripartenaires ou "multi MOA" 		
Quelles ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,5 ETP à MM ▪ 1,5 ETP à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des positionnements différents dans l'organisation (quel rattachement ?) ▪ Risque de divergence entre VdM et MM sur la captation de financements à la marge . ▪ La mutualisation des partenariats privés est exclue du périmètre ▪ la fonction secrétariat à renforcer? (coté VdM) ▪ Lien avec le rôle du Sillon lorrain en matière de financements européens à clarifier ▪ Coopération transfrontalière et financements associés : fonction peu assurée aujourd'hui et non mutualisable en l'état... 		
Quels indicateurs d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de suivi d'activités à corrélérer nécessairement avec le nombre de nouveaux projets ▪ Taux de réalisation des subventions : montant perçu/montant notifié ▪ Nombre de dossiers créés/an ▪ Montant global contracactualisé/an ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision.... ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service commun ▪ Diversification des sources de financement 		
Quelles Collectivités	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme <ul style="list-style-type: none"> - mise en commun des process pour un choix identique de fonctionnement - plan de mise en oeuvre du service commun ▪ A moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 5 – CONTROLE DE GESTION

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de gestion interne : mise en place d'outils de suivi de l'activité de l'organisation et des moyens mis en oeuvre (notamment suivi financiers, masse salariale, consommations..) ▪ Contrôle de gestion externe : le suivi et le contrôle de la gestion déléguée (délégations de service public, partenaires subventionnés..) ▪ Aide et assistance des services ▪ Référent Orchestra (outil de gestion de projet) 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage des expertises, mise en commun de bonnes pratiques ▪ De potentiels élargissements du panel d'activités des agents 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 agents (2 ETP) à MM ▪ 3 agents (3 ETP) à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des positionnements actuellement différents au sein des organisations : Finances ou DG? ▪ Le service de MM est également en charge des activités « organisation-méthode » : ce qui pose la question de la mutualisation ou non de ces activités. Les ressources seraient toutefois insuffisantes pour un tel scenario. 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Gains en ETP dans les Collectivités mutualisées 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de VdM et de MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur l'harmonisation des procédures ; - Plan de mise en oeuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par Metz Métropole	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 6 – COMMANDE PUBLIQUE, ACHATS

Quelles missions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralisation, préparation, rédaction, passation et négociation des marchés publics et des Délégations de Service Public (DSP) achat public ▪ Mise en place de groupements de commande via un appui à la caractérisation des besoins, une gestion prévisionnelle des achats pour les entités liées à Metz Métropole ▪ Gestion des contentieux commande publique ▪ Centrale d'achats 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunité de regrouper les achats pour limiter les procédures et les produits ▪ Opportunité de constituer une cellule achat pour MM et de mettre en œuvre une vraie politique d'achat par cette cellule et la future centrale d'achat ▪ Sécurisation des DSP par un traitement centralisé ▪ Economies à moyen terme avec la rationalisation des procédures et la généralisation de la signature électronique ▪ Développer la polyvalence sur le traitement des dossiers, amélioration du niveau de service 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un service commande publique de 5 agents à MM ▪ Un service commande publique de 9 agents à la VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des coûts potentiels de transition sur l'harmonisation des logiciels et outils (rédaction DCE, profil acheteur...) ▪ Relations avec les services opérationnels : quelle organisation, quels outils (extension du SharePoint de MM ? Nouvel outil ?) ▪ Harmonisation des procédures d'achat : quelle CAO compétente ?, quels élu(s) signataire(s) ? ▪ Quel rattachement des activités assurances et précontentieux : à la commande publique ? au service juridique ? 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de consultations, marchés et montants par an ▪ Nombre de groupements de commande par périodicité (annuel/ trimestriel/...) ▪ Nombre de Communes ayant participé à un groupement ▪ Evaluation des gains financiers réalisés grâce aux groupements de commande ▪ Nombre d'agents en ETP du service commun ▪ Masse salariale du service commun 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ville de Metz et MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - travail commun sur les principaux marchés publics VdM/MM + groupements de commande Communes/MM et proposition aux autres Communes - plan de mise en œuvre du service commun marchés et achats publics ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 7 – ASSURANCES

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passation et gestion des contrats d'assurances dans tous les domaines (véhicules, patrimoine, risques juridiques...) ▪ Gestion des sinistres ▪ Relations avec les administrés dans le domaine ▪ Gestion du pré contentieux 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage des expertises, mise en commun de bonnes pratiques ▪ Potentiel élargissement du panel d'activités des agents 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 agent MM (0.3 ETP) à MM ▪ 3 agents (3 ETP) à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des positionnements actuellement différents au sein des organisations 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Gains en ETP dans les Collectivités mutualisées 		
Quelles Collectivités ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de VdM et de MM 	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur l'harmonisation des procédures ; - plan de mise en oeuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par Metz Métropole	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 8 – FONCTION JURIDIQUE

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistance et conseil juridique aux instances décisionnelles et aux pôles de la collectivité ▪ Elaboration et contrôle d'actes juridiques et/ou administratifs ▪ Gestion des contentieux ▪ Veille juridique ▪ Périmètre à définir en lien avec les autres mutualisations (assurances, ...) 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rassembler les expertises complémentaires des équipes ▪ Elargir les compétences des agents, afin de maintenir la polyvalence tout en développant des spécialisations ▪ Renforcer la veille juridique 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 agents à MM (1,8 ETP). ▪ 3 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre attentif au risque de conflits d'intérêt entre les 2 Collectivités (transferts de compétence, problématiques foncières et immobilières, contentieux dans lequel les 2 Collectivités sont parties...) ▪ La relation de proximité avec les services utilisateurs devra être maintenue pour garantir la réactivité et l'efficacité du service rendu ▪ Organisation à revoir (assurances, CADA?..) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Gains en ETP dans les Collectivités mutualisées ▪ Autre selon le périmètre mutualisé 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - harmonisation des procédures - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	service commun	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 9 – CORRESPONDANT INFORMATIQUE ET LIBERTES (CIL)

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir le respect de la réglementation ▪ Relations avec la CNIL ▪ Tenue des registres et établissement des rapports annuels ; commission d'homologation des téléservices ▪ Animation du réseau des référents CIL désignés des les Pôles / Services 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place une politique de sécurité informatique commune, en vue d'une gestion plus cohérente ▪ Créer à Metz Métropole une fonction qui n'existe pas 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 agent à MM (0,2 ETP) ▪ 1 agent à VdM (0,5 ETP) 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une procédure de désignation du CIL commun auprès de la CNIL (procédure déjà réalisée coté VDM) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Autres indicateurs spécifiques à l'activité <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de manquements à la loi Informatique et Libertés ○ Nombre de déclarations préalables pour traitements sensibles (nombre de dossiers de demande d'avis ou demande d'autorisation à la CNIL) 		
Quelles collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - établir la procédure à suivre dans le cadre de la désignation du CIL - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 10 – DOCUMENTATION

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de revues de presse ▪ Gestion documentaire (abonnements, ouvrages, délibérations...) ▪ Veille documentaire ▪ Phototèque 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer l'organisation afin de développer des missions et thématiques supplémentaires ▪ Réaliser des économies de moyens sur la revue de presse, la gestion et la veille documentaire ▪ Elargir l'accès à un plus grand fond documentaire pour les utilisateurs des deux CT 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 agents à MM (2 ETP) ▪ 3 agents à VdM (2,5 ETP) 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunité d'unifier les politiques de diffusion ? Une évaluation des coûts des droits de diffusion devra être menée. ▪ Veiller au maintien de la polyvalence des agents pour ceux qui le souhaiteraient ▪ Les outils sont à uniformiser 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de revues de presse élaborées et périmètres de diffusion ▪ Evolution de la volumétrie du fond documentaire ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - mise en commun des process pour un choix identique de fonctionnement - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de service aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 11 – REPROGRAPHIE

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impression et reproduction de documents à partir de fichiers numériques ou papiers noir et blanc ou couleur ▪ Mise sous pli 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la gestion des ressources humaines dans une équipe mutualisée ▪ Possibilité de prendre en charge les fiches de paie de MM par les services VdM en charge de la mise sous pli ▪ Possibilité de prises en charge nouvelles ▪ Améliorer l'organisation et optimiser la répartition des tâches (lissage des pics d'activité) ▪ Optimiser les coûts (matériels, humains) 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 agents à MM (2 ETP) ▪ 3 agents à VdM (3 ETP) 		
Les points de vigilance	<p>Des questions sur le fonctionnement du service et sur sa logistique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel site pour le service de reprographie ? un seul lieu est nécessaire ▪ Quelles relations avec les services utilisateurs ? ▪ Création d'un service livraison ? ▪ Comment assurer la gestion des priorités ? 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution de la volumétrie des impressions ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Services aux Communes 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - mise en commun des process pour un choix identique de fonctionnement - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 12 – POLITIQUE DE LA VILLE

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion opérationnelle des actions de terrain en cohérence avec le Contrat de Ville ▪ Emploi et Insertion professionnelle ▪ Médiation & Prévention de la Délinquance ▪ Lutte contre les discriminations ▪ Education ▪ Gestion Urbaine de Proximité (GUP) ▪ Renouvellement urbain (ORU) ▪ Développement économique des quartiers 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la cohérence des actions menées en transversalité, en regroupant les interventions Politique de la Ville puisque MM est compétente sur l'ingénierie du Contrat de Ville et les Communes sur la mise en œuvre ▪ Garantir la continuité de la chaîne décisionnelle entre le pilotage et la coordination. 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 agents à MM (1.25 ETP) ▪ 19 agents à VdM (17 ETP) 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si le pilotage, la coordination et l'animation du Contrat de Ville doivent être confiées à MM (application de la Loi LAMY), les actions menées sur le terrain devront rester sous l'autorité du Maire (qui pourra s'appuyer sur le service mutualisé). ▪ Le service mutualisé devra être territorialisé afin de maintenir la proximité des services opérationnels avec les quartiers. ▪ Prévoir une organisation ouverte à une éventuelle mutualisation avec la Commune de WOIPPY si elle le souhaite 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution des budgets « Politique de la Ville » ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> - A court terme : - transfert de compétence (Loi LAMY) - plan de mise en œuvre du service commun
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de Compensation

ACTION 13 - HABITAT

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition et pilotage des politiques de l'habitat et du logement ▪ Pilotage du Programme Local de l'habitat (PLH) ▪ Suivi et mise en œuvre du Règlement Particulier d'Intervention (RPI) 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la cohérence des actions menées en transversalité, en regroupant les interventions et en créant une mission habitat/logement avec de véritables moyens ▪ Améliorer la coordination des politiques menées par les 2 Collectivités. 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 agents à MM (2.5ETP) ▪ 0,5 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le rattachement de cette activité n'est pas le même selon les Collectivités (pôle urbanisme à VdM et au sein d'un pôle cohésion sociale à MM) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du budget « habitat-logement » ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Bilans annuels et triennaux du PLH 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de service aux Communes ?
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

	<p><u>PLANIFICATION INTERCOMMUNALE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Participation à l'élaboration des révisions des POS et PLU des Communes pour leur mise en compatibilité avec le SCOTAM/ALUR/GRENELLE (aide ponctuelle ou conventionnée) ; Elaboration des avis en tant que Personne Publique Associée sur les procédures de révision/modification et autres des POS/PLU des Communes ; Participation à l'élaboration des documents de planification communautaire et supra-communautaire (SCoTAM, PLU, PLH,...), à leur suivi/mise en œuvre, et révision ; Conduite des réflexions sur la prise de compétence PLUi (débat ALUR et projet de CU). <p>Pour la Ville de Metz, il s'agira plus spécifiquement de conduire et réaliser la révision générale actuelle de son PLU, de poursuivre sa démarche d'extension du secteur sauvegardé (Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur), de réaliser des études thématiques spécifiques (statistiques, sociologiques, économiques, urbaines,...), ainsi que des projets issus de ses propres stratégies territoriales (Plans guides, orientations urbaines, définition des projets urbains).</p> <p><u>OBSERVATIONS TERRITORIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place et exploitation d'observatoires (foncier, dynamiques territoriales, ...) en régie ou via les satellites des Collectivités (AGURAM, MMD) sur le territoire communautaire et ses différents espaces. <p><u>STRATEGIE FONCIERE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place et définition de politiques foncières pour accompagner les stratégies de développement de tout le territoire (Communes et MM) ; Renouveler, définir et mettre en œuvre le cadre partenarial avec les opérateurs fonciers publics (EPFL et SAFER) <p>Pour Metz Métropole, il s'agira également de poursuivre les actions engagées sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - AGRICULTURE PERIURBAINE : animation du réseau de partenaires avec MMD, recherche de porteurs de projets, études diverses, définition et formalisation du projet d'Agrobiopôle sur le Plateau de Frescaty, participation aux manifestations agricoles, etc. - MONT SAINT QUENTIN : élaboration du plan de gestion du site classé sur 6 Communes (700 ha), acquisition de terrains militaires (211 ha), et animation/coordination du futur programme d'actions 2015-2020, réalisation d'actions sous maîtrise d'ouvrage MM, mise en compatibilité avec les POS/PLU...
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> Partager la capacité d'expertise, les approches et les outils d'observation Préparer le territoire à une planification intercommunale
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> 4 agents à MM 4 agents à VdM

Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de l'équipe technique à supporter de nouvelles demandes et missions tout en préparant l'avenir ▪ Pertinence à rapprocher les politiques publiques (habitat, politique de la ville, urbanisme) en l'absence de CU ? ▪ Pertinence au rapprochement physique du pôle avec le service SIG ? ▪ Articulation avec l'AGURAM indispensable au vu de la charge de travail et de l'éventuelle prise de compétence PLUi ou de l'arrivée de la CU. ▪ Le périmètre d'intervention de ce pôle et son fonctionnement seront impactés en cas de création d'une Communauté Urbaine ▪ Place de l'équipe du SCOTAM ▪ Nécessité de mettre en place un double circuit de validation (différenciation des responsabilités entre la planification intercommunale et la planification communale) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Capacité à effectuer les missions historiques ou de « base » ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etape 1 court terme : - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 15 – PROJETS URBAINS – ZONES D’AMENAGEMENT			
Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser ou piloter des études de faisabilité ou d’opportunité ▪ Réaliser ou piloter des études permettant d’initier et de concevoir des projets d’aménagement et urbains ▪ Mise en œuvre opérationnelle des projets d’aménagement dans le respect des délais et des coûts ▪ Accompagnement des porteurs de projets ▪ Recherche d’opérateurs, organisation de leur sélection et de leur accompagnement en régie ou par l’intermédiaire de MMD et de la SAREMM ▪ Maîtrise d’ouvrage des espaces publics ▪ Animation du réseau Urbanicité 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gagner en cohérence dans la définition et la conduite des projets ▪ Améliorer l’organisation et optimiser la répartition des tâches (lissage de l’activité en fonction des évolutions du marché) 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 agents à MM (5 ETP) ▪ 5 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle articulation avec la SAREMM ? ▪ Quelle articulation avec la gestion foncière ? ▪ Un enjeu de cohérence des politiques publiques (habitat, Politique de la Ville) ▪ Rapprochement physique avec les services SIG ? ▪ Etude des conséquences de la loi NOTRe sur les zones économiques 		
Quels indicateurs d’évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d’agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Nombre de zones gérées (en direct ou déléguées) 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 16 – INSTRUCTION AUTORISATIONS DROIT DES SOLS

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une convention existante entre VdM et MM ▪ La mutualisation porterait sur les activités complémentaires, à savoir contrôle, contentieux et conseil ▪ Une finalisation totale de la mutualisation dans ce domaine 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer l'organisation des services (regroupement d'activités complémentaires) ▪ Générer de potentiels gains de productivité dans le cadre d'un service unique ▪ Mettre en place un guichet unique aux usagers pour VDM/accueil pour MM ▪ Optimiser les fonctionnements 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23 agents à MM (21,6 ETP) ▪ 9 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reste à étudier : <ul style="list-style-type: none"> - les « avis au Maire » - les ERP, enseignes et accessibilité 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - plan de mise en œuvre du service commun
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 17 – GESTION FONCIERE NON BATI

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des acquisitions et ventes de biens ▪ Contrôle et sécurisation des opérations foncières et de gestion immobilière ▪ Prospection de locations ▪ Relations avec les gestionnaires d'immeubles, les propriétaires, les syndics de copropriété et les occupants ▪ Suivi de l'exécution du budget (dépenses et recettes) afférant à la gestion immobilière ▪ Rédaction d'actes administratifs liés à la gestion du patrimoine public et privé de la Collectivité : délibérations; décisions; conventions de location; convention de mise à disposition ; conventions d'occupation du domaine public; baux... ▪ Gestion des procédures contentieuses en lien avec le service juridique, les huissiers ▪ Accompagnement et conseil juridique aux pôles 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partager les expertises ▪ Sécuriser l'activité 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 agents à MM (0,8 ETP) ▪ 4 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des rattachements dans les organisations différents (Urbanisme + gestion domaniale pour VdM, ressources et moyens pour MM) ▪ Périmètre différents actuellement (MM centralise gestion foncière et immobilière) ▪ Mise en cohérence avec la planification territoriale 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision et le portage de projets ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ ETP dans les Collectivités mutualisées 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : - plan de mise en œuvre du service commun ▪ A moyen terme : - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

ACTION 18 – LOGISTIQUE

Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du parc automobile : entretien et réparation de tous les véhicules et engins, administration du parc de véhicules – Gestion budgétaire, gestion des carburants ▪ Garantir la mise en application de la norme ISO14001 (VdM). ▪ Gestion des manifestations (logistique des manifestations soutenues ou organisées par les Collectivités) ▪ Logistique des déménagements à l'intérieur des services. ▪ Prestation générale sur les illuminations de fin d'année et sur le spectacle des fontaines dansantes (VdM). ▪ Prêt de matériel aux Communes (MM) 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Générer des économies sur la gestion du parc automobile en rationnalisant son utilisation ▪ Optimiser les matériels et équipements existants sur le territoire pour une utilisation plus équitable entre Collectivités mutualisées 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 agents à MM ▪ 36 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifestations : une activité à flux tendu sur la VdM ▪ MM gère ses propres manifestations et met à disposition du matériel aux autres Communes. Tarification de la prestation et quantité de matériel à mettre à disposition ? ▪ Parc automobile : la question des véhicules déchets de MM, actuellement traitée à part. Des contrats de maintenance en cours actuellement. ▪ Baisse des prestations externalisées ▪ Choix sur outil de gestion (outil GIMA de VdM à déployer ?) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Nombre de demandes par mois/trimestre/an ; délais d'attente ; évolution des stocks ;... 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etape 1 Court terme - mise en commun des process de fonctionnement - travail en partenariat par convention ▪ A moyen terme - plan de mise en œuvre du service commun - plateforme de service aux Communes
Les modalités juridiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme - conventions ▪ A moyen terme : - service commun porté par Metz Métropole 	Le mode de financement	A définir selon les travaux menés

ACTION 19– BATIMENTS

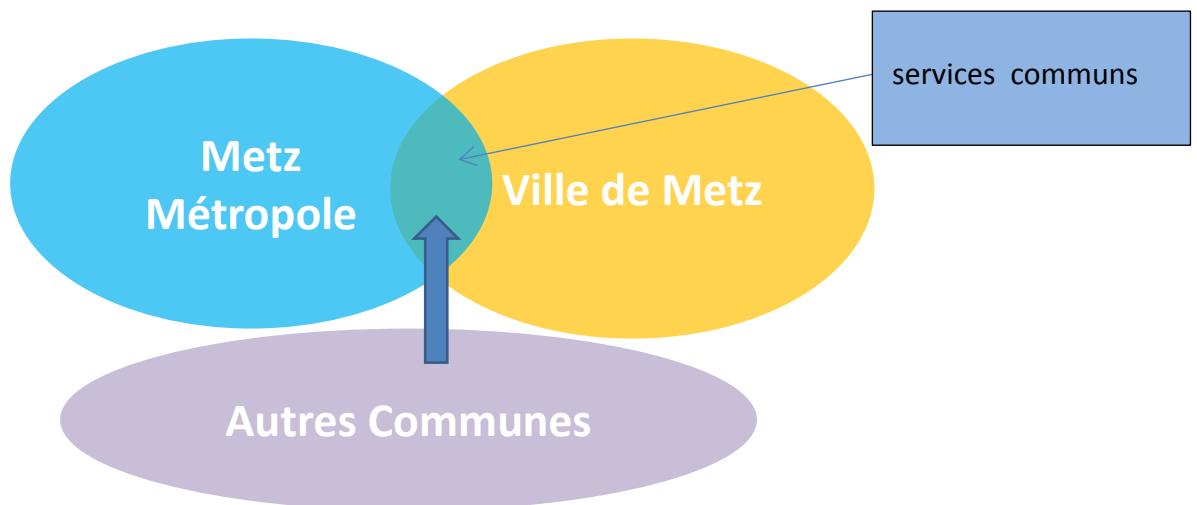
Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudes et travaux (Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'œuvre) ▪ Entretien technique et Maintenance des bâtiments ▪ Gestion des fluides et des accès ▪ Gestion et suivi des marchés liés 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partager les expertises sur les études, travaux et entretien des bâtiments ; ▪ Partager les outils et les procédures (logiciel GIMA comme outil de pilotage des activités mutualisées) 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 agents à MM en charge des bâtiments (20,8 ETP) dont 12 agents sur les travaux en régie d'entretien bâtiments ▪ 81 agents entretien bâtiments à VdM ▪ 15 agents construction bâtiments à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver la polyvalence des agents qui le souhaiteraient ▪ Maintenir la polyvalence en matière d'études (maîtrise d'œuvre et d'ouvrage) ▪ Organiser une réactivité 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service ▪ Gains en ETP dans les Collectivités mutualisées 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme <ul style="list-style-type: none"> - travail en partenariat par convention - mise en commun des process pour un choix identique de fonctionnement ▪ A moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - plan de mise en œuvre du service commun - plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme <ul style="list-style-type: none"> - conventions ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - service commun porté par Metz Métropole 	Le mode de financement	A définir selon les travaux menés

ACTION 20 – DEVELOPPEMENT DURABLE

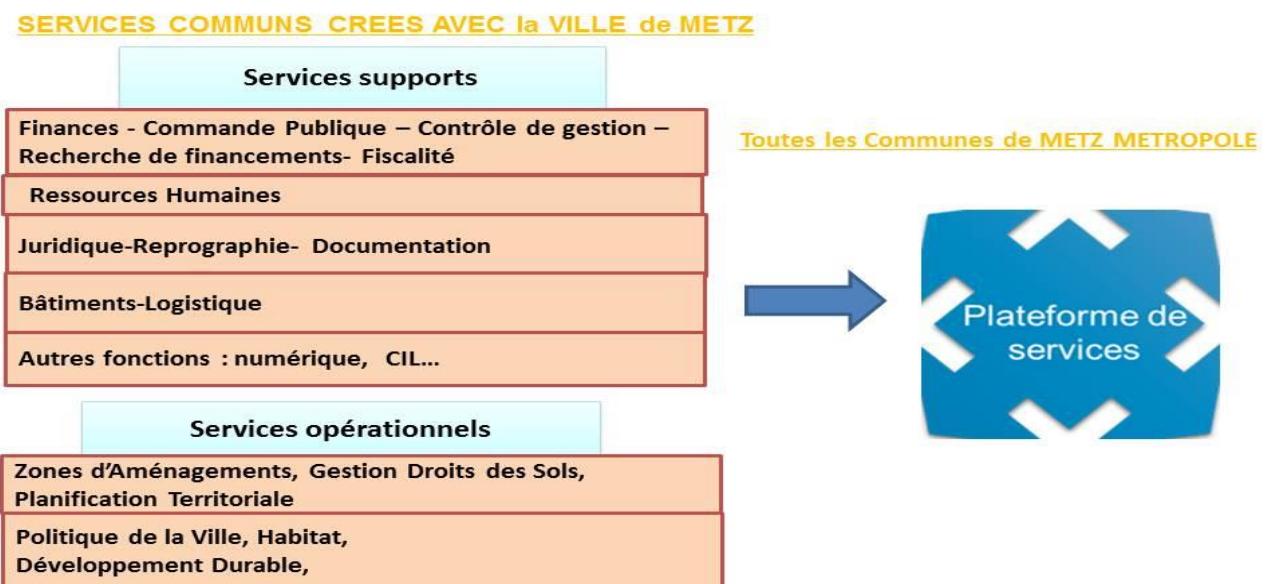
Quelles missions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre la politique de développement durable ▪ Animer des projets transverses dans le domaine du développement durable (Agenda 21, Plan Climat, PDA, Trames vertes et bleues, Natura 2000, prévention du bruit) ▪ S'assurer de la prise en compte du développement durable dans l'activité des services ▪ Coordonner et appuyer les actions de développement durable mises en œuvre au niveau des Pôles et services ▪ Communiquer en interne et en externe sur le développement durable ▪ Suivre et évaluer les actions de développement durable 		
Quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partager les compétences ▪ Généraliser à l'ensemble des projets de bâtiments la certification HQE ▪ Optimiser la fonction conseil en performance énergétique des bâtiments communaux et intercommunaux 		
Quelles ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 agents à MM ▪ 3 agents à VdM 		
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des dispositifs et des méthodes différentes déjà engagées (PCAET, Trames Verte et Bleue, Natura 2000...à MM, Agenda 21 et bilan carbone à la Ville) 		
Quels indicateurs d'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains qualitatifs sur les circuits de décision ▪ Nombre d'agents en ETP dans le service commun ▪ Masse salariale du service 		
Quelles Collectivités ?	Ville de Metz et Metz Métropole	Le calendrier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Travail en partenariat - Mise en commun des process pour améliorer le fonctionnement ▪ A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Plan de mise en œuvre du service commun - Plateforme de services aux Communes
Les modalités juridiques	Service commun porté par MM	Le mode de financement	Attributions de compensation

5.3 Vue synthétique des Axes 2 et 3

- Axe 2 : intégration des autres Communes aux services communs



- Axe 3 : plateforme de services aux Communes



5.4 Les Axes 2 et 3

La déclinaison des Axes 2 (Extension de la mutualisation aux Communes suburbaines) et 3 (Plateforme de services à destination de l'ensemble des Communes) sera précisée en fonction des travaux menés dans le cadre du premier Axe. Il s'agira d'en engager la mise en œuvre dès que possible et en tous les cas, avant la fin du mandat.

L'objectif des Axes 2 et 3 est de mettre à disposition des autres Communes de Metz Métropole des expertises, des compétences et/ou de l'ingénierie qu'elles ne pourraient assumer seules et dont le besoin

peut être temporaire. Cela permettra de développer des compétences nouvelles pour le territoire susceptibles de bénéficier aux Communes qui ne disposent pas de ces compétences et qui en exprimeraient le besoin.

Les propositions de services aux Communes seront identifiées au fur et à mesure de la mise en œuvre des services communs entre la Ville de Metz et l'Agglomération. En effet, l'analyse nécessaire à la mise en place des nouvelles organisations va nécessiter de réaliser un diagnostic précis de moyens en place et de les mettre en lien avec les objectifs de service. Aussi, il est probable que certaines activités soient absorbables par la nouvelle organisation dès sa mise en place en 2017. Chaque plan de mise en œuvre des services communs tiendra compte également des éléments éventuellement déjà identifiés lors des premiers groupes de travail sur le périmètre de la mutualisation par un représentant des autres Communes.

Le partage de compétences pourra s'effectuer soit par adhésion aux services communs, ce qui donnera une vocation pérenne au travail en commun, ou via une plateforme de services qui permettra à chaque Commune de choisir une prestation à la carte selon des modalités qui seront définies dans le cadre de la mise en place. La mutualisation, dans ce cas, sera à géométrie variable.

Cette possibilité de mettre à disposition des expertises sera possible grâce à la mise en commun des services de la Ville de Metz et de l'Agglomération définie dans l'Axe 1.

Au-delà du travail avec les services de la Communauté d'Agglomération, le travail réalisé aura également pour objectif, lorsque cela sera possible, de faciliter et de favoriser la mutualisation entre Communes de Metz Métropole et Communes hors de l'EPCI conformément à ce que la Loi NOTRe permet à ce jour.

6. Les modalités de pilotage et de suivi du Schéma de mutualisation

6.1 Les structures de pilotage

6.1.1 Le pilotage global du Schéma de mutualisation

La Conférence des Maires : les Maires sont garants du lien entre les élus municipaux et les élus communautaires.

- ⇒ Sur la période de la mise en œuvre de la mutualisation, la Conférence des Maires pourra être consultée sur les points à arbitrer en vue du bon avancement global de la démarche. Il sera porté à l'ordre du jour de la Conférence des Maires, tous les 6 mois, un point d'étape la mise en œuvre des services mutualisés.
- ⇒ Sur le suivi de la mutualisation, au moins une fois par an, la Conférence des Maires sera sollicitée pour analyser un bilan des mutualisations mises en œuvre.

Le Bureau de Metz Métropole : chaque année, le Bureau, dans le cadre de son rôle préparatoire aux délibérations du Conseil se verra communiquer, à l'occasion du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), un bilan annuel des effets de la mutualisation.

Le Conseil de Communauté : il valide le schéma directeur de mutualisation, document cadrant la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation.

Chaque année, à l'occasion du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) le Président rend compte de l'avancement du schéma de mutualisation, celui-ci devant prévoir les impacts de la démarche sur les effectifs et les dépenses de fonctionnement et la qualité du service rendu.

La réunion des DGS : en interface avec les élus et les services, les DGS sont garants de la bonne diffusion des informations aux Communes et notamment aux personnels, en coordination avec les chefs de chantiers mutualisation. Cette instance se réunit plusieurs fois par an et a pour vocation de traiter les mutualisations impliquant plusieurs Communes c'est-à-dire dépassant le cercle de la ville centre et éventuellement des grandes Communes suburbaines (y compris les groupements de commandes...).

- ⇒ Sur la période de mise en œuvre de la mutualisation des Axes 2 et 3, un point au moins semestriel réunit les DGS pour faire état de l'avancement des chantiers, définir les besoins, adapter l'offre de services et remonter les points d'arbitrage proposés à soumettre aux élus.
- ⇒ A l'issue de la mise en œuvre des chantiers mutualisation, le DGS de chaque Commune reste l'interlocuteur privilégié des services sur le fonctionnement des services mutualisés. Il participera à l'évaluation de la mutualisation qui sera réalisée chaque année.

Gouvernance stratégique Fixe les objectifs et les grandes orientations	Conférence des Maires	Décide du lancement des projets de coopération intercommunale. Valide le positionnement des Communes sur les projets.	Composition habituelle
	Conseil de Communauté	Vote le Schéma de mutualisation et le bilan annuel.	Composition habituelle

	Bureau préparatoire	Emet un avis sur le Schéma de mutualisation et le bilan annuel (avant vote par le Conseil).	Composition habituelle
	Réunion des DGS des Communes de Metz Métropole	Est informée régulièrement des avancées. Travaille sur la partie "prestation de services".	Composition habituelle

6.1.2 La structure de pilotage de la mise en œuvre des Axes 1 (VDM) et 2 (autres grandes Communes)

Gouvernance opérationnelle Met en œuvre le schéma de mutualisation	Conseil de Gouvernance et d'Evaluation de la mutualisation	Assure un pilotage de la mise en œuvre des actions du Schéma de mutualisation. Valide les étapes. Priorise les propositions de nouvelles pistes de mutualisation. Prépare les réunions des instances politiques.	Président de MM; Maire de Metz, élus représentant MM et VDM et Communes concernées DGS
	Comité de Pilotage Direction Générale	Assure un suivi consolidé de la mise en œuvre des actions du Schéma de mutualisation. Priorise les propositions de nouvelles pistes de mutualisation. Prépare les réunions des instances politiques (Bureau>Conseil>Conférence).	DGS DGA Ressources et Moyens DRH et chefs de projets de MM et VDM et Communes concernées
	Groupe de Travail	Assure la mise en œuvre des actions du Schéma de mutualisation sur son domaine. Rend compte au comité de pilotage.	Responsables métiers, Chefs de projets, toute personne nécessaire

Le Conseil de Gouvernance DCSI créé dans le cadre de la mutualisation des services informatiques sera remplacé par un **Conseil de Gouvernance et d'Evaluation de la Mutualisation**, composé d'élus représentant les Communes mutualisées et l'EPCI. Il aura pour mission de garantir l'équité entre les institutions et sera garant de la bonne mise en œuvre des mutualisations.

Le Comité de Pilotage "Direction Générale" : un comité de pilotage réunissant les DGS des Collectivités concernées par les mutualisations se réunira régulièrement durant la période de préfiguration et celle de mise en œuvre opérationnelle de la mutualisation.

⇒ Celui de la mise en œuvre de l'Axe 1 est déjà en fonctionnement.

Le Chef de projet : un chef de projet pour la mise en œuvre de la mutualisation au sein des Collectivités, garant de la mise en œuvre globale du projet et de sa cohérence, sera identifié.

- ⇒ Sur la période de mise en œuvre de la mutualisation, il se chargera d'animer et de rythmer la démarche et s'assurera de l'adéquation entre la mise en œuvre et la commande initiale. Il coordonnera les référents opérationnels.

Les Groupes de Travail : l'aboutissement de chaque chantier de mutualisation nécessite de désigner des préfigurateurs. Plusieurs encadrants de services seront, à cet effet, responsables de la rédaction des plans de mise en œuvre.

- ⇒ Sur la période de mise en œuvre de la mutualisation, les cadres préfigurateurs sont responsables de la coordination du projet de service mutualisé, de la concertation et de la co-construction du projet avec les agents, du suivi ainsi que de l'avancement de la démarche. Ils rendront compte de l'avancée de leur action au fur et à mesure.

6.2 Les modalités de gouvernance

6.2.1 Les principes de gouvernance

➤ *LA RECHERCHE D'UNE AMELIORATION*

La mutualisation des services n'a de sens que si les changements qu'elle entraîne se traduisent par un progrès à terme.

Ce progrès peut tout aussi bien concerter l'organisation et le fonctionnement de l'administration locale que l'élaboration et la conduite des politiques publiques.

La mutualisation doit apparaître comme l'une des solutions qui permettront aux Collectivités de surmonter des contraintes exogènes :

- La réduction des marges de manœuvre budgétaires et l'obligation qui en découle de réaliser des économies de gestion
- Le retrait de certains services de l'Etat qui oblige les Collectivités à se substituer à ces derniers (comme ce fut le cas pour le droit des sols)
- Les inconvénients liés à la morcellisation de l'action publique (incohérences, tâches réalisées deux fois, manque de lisibilité pour le citoyen sur l'action publique du fait des interventions croisées et de l'enchevêtrement des compétences)

D'autres objectifs pourront être poursuivis dès lors qu'il s'agira d'améliorer le service rendu aux utilisateurs internes et externes tout en élevant le niveau d'efficience des services.

En tout état de cause, le degré de réalisation de ces objectifs sera régulièrement vérifié, de façon transparente, ce qui suppose la constitution d'un référentiel initial et la mise en place d'un dispositif d'évaluation. Le référentiel sera créé au fur et à mesure de la rédaction des plans de mise en œuvre de la mutualisation et sera présenté par le Président de Metz Métropole au plus tard lors du DOB 2017 afin que les résultats attendus soient identifiés avant la mise en place effective de la mutualisation.

➤ *LE RESPECT DE L'IDENTITE COMMUNALE ET DE L'AUTORITE DES MAIRES*

Le Maire est l'interlocuteur privilégié de l'administré au quotidien. Il doit le demeurer, en dépit des contraintes budgétaires pesant sur les Communes et « rester au centre du jeu », même dans l'hypothèse d'une forte mutualisation des services.

Cette règle implique la mise en place d'une « gouvernance de la mutualisation » qui garantisse la souveraineté des Communes sur toutes les matières relevant de leurs compétences.

Ce principe s'impose dans la mise en œuvre de la mutualisation (conservation par les Maires de l'autorité fonctionnelle sur les services mutualisés), mais aussi dans sa conception (association des Maires à la décision).

Il implique également d'adapter les mutualisations aux besoins des Communes : de ce fait, la mutualisation peut être à « géométrie variable ».

Enfin, la mutualisation repose sur un acte d'adhésion : elle n'est pas imposée. Chaque Commune conserve la liberté de s'inscrire ou non dans un projet de mutualisation. Cependant, lorsqu'une Commune décide de participer à un dispositif de mutualisation, elle doit s'y engager pleinement, en tant que partenaire, et en accepter les modalités de fonctionnement.

➤ *LE RESPECT DES ADMINISTRATIONS*

La mutualisation est une réforme de l'administration locale qui touchera directement les agents des Communes et de la Communauté d'Agglomération. Comme toute réforme de ce type, elle suscite des inquiétudes légitimes.

Il importe d'associer pleinement les agents à la démarche (c'est une condition de réussite), de leur apporter régulièrement une information sur les évolutions du projet et de les accompagner lors de sa mise en œuvre. Il convient également de rappeler que la mutualisation des services doit être un facteur de progrès pour les agents, dans la mesure où elle permet de valoriser les compétences et les savoirs et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'évolution professionnelle.

Enfin, le respect des administrations consiste aussi à mettre en place une nouvelle organisation lisible et fluide, qui ne complexifie pas les relations hiérarchiques dans la mesure du possible.

Les engagements des Communes et de Metz Métropole vis-à-vis de leurs agents, pris dans le cadre de cette démarche de mutualisation, seront consignés dans un document récapitulant tous les éléments importants. En parallèle, un programme de travail est en cours de définition avec les organisations syndicales des deux structures afin que les chantiers globaux et essentiels à prendre en compte soient listés avec un planning prévisionnel de réalisation.

6.2.2 Gouvernance des services mutualisés

La gouvernance des services mutualisés repose sur la distinction entre autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle.

Les services mutualisés exercent leurs fonctions pour le compte à la fois de Metz Métropole mais également des Communes qui ont adhéré au dispositif.

Dans ce cadre, en fonction des dossiers et de la collectivité pour laquelle ils travaillent et par le biais de leur responsable hiérarchique, ils accomplissent leurs missions sous l'autorité fonctionnelle de l'Exécutif (Président/Vice-Président – Maire/Adjoint au Maire) et de la Direction Générale (DGS/DGA) de ladite collectivité, qui sont habilités à donner au service mutualisé toute consigne relative aux affaires les concernant.

Chaque collectivité établit avec Metz Métropole à cet effet un schéma d'exercice de l'autorité fonctionnelle qui s'impose à la Commune, mais aussi à l'EPCI, gestionnaire du service commun, et qui définit les circuits d'instruction et de décision impliquant le service mutualisé, la Direction Générale et l'exécutif de la collectivité.

6.2.3 Les garanties données aux collectives adhérentes

Les agents des services mutualisés tout comme les cadres de direction générale et les élus s'obligent à la plus absolue confidentialité et herméticité des dossiers qu'ils traitent pour le compte des différentes Collectivités. En cas de difficulté majeure, les agents devront solliciter leur supérieur hiérarchique dans les collectivités concernées. Afin d'aider les agents dans la mise en œuvre de ces principes, une information régulière sera donnée à chaque agent de service mutualisé et un document leur illustrant les obligations leur sera transmis.

6.3 La révision et l'évaluation du Schéma de mutualisation et de sa mise en œuvre

6.3.1 Le référentiel d'évaluation de la mutualisation

L'année 2014/2015 constitue le temps « zéro » de l'évaluation de la mutualisation, à partir des données notamment des comptes administratifs 2014 concernant les informations financières (dépenses de personnel, charges directes et indirectes liées aux services mutualisés le cas échéant,...) et des données relatives aux ressources humaines au 31 décembre 2014 ou 2015 des Collectivités impliquées.

Le Schéma de mutualisation vise une stabilisation des dépenses de fonctionnement, voire des économies qui ne peuvent être pleinement déterminées à ce stade de la démarche. Néanmoins, peuvent être en partie appréhendés les dispositifs d'optimisation (ou de non-réduction) des dotations de l'Etat. Afin d'optimiser le Coefficient d'Intégration Fiscale, la Ville de Metz et Metz Métropole conviennent de privilégier la révision de l'Attribution de Compensation des sommes dues au titre des services communs.

Pour illustration, sur la base du calcul de la DGF 2014, l'intégration des charges liées à la totalité du périmètre de mutualisation défini à l'Axe 1 (ajouté des frais de la DCSI) aurait pu générer un gain potentiel de 357 K€ sur la dotation de base de la DGF de Metz Métropole (abstraction faite d'un éventuel impact sur la dotation de garantie).

Ces hypothèses ont été réalisées sur la base du calcul en vigueur pour la DGF 2014. Elles ne prennent pas en compte le projet de Loi de finances 2016 modifiant le calcul de la DGF.

6.3.2 Le calendrier de l'évaluation

Le Conseil de Gouvernance et d'Evaluation proposera un premier bilan des mutualisations menées au dernier trimestre 2017 qui sera inclus dans le DOB préalable au vote du Budget Primitif 2018. Cette évaluation sera soumise aux élus en Conférence des Maires, au Bureau et ainsi qu'au Conseil de Communauté.