



## Rapport de présentation sur l'état d'avancement de la mutualisation des services et du schéma de mutualisation

En date des 9 et 15 avril 2015, l'ex-Communauté de Communes du Sénonais et la Ville de Sens se sont engagées dans une démarche de mutualisation devant leurs conseils respectifs pour une mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les instances paritaires se sont prononcées favorablement les 21 et 28 septembre 2015.

Parallèlement, il a été proposé un schéma de mutualisation aux communes membres de l'intercommunalité, adopté au conseil communautaire en date du 3 mars 2016.

Conformément aux dispositions relatives à la démarche de mutualisation, un rapport d'avancée doit être présenté aux conseils respectifs des collectivités et de l'établissement public.

Il convient de préciser que le contexte territorial dans lequel se sont développés la réflexion, le travail technique, ainsi que la concertation, a connu une évolution soudaine en décembre 2015 du fait de l'opportunité saisie du passage en Communauté d'Agglomération et menée dans un délai extrêmement court. Huit nouvelles communes sont venues agrandir le périmètre intercommunal, nous amenant à intégrer cette nouvelle dimension dans notre schéma.

Le parti-pris de ce rapport est de dresser un bilan annuel de la mutualisation au regard des objectifs présentés initialement, d'une part en ce qui concerne la mutualisation des services entre la ville-centre et l'intercommunalité, et d'autre part en ce qui concerne les relations de mutualisation entre l'intercommunalité et ses communes.

Pour rappel, les objectifs sont :

- **AMELIORER LE SERVICE PUBLIC A LA POPULATION** avec un niveau de service équivalent, voire supérieur au niveau des services actuels, dans un souci de transparence, de rapidité de traitement, de lisibilité des actions, de respect de l'utilisation des deniers publics, d'accessibilité au service, de cohérence des réponses, qui sont la finalité des collectivités dans le rapport aux usagers.
- **ASSURER LA MISE EN ŒUVRE OPTIMALE DU PROJET DE TERRITOIRE** en permettant aux collectivités et établissements publics du bassin sénonais de bénéficier de l'expertise la plus pointue dans des domaines de plus en plus techniques et d'assurer la cohérence dans la menée des dossiers transversaux.
- **GARANTIR** entre les collectivités, les établissements publics et leurs élus et agents, la meilleure fluidité relationnelle dans la gestion des dossiers techniques.
- **ASSURER** aux communes, notamment les plus petites, une maîtrise dans la gestion des dossiers et dans leurs réflexions et politiques, dans un souci constant d'équité territoriale et de respect de l'identité communale.



Ce rapport présente les différentes avancées pour chacun des objectifs fixés par convention entre la Ville de Sens et la Communauté d'Agglomération du Grand Sénonais et par le schéma de mutualisation adapté au nouveau périmètre intercommunal.

## **1° AMELIORER LE SERVICE PUBLIC A LA POPULATION**

La mutualisation des services a pour objectif principal de fournir un service amélioré à la population, en simplifiant l'accès aux services publics.

L'organigramme unifié a été opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2016 ; cet organigramme a pour vocation de présenter une organisation des services lisible et cohérente, notamment en termes de métiers. L'idée est de valoriser un niveau d'expertise pouvant répondre au besoin de l'ensemble des administrations.

Pour l'usager, l'enjeu est de proposer une cohérence de lieux d'accueil afin de limiter ses déplacements. Aussi, des déménagements ont été opérés selon la logique de l'organigramme et selon la typologie des bâtiments.

- Hôtel de Ville : majoritairement les services régaliens
  - La direction de la citoyenneté
  - La direction de la prévention et de la tranquillité publique, dont le CSU (centre de supervision urbaine)
  - Le cabinet du maire
  - La direction de la communication
  - La direction des systèmes d'informations et de l'aménagement numérique du territoire
  - La direction de la vie culturelle, de l'animation locale et du jumelage
- La Poterne : les services ressources
  - La direction générale
  - La direction du pilotage et des stratégies territoriales
  - La direction des ressources humaines
  - La direction des finances
  - La direction des marchés publics et moyens généraux
  - La direction des affaires juridiques et des assemblées
- Bâtiment du 14/14 : les services recevant du public
  - La direction de l'enfance et de l'éducation
  - Le pôle rayonnement et attractivité du territoire
- Centre technique mutualisé : la majorité des services techniques
  - Ingénierie et grands travaux
  - Le service voirie
  - La direction du centre technique, des déchets et de la propreté
- Le service espaces verts de l'intercommunalité est venu rejoindre celui de la Ville de Sens au Moulin à Tan.



- Les services eau et assainissement des deux entités sont demeurés dans leurs bâtiments respectifs tout en mutualisant l'activité.
- Les services du CCAS sont également restés dans leurs locaux.
- Les services tels que le théâtre municipal, les musées, le CEREP, les bibliothèques, le service des sports, les centres sociaux, les crèches, l'école de musique et de théâtre, l'espace de musiques amplifiées n'ont pas connu de changement.

Pour aller encore plus loin dans la qualité de prise en charge de l'utilisateur, une réflexion est en cours pour :

- d'une part, palier à une situation compliquée et urgente en termes d'accueil au bâtiment du 14/14,
- et, d'autre part, imaginer une solution d'accueil unique à l'image de celle mise en place à la mairie de Vincennes.

L'idée est de définir un premier niveau de réponse faite à l'utilisateur qui pourra trouver en un seul lieu, grâce à un fonctionnement moderne, l'information première qu'il est venu chercher, soit physiquement, soit téléphoniquement, soit par voie dématérialisée.

En termes de délai, l'urgence du bâtiment du 14/14 devra trouver sa solution pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et la réflexion de fond devra aboutir d'ici 2 ans.

Par ailleurs, le rapprochement des écoles de musique de la Ville de Sens et de la commune de Paron a permis, à la rentrée de septembre 2016, de proposer aux élèves une offre complémentaire en matière de cours de musique, de théâtre et de danse. La configuration des deux établissements a été prise en compte dans la répartition des cours.

Ces structures disposent d'une direction unique par la mise à disposition de la directrice actuelle de l'école municipale de Sens à hauteur de 50% de son temps de travail ainsi que d'une partie du temps de travail de la secrétaire. Chaque école conserve son propre budget.

Les tarifs ont été harmonisés et un règlement intérieur unique a été adopté.

L'utilisateur dispose de structures qui ne sont pas en concurrence mais complémentaire dans l'enseignement proposé.

Enfin, la mutualisation a permis une présence continue des agents des services techniques de la Communauté d'Agglomération et de la Ville de Sens, venus en soutien aux municipalités inondées fin mai 2016.

## **2° ASSURER LA MISE EN ŒUVRE OPTIMALE DU PROJET DE TERRITOIRE**

La Communauté d'Agglomération et les communes partagent un rôle d'animation et de développement du territoire.



Toutefois, le partage et la définition, parfois fine, de l'intérêt communautaire, peuvent amener, dans des situations de séparation des services, à des situations particulièrement risquées et pénalisantes de dilution des responsabilités, de manque de visibilité, d'incompréhension entre les services, parfois même de confrontations.

Par ailleurs, la menée de projets complexes fait nécessairement appel à un panel de compétences, dont la responsabilité peut être exercée par les communes ou par l'intercommunalité.

La mutualisation des services est une réponse à la fois à ces risques de blocage, les services étant par essence rassemblés au sein d'une même entité et en recherche de coopération, mais a également pour but de démultiplier la réactivité des prises de décision.

Dans le cadre de projets structurants (projet quai Landry, Ecoparc, espace Chaillots, la halte fluviale...), une synergie et une osmose entre les services sont essentielles.

Ainsi, la création d'un pôle « attractivité et rayonnement du territoire », réunissant les services gérant les compétences de l'urbanisme et de l'aménagement, des transports urbains, de l'environnement, du développement économique ou encore du logement, a-t-elle permis de faciliter les échanges techniques, la recherche de solutions et d'améliorer la gestion de ces dossiers complexes.

Tout projet de territoire, en tant que politique publique, nécessite une évaluation.

La création d'une direction « pilotage et stratégies territoriales », à moyens constants, chargée du suivi des politiques contractuelles, des instances du PETR, de l'audit et de l'évaluation, ainsi que de l'assistance aux communes dans le cadre notamment de la mutualisation, constitue une plus-value importante.

Une démarche d'audit permanent de l'activité des services est en cours, visant à évaluer la mise en œuvre de notre mission de service public par la détermination d'indicateurs pour l'ensemble des services. L'idée est de disposer d'un outil global qui permet de donner une information sur notre niveau d'activités au regard de nos objectifs. Il s'agit d'un tableau de bord semestriel qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les services produisent, via la direction du pilotage et des stratégies territoriales, des tableaux de bords mensuels dans les domaines des finances, des ressources humaines, des marchés publics, des travaux et des manifestations. Il s'agit d'un premier niveau d'informations qui fait l'objet d'une présentation en comité de direction.

En outre, des fiches projets, outil transversal, ont été mises en place. Il s'agit d'un support à la construction du projet et un outil collaboratif induisant une coordination des informations relatives à l'ensemble des domaines impliqués dans le projet.



### **3° GARANTIR entre les collectivités, les établissements publics et leurs élus et agents, la meilleure fluidité relationnelle dans la gestion des dossiers techniques**

La mise en œuvre d'un organigramme unique, initialement composé de 5 pôles (deux pôles fonctionnels et 3 pôles opérationnels), a été l'occasion pour l'administration d'un questionnement sur ses missions, sur ses procédures et sur ses objectifs.

La recherche de la performance et de l'efficacité dans la menée des politiques publiques a été au centre des préoccupations de l'administration.

Au vu des projets portés par la Ville de Sens et la Communauté d'Agglomération, il est proposé de faire évoluer le nombre de pôles de 5 à 6 par la refonte du pôle « Actions Educatives, culturelles et sportives », ce qui entraîne la création :

- **D'un pôle « Direction des ressources humaines et des actions éducatives et sportives »**. Il sera placé sous l'autorité de la Directrice des ressources humaines, qui prend ainsi la responsabilité de directrice de pôle, et regroupera les directions et services suivants :

- o La direction des ressources humaines, qui reste placée sous l'autorité de la directrice du pôle,
- o La direction des sports, placée sous l'autorité du directeur des sports,
- o La direction de l'enfance et de l'éducation.

Cette dernière, au vu des enjeux importants et sensibles qui lui sont liés, du nombre d'agents important à encadrer et à animer, et du nombre d'acteurs à coordonner et à informer, sera renforcée par l'embauche d'un cadre en charge de la direction du service, comme indiqué par ailleurs sur l'organigramme actuel.

- **D'un pôle « Culture - Tourisme »**. Ce pôle, placé sous l'autorité de Gérald Packo, regroupera :

- o Les établissements culturels (Théâtre, Ecole municipale de musique et de théâtre, Garage – musiques actuelles, bibliothèques)
- o Et verra la création d'une direction du patrimoine et du tourisme.

Celle-ci regroupera l'ensemble des fonctions dévolues aux musées, au CEREP, à l'action touristique en lien avec l'Office de Tourisme, à la valorisation du patrimoine et tout autre élément pouvant entrer dans ce champ large de réflexion et d'action.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle direction, la Ville de Sens et la Communauté d'Agglomération procéderont à un recrutement.

Par ailleurs, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, un 6<sup>ème</sup> service commun sera mis en place, « animation culturelle et vie locale ». Pour rappel les services communs concernent les services fonctionnels, ne correspondant pas à une compétence mais un appui technique. Ainsi 9 postes sont automatiquement transférés à l'intercommunalité

A ce jour, la mise en œuvre d'un projet d'administration, qui devra se décliner en projets de pôles et de services, reste un objectif à atteindre.



Les déménagements opérés ont également pour objectif de faciliter les échanges et améliorer le fonctionnement des équipes de gestion (finances, RH, secrétariat...).

Deux enjeux importants pour l'avenir :

- La création des unités administratives de gestion : il s'agit d'un centre de ressources partagées permettant de mettre en commun les tâches administratives pour l'ensemble d'un pôle. A ce stade, les services ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée de cette organisation pour plusieurs raisons :

- L'éloignement des services par rapport à ces unités ne favorise pas les relations telles qu'elles devraient être.
- Une culture et un mode fonctionnement autonome ancrés dans les habitudes ralentissent l'appropriation de cet outil central.
- Les agents en poste doivent être formés pour monter en compétence sur les différents domaines d'intervention.

- L'amélioration des relations entre les services fonctionnels et les services opérationnels.

Pour ce faire, la gestion des systèmes d'informations doit être revue et reste un objectif majeur de la collectivité qui doit à la fois refondre ses logiciels-métiers, mais aussi uniformiser et sécuriser son système informatique.

Un effort particulier sera mené en ce qui concerne les infrastructures informatiques, nécessaires à la mise en œuvre de l'e-administration envers les usagers, nécessaires également à l'amélioration des relations avec les partenaires institutionnels (Trésorerie, administrations diverses), ainsi qu'à l'amélioration des relations entre services.

Ces infrastructures permettront ainsi de faciliter les échanges et pourront répondre à des enjeux tant économique (consommables, ressources humaines), qu'environnemental (développement durable) au regard de la masse de papiers échangés (ex : envois numérisés plutôt que sur supports « papier » pour les conseils municipaux et communautaires).

La mutualisation des services induit la confrontation des méthodes de travail et des procédures internes ; cela nécessite une analyse en vue d'extraire les points forts et les points faibles. L'objectif est de créer des conditions favorables à des « process » fluides et efficaces communs à l'ensemble de l'organisation.

Au niveau décisionnel, si certaines craintes pouvaient être légitimement entendues, peu d'arbitrages ont été à rendre et les directions et services n'ont pas eu à gérer de conflits entre la Ville et l'Agglomération en matière de priorisation de dossiers par exemple.

**4° ASSURER aux communes, notamment les plus petites, une maîtrise dans la gestion des dossiers et dans leurs réflexions et politiques, dans un souci constant d'équité territoriale et de respect de l'identité communale**

La mise œuvre de la mutualisation a impliqué la rédaction d'un rapport et d'un projet de schéma de mutualisation adoptés par le conseil communautaire en date du 3 mars 2016.

La période durant laquelle ce document a été élaboré n'a pas permis de prendre en compte les 8 nouvelles communes venues rejoindre l'intercommunalité qui, de fait, a évolué de façon extrêmement rapide en Communauté d'Agglomération. Naturellement, ce rapport s'accompagne de la mise à jour des données.

La commission des moyens et ressources a été réunie à deux reprises cette année pour évoquer avec les communes membres la question de la mutualisation et fixer les objectifs avec les élus.

Dans un premier temps, il est fait le choix de se concentrer sur une forme simple de mutualisation par la formation de groupements de commandes :

Intitulé du groupement de commandes	Retour des communes	Etat
Formation - CACES	2 réponses	Actif
Nettoyage des vitres	0 réponse	Inactif
Assistante sociale	0 réponse	/
Marché d'impression	3 réponses dont 2 communes intéressées	Inactif Marché non proposé en groupement de commandes vu le peu de quantités nécessaires aux communes intéressées.
Produits d'entretien	5 réponses, dont 2 communes intéressées	En cours
Acquisition de matériels, consommables informatiques	1 seule réponse	Inactif
Fournitures de bureau et de papiers pour imprimantes et photocopieurs	1 seule réponse négative	Inactif Marché non proposé en groupement de commande
Entretien de la voirie	10 réponses	En cours

Cette orientation ne ferme pas la porte au développement d'outils collaboratifs tels que la création d'une plateforme de services qui reste un objectif pour l'année à venir.

Les groupements de commandes entre la Ville de Sens et la Communauté sont systématiques dès lors que les contrats en cours le permettent et qu'ils sont pertinents. A ce jour 4 ont été concrétisés et 7 sont à venir :

#### Les marchés contractualisés :

- Entretien des vitres Ville + CAGS - marché attribué
- Exploitation et maintenance des installations thermiques, des installations du centre nautique Pierre Toinot et des installations de chauffage et de production d'eau chaude individuelles - Ville + CAGS - marché attribué
- Impression de publications municipales et communautaires Ville + CCAS + CAGS - marché en cours de publication





- Maintenance et renouvellement des installations de sécurité dans les ERP Ville + CAGS - marché en cours d'analyse

#### Marchés en groupement de commandes à venir :

- Maîtrise d'œuvre accessibilité Ville + CAGS - marché à lancer fin de semaine
- Acquisition de matériels et consommables informatiques Ville + CCAS + CAGS - marché à lancer semaine prochaine
- Achats de fournitures de bureau Ville + CCAG + CAGS - marché à lancer dans les prochaines semaines
- Produits d'entretien des locaux Ville + CAGS - marché à lancer dans les prochaines semaines
- Vérifications périodiques dans les ERP Ville + CAGS
- Elagage Ville + CAGS
- Recherche amiante

Il est fait le constat que les liens de solidarité entre l'intercommunalité et les communes membres sont forts. Pour preuve, le dévouement des équipes techniques de l'administration mutualisée lors de l'épisode d'inondations de fin mai 2016 qui a touché fortement certaines communes. De jour comme de nuit, des agents étaient présents sur le terrain pour intervenir au côté des maires.

La direction du pilotage et des stratégies territoriales a été mobilisée pour accompagner les communes dans leurs démarches administratives auprès de l'Etat et répondre aux questions de leurs administrés.

Avec le recul d'une année, des demandes récurrentes en termes de prêts de matériels nous conduisent à s'interroger sur la pertinence de solutions d'achats en commun. Afin d'évaluer l'opportunité de se tourner vers cette forme de mutualisation, une analyse des demandes est en cours qui permettra de conforter ou non cette perspective.

Dans un souci constant de respecter la liberté de choix de chacune des communes dans la mise en œuvre de la mutualisation intercommunale, le travail d'identification des besoins se fait en collaboration avec les communes qui souhaitent s'engager.

#### **5° Les effets de mutualisation des services**

Un des enjeux principaux de la mutualisation des services consiste dans l'économie que permet de réaliser ce type de démarche.

Le groupement des services a permis de favoriser la recherche d'économies sur des dépenses « doublons », parfois anecdotiques, mais qui peuvent constituer un gisement important (fournitures, abonnements, certains matériels, prestations ...), et l'optimisation de certaines dépenses par de meilleurs achats (achats groupés).

Les transferts de charges liés aux services mutualisés ont été calculés selon des clés de répartition déterminées en 2015. Actuellement, il est fait le choix de les appliquer aux salaires des agents en poste dans les services communs et partagés entre la Ville et la CAGS.





Le principe est d'effectuer une comparaison du montant total de la masse budgétaire (des services mutualisés) payé par la Ville et par la CAGS avec le montant total de la masse budgétaire (des services mutualisés) dû par la Ville et la CAGS.

Il en résulte que la Ville ou la CAGS devra verser à l'autre collectivité une somme qui sera déduite ou ajoutée aux contributions de compensation.

Les clés de répartition sont fixées pour chaque service, direction ou pôle mutualisés. Ces clés doivent être objectives et permettre de s'adapter à l'évolution des services, voire à intégrer une commune dans le calcul. Elles sont évaluées sur la base du CA 2015 de l'année 2016.

Le montant du transfert de charges présenté à la CLECT du 20 octobre 2016 est de 1 789 239 € de la Ville vers la CAGS (une première prévision fixait un coût de transfert de charge de la Ville vers la CAGS de 1 704 859 €).

Des ajustements ont été effectués :

- **Ajustement budgétaire** pour 160 000 € au niveau de l'agglomération, notamment pour des postes transférés après communication des premiers éléments financiers en novembre 2015 (bourse mobilité).
- **Modification de la clé de répartition liée aux bâtiments**  
Initialement à 89% Ville et 11% Agglomération, la clé est passée à 95% Ville et 5% Agglomération puisque des bâtiments appartenant à l'Agglomération sont en partie utilisés par la Ville (Poterne ou 14/14).  
Cela impacte les répartitions « Patrimoine-accueil-archives » - « Entretien des locaux » - « Ingénierie et grands travaux » - « Propreté ».
- **Correction de la clé et des masses salariales concernant les CLSH** (éléments 2015 incomplets).
- **Suppression de la masse salariale « Eaux-Assainissement »** qui ne concerne pas le budget principal mais les budgets-annexes Eaux et Assainissement et sur laquelle il n'y a pas lieu d'appliquer une clé de répartition.

La mutualisation n'a pas engendré de dépenses liées aux outils informatiques. En effet, les deux entités sont équipées du même logiciel RH et finances, facilitant le traitement des dossiers.

En matière de ressources humaines, la mutualisation a engendré un coût supplémentaire lié à une harmonisation des régimes. Il a été fait le choix de ne pas faire supporter à l'intercommunalité ces coûts qu'il convient toutefois de souligner car il s'agit d'un effort important et une avancée majeure pour le personnel :

- Harmonisation de la valeur faciale des titres-restaurant de la Ville sur celle de la CAGS pour un coût de 120 000 €.
- Participation de l'employeur à la prévoyance (maintien de salaire) pour un coût de 40 000 €).

La nouvelle organisation des services, telle qu'elle a été construite, a permis de réaliser des économies de masse salariale. En effet au regard des organigrammes cibles qui ont été élaborés des postes ont été rationalisés. Par ailleurs des doublons ont été effacés en matière d'abonnements.



- La mutualisation du DGS et le non remplacement d'un cadre fonctionnel a pour effet d'économiser en 2016 sur ces postes 132 754€. En 2017 s'ajouteront 32 000€ de départ à la retraite non remplacé.
- La résiliation d'abonnements en doublon permet une économie de 9 200€.

## **6° Les contraintes**

La convention initiale de mise en œuvre de la mutualisation posait également, en plus d'objectifs, un certain nombre de contraintes rappelées ci-après :

- La mutualisation doit être ressentie comme la mise en commun de moyens dans le but d'améliorer l'efficacité des services publics dans un rapport égalitaire entre les collectivités.
- La mutualisation, dont la lisibilité doit être complètement transparente, doit permettre de garantir l'indépendance des communes tout en améliorant leur capacité de répondre aux attentes de plus en plus fortes des populations.
- La mutualisation sera conçue avec la pleine adhésion du personnel, dans un souci constant d'amélioration des conditions de travail et d'évolution professionnelle, sous la forme d'un projet d'administration partagé et concerté.

Ces trois contraintes font appel à des enjeux bien différents : la première est d'ordre relationnel et politique, la seconde d'ordre financier et la troisième d'ordre humain, au niveau du ressenti.

Pour ce qui est de la première contrainte, la mutualisation ne s'est manifestement pas accompagnée par des mises sous tutelle de collectivités face aux autres, contrairement à certaines craintes légitimes.

Cependant, la confrontation des méthodes et procédures nécessite une réflexion approfondie sur la manière d'harmoniser les procès. En effet la mise en œuvre opérationnelle de la mutualisation dans les services communs notamment a mis en exergue les contraintes et soulevé des interrogations méthodologiques. Plusieurs chantiers ont été menés.

Par exemple :

- Les bons de commande  
Une note de service à vocation organisationnelle en la matière a amené les services à émettre des objections quant à l'efficacité de la procédure. De fait, une évaluation a permis de mettre en évidence la lourdeur de la procédure en termes de temps ce qui nuisait à la réactivité des services. Des ajustements ont été effectués permettant de réduire le circuit.

Dans un même temps, un audit très précis a été mené concernant le nombre de bons de commandes traités par les services, sur la base des engagements effectués en 2015 pour les deux entités. Ce travail a permis d'apprécier le comportement des services à cet égard et de travailler avec eux sur la manière de réduire le nombre de bons de commandes compte tenu de leur besoin. La difficulté a été de faire prendre conscience que l'efficacité se trouve également dans l'organisation interne et que revenir sur une manière d'utiliser depuis de nombreuses années n'est pas un aveu de « mal faire » mais une capacité à s'adapter et à évoluer pour le bien du service public.



- Le parc de véhicules légers de service  
La mutualisation a conduit à revoir la géographie des services. La question de la flotte de véhicules de la Ville de Sens et la CAGS est venue naturellement. Un travail d'audit a également été mené. Il en résulte une mise en commun des véhicules, par pool géographique, assorti d'une non attribution aux services et aux agents personnellement (sauf cas particulier). Par corrélation, les deux collectivités peuvent envisager le non remplacement de certains véhicules, faisant l'économie des assurances liées entre autre. Un des objectifs est de rajeunir le parc automobile et apporter une identité (Couleur identique, flocage...).
- Les astreintes  
Ce dossier s'inscrit dans l'harmonisation des pratiques entre les deux collectivités et la nécessité de s'organiser pour faire face à une situation d'urgence dans le cadre de la continuité du service public.

Dans chacun de ces dossiers, les effets seront mesurables à N+1 car la mise en œuvre opérationnelle est programmée pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Concernant la deuxième contrainte, Il faut rappeler que chacune des collectivités parties prenantes à la mutualisation reste maître de sa politique propre et aucun conflit n'est à noter.

La difficulté rencontrée avec les communes membres relève du manque de pratique dans la formation de groupements de commandes qui reste une demande formulée. La réflexion sort même du schéma de contractualisation habituel (Communes/intercommunalité coordonnatrice) puisqu'elles envisagent un groupement de commandes hors CAGS pour l'achat d'illuminations de Noël, l'idée étant que d'une année sur l'autre, elles puissent renouveler la proposition à leur habitants en s'échangeant le matériel.

Enfin, la transparence de la démarche, notamment sur le plan financier, apparaît comme fondamentale. Il est nécessaire d'assurer la meilleure lecture financière possible au dispositif.

- Annexe 1 : Nouvel organigramme
- Annexe 2 : Transferts de charges
- Annexe 3 : Schéma de mutualisation