

Pouvoir adjudicateur

Communauté d'Agglomération de Metz Métropole
Harmony Park
11 boulevard Solidarité
BP 55025
57071 Metz CEDEX 3

Tél. 03.87.20.10.00.
Fax. 03.87.20.10.29
Adresse Internet : www.metzmetropole.fr
Mail : marchespublics@metzmetropole.fr

Objet du Marché

**AIDE A L'ELABORATION D'UN SCHEMA DE
MUTUALISATION A L'ECHELLE DU TERRITOIRE
COMMUNAUTAIRE**

1. CONTEXTE GENERAL

Le contexte réglementaire

Dans un contexte national de réduction du déficit public, de rationalisation de l'action publique ainsi que des structures intercommunales, la baisse annoncée jusqu'en 2017 des dotations de l'Etat incite fortement le bloc local à mutualiser.

Depuis la loi du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales et l'évolution récente des règles européennes (jurisprudence et directive marchés publics du 28/02/2014) les collectivités locales disposent d'outils juridiques permettant une mutualisation « à la carte » à travers :

- Les transferts de compétences,
- Les mises à disposition de services des communes vers l'EPCI dans le cadre d'un transfert partiel de la compétence,
- Les mises à disposition de services communautaires au profit des communes dans le cadre par exemple d'une assistance d'ingénierie,
- Les prestations de services réalisées par l'EPCI au profit des communes,
- Les groupements de commandes,
- Les mises en commun de matériels,
- Les services communs.

A partir de 2015 (article L 5211-39-1 du CGCT), ces dispositifs s'inscriront dans un document programmatique et prospectif : *le schéma de mutualisation de services*. Ce document devra

prévoir notamment l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs de l'EPCI et des communes concernées ainsi que sur leurs dépenses de fonctionnement. Il sera soumis pour avis aux communes avant d'être adopté en conseil communautaire lors du vote du budget.

Par ailleurs la loi du 27 janvier 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles a créé *un coefficient de mutualisation* afin de mesurer le degré de mutualisation. Il sera probablement un indicateur de pondération de la Dotation Globale de Fonctionnement des EPCI et des communes. Un décret d'application à paraître doit en préciser les calculs et un rapport doit en mesurer les conséquences financières.

Le contexte local

Créée le 1^{er} janvier 2002, la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole regroupe aujourd'hui 44 communes dont la Ville Centre (Metz composée de 2000 agents), Montigny-lès-Metz, (XXXagents) Woippy (XXXagents et 41 autres communes (constituées de XX agents).

La Communauté de Metz Métropole emploie près de 900 agents. Ses compétences sont notamment le développement économique et touristique, l'aménagement de l'espace communautaire et les transports, l'équilibre social de l'habitat, l'assainissement, l'élimination et la valorisation des déchets ménagers et assimilés, l'environnement, les équipements culturels et l'archéologie préventive. Metz Métropole est administrée par un Conseil de Communauté composé de 108 conseillers communautaires. Le Conseil a donné délégation au Bureau composé du Président, de Vice-Présidents et de Conseillers Délégués, pour statuer sur toutes les décisions hormis les décisions à caractère budgétaire ou déterminant des orientations stratégiques. Pour l'examen des affaires qui leur sont soumises et pour assurer la préparation des décisions qui leur incombent, des commissions thématiques sont constituées afin d'émettre des avis préalables à la prise de décision.

Metz Métropole est constituée d'une équipe de Direction Générale composée d'1 directeur général des services, de 4 directeurs généraux adjoints et d'un directeur délégué en charge de la prospective, stratégie et innovation territoriale, 21 responsables de pôle et chargés de mission, 4 directeurs d'établissements culturels (Musée, Opéra-Théâtre et Conservatoire) et 5 directeurs administratifs et financiers et chargés de missions.

Une première mutualisation avec la Ville centre a abouti au 1^{er} janvier 2012 entre les services informatiques et système d'information géographique des collectivités. Par ailleurs, des services sont proposés aux communes membres afin d'optimiser les moyens sur des thématiques telles que les groupements de commande, la mise à disposition de matériel dont la liste est en annexe.

Un Pacte Financier et Fiscal, définissant les relations financières entre Metz Métropole et ses communes est en cours d'élaboration.

2. Objet de la prestation

2.1 Attentes

Les élus de Communauté d'Agglomération de Metz Métropole ont souhaité s'engager dans une réflexion globale et collective sur la mutualisation dans le cadre de l'élaboration du schéma de mutualisation de services prévu à l'article L 5211-39-1 du Code Général des Collectivités Territoriales appelé « Pacte de Mutualisation » .

Dans cette perspective, Metz Métropole souhaite se faire accompagner par un prestataire afin :

Marché n°1298	Cahier des Clauses Techniques Particulières	2	/	8
---------------	---	---	---	---

- d'acquérir des connaissances communes et partagées sur la réalité de la mutualisation,
- d'identifier les secteurs d'activité ou services pour lesquels une mise en commun est pertinente au regard des enjeux et besoins du territoire, d'une part et des communes et de l'EPCI d'autre part.
- de définir des scénarii sur lesquels s'adossera le schéma,
- de proposer des modes d'organisation et de gouvernance des services/fonctions mutualisés en fonction du scénario retenu.

Cette démarche de mutualisation concerne l'ensemble du périmètre des 44 communes.

Les objectifs attendus de la mutualisation sont les suivants :

- Améliorer le service rendu aux usagers en termes de présence, d'efficience, et de qualité,
- Renforcer la solidarité au sein du territoire à travers une mutualisation à géométrie variable avec prise en compte des capacités et besoins des communes,
- Moderniser et rationaliser les structures et organisations (décloisonner, traiter les problématiques similaires, améliorer la coopération et la lisibilité de l'action publique, faciliter le pilotage entre Metz Métropole et ses communes). Aussi, la question de l'opportunité de la création de services communs devra être posée que ce soit pour des missions administratives ou techniques,
- Reconnaître, partager et développer les savoir-faire des agents en offrant des perspectives d'évolution professionnelle,
- Optimiser la dépense locale en réalisant à moyen terme des économies financières et limiter la baisse de la DGF en optimisant le coefficient de mutualisation,
- Permettre l'émergence d'une nouvelle culture (donner du sens à l'intercommunalité),
- Développer un esprit communautaire dans le respect de l'identité communale.

Le prestataire s'attachera à proposer des scénarii respectant et garantissant la réactivité des services et la prise en compte de la nécessaire proximité avec les communes et les habitants.

3. LES PHASES D'INTERVENTION

TRANCHE FERME

Elle se déroulera en 2 phases :

PHASE 1 : ETAT DES LIEUX – DIAGNOSTIC – IDENTIFICATION DES BESOINS ET ENJEUX.

Le prestataire effectuera sur la base d'état des lieux (organisation et mutualisations existantes) au sein de Metz Métropole et des communes des pistes de mutualisation les plus opportunes et en fera une synthèse.

Il s'attachera aux services qui pourraient être communs entre la ville de METZ et Metz Métropole mais également entre Metz Métropole et les autres communes.

Il analysera précisément les facteurs de succès et les freins existants ou qui sont susceptibles de survenir sur les pistes apparues. Cette analyse portera sur des considérations juridiques

financières, organisationnelles mais également politiques. Elle prendra en compte les éléments issus du Pacte Financier et Fiscal.

Cette phase sera menée :

- sur la base des éléments fournis au prestataire :
 - Liste des compétences de Metz Métropole,
 - Moyens humains affectés à l'exercice des compétences Metz Métropole,
 - Etat des mutualisations existantes au sein Metz Métropole,
 - Tableaux des effectifs des communes et organigrammes.

- sur la base d'une méthode participative, concertation/consultation des acteurs de la démarche de mutualisation :
 - Le Président Metz Métropole et le Vice-président délégué,
 - Les maires,
 - Les directeurs et responsables de pôles de Metz Métropole et de la Ville de Metz (environ 50 personnes),
 - Les DGS/secrétaires de mairie (44 personnes).

- Objectifs de cette concertation/consultation :
 - s'approprier le concept et les enjeux de la mutualisation,
 - faire un tour d'horizon des attentes et besoins des élus,
 - démontrer qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre mutualisation et identité communale,
 - faire un tour d'horizon des attentes et des craintes des agents,
 - identifier les pistes prioritaires (souhaitables/réalisables) de mutualisation.

Le prestataire devra préciser en argumentant la méthodologie employée pour conduire cette concertation/consultation.

Il proposera une synthèse générale permettant d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et contraintes.

PHASE 2 : PRECONISATIONS ET SCENARII DE MUTUALISATION.

Au vu de la phase 1 et en conformité avec les principes issus du pacte Financier et Fiscal, le prestataire proposera, en les argumentant, des préconisations hiérarchisées de champs de mutualisation qui devront mettre en évidence :

- le périmètre,
- les outils juridiques (transferts de compétences, prestations de service, services communs, mise à disposition de services, groupements de commande, mise en commun de moyens...),
- les objectifs pouvant être atteints (financiers, organisationnels),
- le phasage dans le temps (court, moyen, long terme),
- les conséquences sur le plan humain, matériel, organisationnel, financier et juridique,
- les gains et les risques (financiers, sociaux ou tous autres risques),
- les modalités de mise en œuvre (conditions organisationnelles, juridiques et financières avec modélisation de la répartition des charges en précisant les clés de répartition financière et ses modalités d'actualisation),
- La stratégie permettant de lever les résistances au changement. Une attention particulière sera donnée à la communication auprès des agents et partenaires sociaux.

Le prestataire rédigera :

- des préconisations qui détermineront le périmètre immédiat de mutualisation et le périmètre à moyen et long terme
- un plan d'actions chronologique de la mise en œuvre du schéma (thématique, enjeux, pilote, date de mise en œuvre, degré de mutualisation choisi, état d'avancement) et des mesures d'accompagnement du changement

Le prestataire définira les outils d'évaluation et de suivi annuels des effets financiers des champs de mutualisation préconisés notamment en termes d'effectifs ainsi que de dépenses de personnels et de fonctionnement mais aussi des effets non financiers (création de nouvelles prestations et de nouveaux services, indicateurs sur les performances des services mutualisés) qui préfigureront l'évaluation annuelle de la démarche chaque année en Débat d'Orientation Budgétaire.

A partir des hypothèses formulées, le comité de pilotage validera un scénario sur lequel le prestataire adossera le projet de Pacte de Mutualisation de services. Ce document programmatique devra prévoir notamment l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs de Metz Métropole et des communes membres et sur leurs dépenses de fonctionnement mais également les modes d'organisation et de gouvernance des services/fonctions mutualisés. Le Pacte de Mutualisation devra disposer d'une lisibilité des conditions financières de la mutualisation et des clés de répartition retenues mais également d'amélioration des services (avant et après la mutualisation).

TRANCHE CONDITIONNELLE :

MISE EN ŒUVRE DU PACTE DE MUTUALISATION

- Déclinaison opérationnelle précise du plan d'action et accompagnement à sa mise en œuvre, dans la conduite du changement, en particulier sur le personnel (organisation des espaces de dialogue en prévention des risques psychosociaux),
- Assistance à l'élaboration des conventions financières

4. CONDUITE ET DEROULEMENT DE LA PRESTATION

4.1 CALENDRIER PREVISIONNEL DES MISSIONS

Le démarrage de chaque phase sera subordonné à la notification d'un ordre de service.

Tranche ferme : La date prévisionnelle de notification est fixée au 27 octobre 2014. La TF démarrera à compter de la notification du marché, les délais d'exécution de chacune des phases sont les suivants :

Phase 1 : la phase 1 démarrera fin octobre pour une durée de 3 mois. La réunion de lancement s'effectuera semaine 45

Phase 2 : Le délai d'exécution pour la phase 2 est de 4 mois

Ces délais d'exécution concernent le rendu de la version provisoire.

Après correction de Metz Métropole, le titulaire dispose d'un délai de 10 jours pour remettre un rendu définitif.

Tranche conditionnelle : elle ne pourra être affermie par le maître d'ouvrage qu'à compter de la restitution de la tranche ferme. La tranche conditionnelle peut être affermie jusqu'au 31 janvier 2016.

Le délai d'exécution est fixé à 12 mois à compter de l'affermissement de la tranche. Aucune indemnité d'attente ou de dédit n'est prévue dans le cadre du marché.

4.2 – LES LIVRABLES

Le prestataire devra produire un nombre d'exemplaires originaux suffisants reliés de l'étude complète, une version informatique et la présentation type power point relative à la restitution de l'étude.

A chaque fin de phase, il remettra au minimum un rapport synthétique et opérationnel ainsi qu'une version informatique du travail proposé. Il se chargera également de la rédaction des relevés de décisions de toutes les réunions qu'il animera (groupes de travail, COPIL, COTECH..)

4.3 COMPETENCES

Outre une parfaite connaissance de l'environnement et des enjeux du secteur public local et plus particulièrement de l'intercommunalité, les candidats, spécialisés en organisation des collectivités locales, devront maîtriser l'ensemble des processus décisionnels et de fonctionnement des EPCI, disposer d'une expertise reconnue en matière de ressources humaines des collectivités locales, de finances locales, de management et de conduite au changement et être capables d'apporter des propositions claires, synthétiques et opérationnelles adaptées au territoire et au contexte de l'étude.

Le cabinet retenu aura toute latitude pour proposer des méthodes d'investigation et de travail qui lui permettront de répondre aux attentes définies dans le présent cahier des charges.

5. ACCES AUX DOCUMENTS

Metz Métropole met à disposition du titulaire les documents en sa possession qui seront nécessaires à l'exécution des prestations.

- Arrêté préfectoral de fusion-extension portant création de Metz Métropole,
- Arrêté préfectoral listant les compétences de Metz Métropole,
- Moyens humains affectés à l'exercice des compétences de Metz Métropole,
- Etat des mutualisations existantes au sein de Metz Métropole,
- Tableaux des effectifs de Metz Métropole, des communes et organigrammes,
- Données financières (masse salariale et dépenses de fonctionnement),
- Liste des mutualisations, coopérations et services déjà réalisés.

Les échanges documentaires se feront par mail ou utilisation serveur.

Metz Métropole facilitera, dans la mesure du possible, les recherches de documentation dont le Titulaire pourrait avoir besoin et facilitera les contacts avec les différents partenaires.

6. VALIDATION ET REPRODUCTION DES DOCUMENTS

Tous les rapports et notes prévus pour chaque étape des différentes missions feront l'objet d'une validation préalable de Metz Métropole, en sa qualité de Maître d'Ouvrage de l'opération globale avant diffusion aux instances décisionnelles.

Les documents seront remis au Maître d'Ouvrage en version provisoire. Le titulaire produira les documents en version définitive en trois exemplaires dont un reproductible et une version informatique 10 jours à compter de la réception des observations de Metz Métropole.

Les documents seront fournis en 3 exemplaires et sous format informatique (CD) sous traitement de texte WORD et EXCEL pour les tableaux et les graphiques. Tous les documents devront être légendés et leur source devra être citée afin de permettre la reproduction légale des dossiers.

7. SECRET PROFESSIONNEL

Les agents du Titulaire qui participent à l'exécution du marché sont tenus au secret professionnel pour tout ce qui a trait aux renseignements et documents qu'ils peuvent recueillir au cours de leurs travaux, dans la mesure où il n'a pas été émis de dérogation de manière expresse.

L'ensemble des documents de travail servant à l'étude sont la propriété de Metz Métropole. Ils ne peuvent donc être diffusés sans son accord. Tous les autres documents et études établis par le titulaire et remis à Metz Métropole restent la propriété de Metz Métropole.

Cette obligation s'applique également au contenu des études, et d'une manière générale à l'ensemble des prestations faisant l'objet du marché. Le Titulaire s'engage en outre à citer les sources et recherches qu'il peut être conduit à utiliser.

8. CONDUITE DU PROJET

Il est expressément convenu que seules les personnes mentionnées dans la note méthodologique et l'Acte d'Engagement participeront personnellement à l'exécution des prestations, objet de ce marché, sans préjudice de la participation d'autres personnes.

En cas de remplacement d'une des personnes mentionnées dans la note méthodologique, le pouvoir adjudicateur ou son représentant dispose d'un délai de quinze jours pour accepter ou refuser le remplacement.

Le titulaire nommera un chef de projet, responsable de la bonne conduite du projet. Interlocuteur unique, il a pour rôle d'être l'interface entre la Collectivité et le titulaire, c'est-à-dire la gestion de la relation et le suivi du projet (engagements de réalisation et délais, garantie de la qualité des prestations...).

De son côté, la Collectivité, représentée par son Vice-Président en charge des Coopérations, Mutualisations et services aux communes dispose d'un chef de projet, le responsable du Pôle Organisation Méthodes-Contrôle de Gestion de Metz Métropole.

La gouvernance du projet est définie comme suit :

- **Un comité de pilotage** est institué pour le suivi et la validation de la mission composé du Président, du Vice-Président aux Coopérations, Mutualisations et services aux communes, de 6 Vice-Présidents (dont ceux en charge des finances et du contrôle de gestion), et 3 conseillers délégués membres du bureau. Cette instance déterminera et validera les orientations stratégiques et le contenu programmatique du projet de Pacte de Mutualisation.

- **Un comité technique communal (COTECH)** composé du DGS de Metz Métropole, de la Chef de projet « Pacte de mutualisation », d'un représentant désigné par commune. Lieu de partage et d'échange, ce comité assurera le suivi technique de l'étude.

Le projet fera l'objet de points d'étapes au sein de la **conférence des Maires**.

Il est demandé au Titulaire de qualifier et quantifier précisément dans l'offre les interventions demandées aux services de la Collectivité et ce, lors de chaque étape du projet.

Pour la société,

Lu et approuvé (cachet + signature)

Pour le Président

Le Vice-Président délégué