

Mutualisation des fonctions supports dans les services déconcentrés de l'Etat

Annexe du guide de construction des schémas de mutualisation

Mars 2011



Sommaire détaillé du document

I. Qu'est-ce qu'un schéma régional de mutualisation ?	p. 2
a. Quelles sont les grandes parties d'un schéma régional de mutualisation ?	
b. Quels sont les services concernés par le schéma régional ?	
c. Qu'entend-t-on par fonction support et sous-fonction support ?	
d. Quelles sont les différentes logiques de mutualisation ?	
II. Comment construire un schéma régional de mutualisation ?	p. 15
b. Articuler schéma régional et schémas départementaux	
c. Identifier les avantages et les coûts de la mutualisation	
d. Garantir la qualité de service	
e. S'appuyer sur les outils de mutualisation existants	
3. Quelles pistes de mutualisation possibles ?	p. 33
a. Ressources Humaines	
b. Finances	
c. Logistique	
d. Achats	
e. Communication	
f. Archives	
Compléments : liste des outils opérationnels envisagés, complémentaires au guide	p. 53

Sommaire

Qu'est-ce qu'un schéma régional de mutualisation ?

Comment construire un schéma régional de mutualisation ?

Quelles pistes de mutualisation possibles ?

2

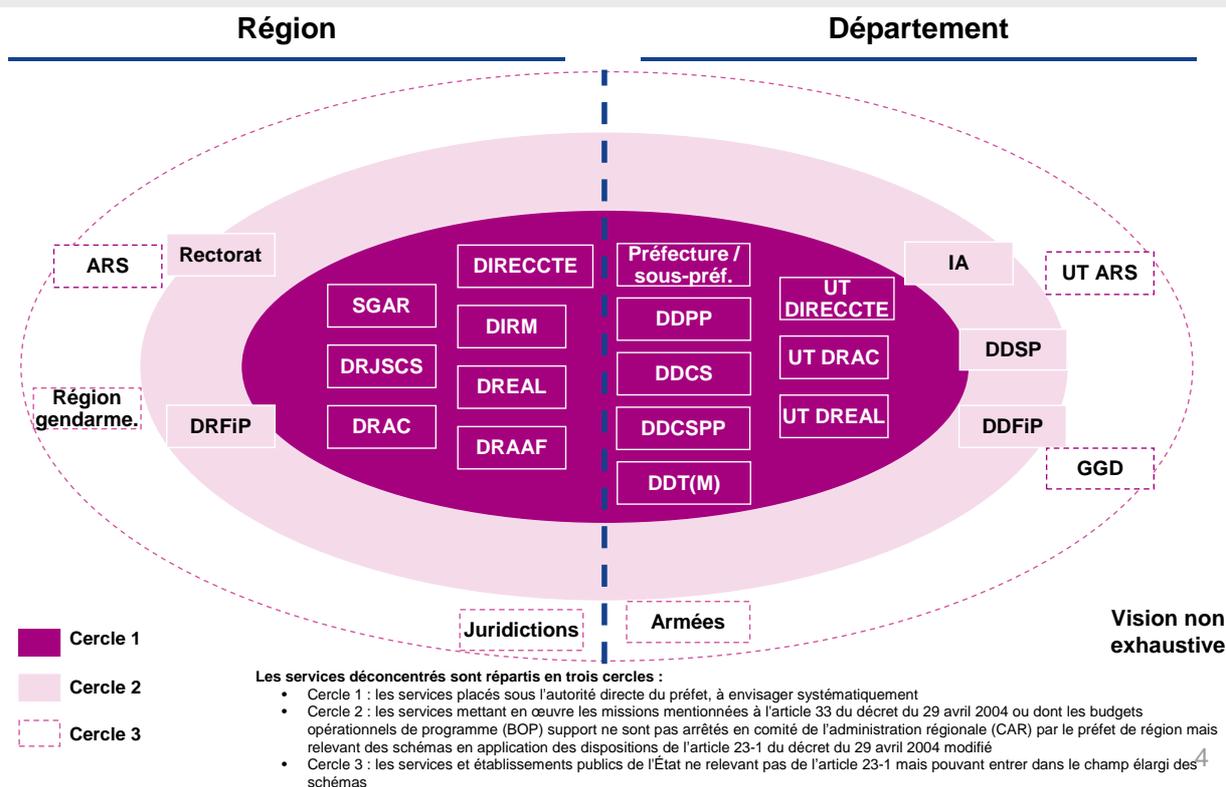
Quelles sont les grandes parties d'un schéma régional de mutualisation ?

1	Situation actuelle et enjeux	<ul style="list-style-type: none">• Contexte régional (géographie, démographie, social) et points d'attention spécifiques à la région• Vision des enjeux régionaux par fonction (taille, importance, criticité des fonctions supports)• Projets régionaux / départementaux structurants (ex : SPSI)
2	Règles encadrant la démarche et principes de mutualisation	<ul style="list-style-type: none">• Règles encadrant la démarche, préalables à la mise en œuvre des principes de mutualisation (engagements et garanties nécessaires au succès des projets)• Logiques de mutualisation et analyse avantages / coûts attendus pour chaque fonction support<ul style="list-style-type: none">– activités à mutualiser– périmètre géographique (régional, départemental, etc.)– périmètre ministériel– type de mutualisation considéré– analyse avantages / coûts, à quantifier sur la base de projets concrets identifiés (voir 4)
3	Conditions de succès	<ul style="list-style-type: none">• Conditions de succès pour une mise en œuvre au niveau de l'ensemble des services de la région• Risques possibles et actions à entreprendre<ul style="list-style-type: none">– Plan de communication, modalités et calendrier de dialogue social, etc.
4	Projets de mutualisation par fonction	<ul style="list-style-type: none">• Sur chacune des fonctions supports, pour les projets impliquant les services régionaux et départementaux, ainsi que les projets impliquant les services de plusieurs départements<ul style="list-style-type: none">– Vision de l'existant (effectifs, répartition des rôles et des responsabilités actuels, analyse des besoins par services, axes d'amélioration)– Piste d'organisation cible retenue, sur un horizon de 12-18 mois (modèle d'organisation cible, rôles et responsabilités, analyse quantifiée avantages / coûts, outils de mise en œuvre envisagés)– Etapes à suivre en vue de l'atteinte de la cible (responsable, indicateurs, gains en cible)

Le schéma régional donne un cadre aux schémas départementaux en définissant les règles et les logiques de mutualisation qui y seront déclinées

3

Quels sont les services concernés par le schéma régional ?



Qu'entend-on par fonction support et sous-fonction support ?

Ressources Humaines	Logistique	Achats	Archives
<ol style="list-style-type: none"> Formation Action sociale & environnement professionnel Recrutement & concours Conseil mobilité / carrières RH de proximité Gestion administrative et paye 	<ol style="list-style-type: none"> Accueil/ orientation Standard téléphonique jour Standard téléphonique nuit Courrier Reprographie Traduction / interprétariat Restauration / blanchisserie Gestion espaces de réunion Gestion mobilier, petit matériel Mise à disposition de la flotte auto Gestion / entretien de la flotte auto Gestion des déplacements Nettoyage / gardiennage / espaces verts Stratégie immobilière Etudes / audits immobiliers Programmation et gestion budgétaire des travaux immobiliers Exécution de l'entretien immobilier lourd et courant 	<ol style="list-style-type: none"> Définition de la politique achats Expression / clarification du besoin Préparation du cahier des charges Organisation de l'appel d'offre Négociation / finalisation du contrat Gestion de la commande Organisation / validation de l'approvisionnement Exécution Pilotage des achats 	<ol style="list-style-type: none"> Production des documents dans les services Information des services Evaluation des productions Gestion des passifs Versement vers le CAI¹ Vie du CAI¹ Organisation des versements définitifs ou destruction Organisation des communications des archives définitives
Finances		Communication	
<ol style="list-style-type: none"> Programmation / mise à disposition Enregistrement des engagements juridiques Gestion comptable de l'approvisionnement Gestion des factures Mise en paiement Emission des titres de recettes Recouvrement des recettes Gestion des actifs Pilotage budgétaire Contrôle interne / qualité comptable Contrôle de gestion Documents comptables - légaux 		<ol style="list-style-type: none"> Stratégie / opportunité de communication Collecte de contenus Rédaction de contenus Conception graphique Validation Impression Diffusion / mise en ligne Bilan / évaluation 	<p><i>Fonctions non détaillées dans le guide</i></p> <p>Juridique²</p> <ol style="list-style-type: none"> Documentation Consultation juridique Contrôle de légalité Gestion des contentieux <p>Système d'info.³</p> <ol style="list-style-type: none"> Système d'information et de communication

¹ Centre d'archivage intermédiaire

² Fonctions évoquées mais non détaillées dans le guide : la fonction juridique fait l'objet d'une étude spécifique, dont les conclusions seront rendues séparément. ³ Fonction traitée par la circulaire n°5510 / SG du 25 janvier 2011

Définition de la fonction Ressources Humaines

Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹
Formation	<ul style="list-style-type: none"> Planification et recueil des besoins Construction de l'offre Organisation logistique et réalisation Evaluation et suivi 	<p>2 catégories de formations transverses et métiers</p> <p>Mandat RGPP 156 (DGAFP) : mutualisation de la formation continue transverse</p>
Action sociale Environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Santé et sécurité au travail : ACMO et médecine de prévention Gestion des prestations sociales collectives (restauration, crèches...) Assistance sociale des personnels 	<p>Accord de 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique</p> <p>Instruction du 25/10 du SGG pour mettre en commun l'assistance sociale entre DDI</p>
Recrutement et concours	<ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins Organisation du recrutement/concours Gestion des candidats/lauréats 	<p>2 catégories de recrutements sur concours et hors concours</p> <p>Mandat RGPP 155 (DGAFP) : mutualisation de l'organisation logistique des concours (CSP)</p> <p>Expérimentation en cours : concours communs pour les SA pour le MEN, MCC, MS et CDC</p>
Conseil en mobilité / carrières	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des entretiens de carrière Conseil aux chefs de service pour la gestion des mobilités 	<p>Mandat RGPP 137 (MIOMCTI) : régionalisation des RH, mutualisation de la gestion administrative</p>
RH de proximité	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des données "de proximité" des agents (congés, coordonnées...) Gestion des actes RH "de proximité" (évaluation/notation, mutation...) Décompte du temps de travail des agents par activité 	<p>Mandat RGPP 10 (MEDDTL) : mise en place des PSI GA Paie</p>
Gestion administrative et paye	<ul style="list-style-type: none"> Création et mise à jour des dossiers RH dans les SIRH Archivage des pièces justificatives Calcul, vérification et liquidation de la paye 	<p>Mandat RGPP 246 (ONP) : centralisation de la paye dans les PESEF</p> <p>Mandat RGPP 242 (SRE) : gestion des retraites</p>

1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD
2. PESE : Pôle d'expertise et de service

Projet à périmètre ministériel 6
Périmètre interministériel / pluri-ministériel

Définition de la fonction Finances

12 sous-fonctions sont identifiées

Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹
Programmation /mise à disposition	<ul style="list-style-type: none"> Déclinaison des programmes par BOP, UO et activités Mise à disposition effective des crédits dans Chorus 	<p>Mutualisation des outils informatiques de gestion entre ministères (CHORUS)</p> <p>+ Mesures RGPP correspondant es (247 : mise en place de SFACT², 268 : volets ordonnateurs et comptables de la DGFIP)</p> <p>Mandat RGPP 10 (MEDDTL) : Mise en place des CPCM Chorus</p> <p>Projet à périmètre ministériel 7 Périmètre interministériel / pluri-ministériel</p>
Enregistrement des engagements juridiques	<ul style="list-style-type: none"> Saisie des actes matérialisant l'engagement de la dépense (marché, bon de commande, subvention, contrat divers...) 	
Gestion comptable de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Saisie des demandes d'achat, subventions, gestion des bons de commandes Constatation et certification du service fait 	
Gestion des factures	<ul style="list-style-type: none"> Réception et traitement des factures envoyées par les fournisseurs 	
Mise en paiement	<ul style="list-style-type: none"> Lancement de la procédure de paiement Réalisation du mouvement des fonds 	
Emission des titres de recettes	<ul style="list-style-type: none"> Production des titres matérialisant la créance d'un tiers envers l'Etat 	
Recouvrement des recettes	<ul style="list-style-type: none"> Recouvrement effectif des fonds liés à un titre de perception 	
Gestion des actifs	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des immobilisations des services (entrée de biens, sorties, transferts...) Inventaire des actifs mobiliers et immobiliers 	
Pilotage budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des variations des ressources (consommation des crédits...) et pilotage du budget en cours d'année 	
Contrôle interne / Qualité comptable	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle interne comptable et certification des procédures comptables 	
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Production des tableaux de bord Analyse de la performance au regard des moyens, des objectifs et des activités 	
Documents comptables - légaux	<ul style="list-style-type: none"> Production des documents comptables-légaux 	

1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD 2. Service facturier

Définition de la fonction Logistique (I)

17 sous-fonctions sont identifiées

	Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹	
Fonctions "Services" Logistique	Accueil / orientation	• Accueil et orientation des intervenants extérieurs au sein des locaux	Mandat RGPP 245 (SAE) : modernisation de la gestion de la flotte auto.	Mandat RGPP2 10 (MEDDTL) : optimisation des services généraux et logistiques ³
	Standard tél jour	• Réception des appels entrants de jour		
	Standard tél Nuit	• Réception des appels entrants de nuit (préfectures et sous-préfectures uniquement)		
	Courrier	• Réception du courrier entrant, tri du courrier, gestion des navettes interservices, affranchissement et envoi du courrier sortant		
	Reprographie	• Gestion des demandes d'impression de gros tirages		
	Traduction / interprétariat	• Traduction des textes écrits et interprétariat lors des réunions en langues étrangères		
	Restauration / blanchisserie	• Gestion de la restauration collective et des blanchisseries internes		
Fonctions "Moyens" Logistique	Gestion espaces de réunion	• Gestion et réservation des salles de réunion	+ Exemples de mutualisation logistique en AC ²	
	Gestion mobilier, petit matériel	• Gestion des commandes, de l'inventaire du mobilier et du matériel utiles au fonctionnement quotidien du SD	+ Exemples de mutualisation logistique en AC ²	
	Mise à dispo de la flotte auto	• Mise à disposition de la flotte automobile auprès des agents, gestion de l'utilisation des véhicules par les agents		

1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD 2. Mutualisation de services logistiques en AC : reprographie, restauration, multi-services / multi-supports) 3. Le mandat 10 RGPP 1 concerne des fonctions supports hors périmètre (management) ou traitées dans le cadre de projets nationaux structurants (GA & Paye, budgétaire & comptable). Le volet Achats est mentionné ci-après.

8

Définition de la fonction Logistique (II)

17 sous-fonctions sont identifiées

	Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹	
Fonctions Logistique liées aux "Achats"	Gestion / Entretien de la Flotte auto	• Pilotage de la flotte automobile (gestion de la flotte auto, négociation des contrats de maintenance, suivi) • Entretien du parc automobile	Mandat RGPP 245 (SAE) : modernisation de la gestion de la flotte auto.	
	Gestion des déplacements	• Gestion des réservations de billets train / avion		
	Nettoyage / gardiennage / espaces verts	• Services de nettoyage, de gardiennage des locaux et d'entretien des espaces verts / Gestion des prestataires externes	+ Exemples de mutualisation logistique en AC ²	
Fonctions Logistique liées à l'immobilier	Stratégie immobilière	• Définition / approbation des schémas pluriannuels de stratégie immobilière; Valorisation du patrimoine immobilier	Projets en cours de France Domaine Gestion des programmes 309 / 723 / 333 Mandat RGPP 243 (DGFIP/France Domaine) : Dynamisation de la politique immobilière de l'Etat	
	Etudes / Audits Immobiliers	• Réalisation des études d'expertises immobilières et audits bâtiments (énergétique, accessibilité,...) et/ ou suivi des prestataires, externes en charge de ces activités.		
	Programmation et gestion budgétaire des travaux immo	• Allocation et suivi des budgets dédiés aux travaux immobiliers lourds		
	Exécution de l'entretien immo. lourd & courant	• Sélection des prestataires internes et externes et suivi opérationnel de l'avancement et de la qualité des travaux		Mandat RGPP 140 (MIOMCTI) : mutualisation / externalisation de la maintenance Convention France Domaine/MEDDTL relative à la mise en œuvre de la politique immobilière de l'Etat du 28 mai 2010

1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD 2. Mutualisation de services logistiques en AC : reprographie, restauration, multi-services / multi-supports)

+ Exemples de mutualisation logistique en AC²

■ Projet à périmètre ministériel 9
■ Périmètre interministériel / pluri-ministériel

Définition de la fonction Achats

9 sous-fonctions sont identifiées

Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹		
Définition de la politique achats	<ul style="list-style-type: none"> Définition et conduite de la politique d'achats 	Déploiement des marchés nationaux (SAE)	Missions Régionales Achat	Mandat RGPP1 10 (MEDDTL) : optimisation de la filière Achats
Expression / clarification du besoin	<ul style="list-style-type: none"> Identification précise et détaillée des besoins d'achat, suite à l'expression d'un besoin par le service gestionnaire Centralisation éventuelle des besoins 			
Préparation du cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> Rédactions des spécifications et définition des conditions d'approvisionnement 			
Organisation de l'appel d'offre	<ul style="list-style-type: none"> Conception des contrats publics et des dossiers de consultation des entreprises, conseil sur le choix des procédures adaptées, gestion administrative et financière des marchés publics en liaison avec les services concernés 			
Négociation / finalisation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> Négociation des conditions commerciales, si la procédure le permet 			
Gestion de la commande	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la commande vis-à-vis du fournisseur 			
Organisation / validation de l'appro.	<ul style="list-style-type: none"> Organisation logistique de la livraison-réception, contact avec le fournisseur Suivi de la qualité 			
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> Gestion administrative et financière des marchés publics (service fait, relations budgétaires avec le comptable, qualité de la prestation, éventuelles pénalités, avenant, suivi et globalisation des bons de commande...) 			
Pilotage des achats	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage et assistance des services dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'achat, animation de la filière achats Suivi des indicateurs clés d'achats des services 			

Note : Gestion administrative et financière des marchés (exécution) non abordée dans le cadre du projet « mutualisation »
 1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD

Projet à périmètre ministériel
 Périmètre interministériel / pluri-ministériel

Définition de la fonction Communication

8 sous-fonctions sont identifiées

Sous-fonction	Description	Principaux projets nationaux en cours ¹	
Stratégie / opportunité de communication	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la stratégie de communication Identification des axes, opportunités ou sujets de communication Validation de la stratégie / de l'opportunité de communication 	Projet en cours du SIG (circulaire en cours de rédaction)	
Collecte de contenus	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de contenu et récupération des éléments structurants auprès des services métiers : sujets, éléments de langage, messages clés, cible... 		
Rédaction de contenus	<ul style="list-style-type: none"> Formalisation des éléments collectés, mise en valeur des messages clés Homogénéisation du langage pour favoriser la compréhension 		
Conception graphique	<ul style="list-style-type: none"> Mise en forme graphique du document : publication assistée par ordinateur (PAO), maquetage, photos... Vérification / mise à la charte graphique 	Marché gouvernemental mutualisé d'achat d'espace Refonte des sites internet (région et département)	
Validation	<ul style="list-style-type: none"> Validation finale du document (rédactionnel + mise en forme) NB : comprend également la validation auprès des partenaires sociaux 		
Impression ²	<ul style="list-style-type: none"> Impression des documents (si format non dématérialisé) 		
Diffusion / Mise en ligne	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion du support auprès de la cible finale : mise en ligne, achat d'espace (presse) Organisation événementielle : forum, convention... 		
Bilan / évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'efficacité de l'action de communication auprès de la cible visée (retombées médias, questionnaires ...) 		

1. Il n'est fait mention que des mandats RGPP incluant explicitement les fonctions concernées, pour les SD 2. lié à la sous-fonction Logistique "Reprographie"

Définition de la fonction Archives

8 sous-fonctions sont identifiées

Sous-fonction	Description
Production des documents dans les services	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction de notes, d'analyses, de compte rendus Formalisation selon une nomenclature Stockage dans les bureaux Mise en boîte des documents à archiver (qui n'ont plus d'utilité directe)
Information des services	<ul style="list-style-type: none"> Explication des enjeux et de la doctrine Présentation de la structuration des archives (vivantes, intermédiaires, définitives) Préparation au plan de collecte (définition du plan de classement pour faciliter le futur archivage)
Evaluation des productions	<ul style="list-style-type: none"> Audit des productions : analyse quantitative (anticipation des espaces de stockage nécessaires, limitation de la production à l'utile), analyse qualitative (état, valeur des documents produits) Contrôle en amont (éviter la perte de dossiers clés)
Gestion des passifs	<ul style="list-style-type: none"> Récolement Elimination et transfert : campagne de tri pour mettre à jour les services entre archives vivantes et archives intermédiaires
Versement vers le centre d'archivage intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des documents à verser, selon les échéances de durée d'utilité administrative (DUA) Rédaction d'un bordereau de transfert Sondage qualité des documents livrés Cotation et traçabilité dans logiciel d'archivage
Vie du centre d'archivage intermédiaire (CAI)	<ul style="list-style-type: none"> Stockage des archives, inventaire et préparation des archives Mise à jour du tableau de gestion Gestion des stocks et organisation des transferts Consultation de documents Organisation des communications (via le correspondant du CAI / centre mutualisé de préarchivage)
Organisation des versements définitifs ou destruction	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des documents à verser, en lien étroit avec les archives départementales (AD) Rédaction d'un bordereau de versement Signature par le directeur des archives départementales d'un bon de destruction Organisation de la destruction (sous-traitance / recyclage avec garantie de destruction)
Organisation des communications	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des archives - sur place (en AD) pour le public / sur place (AD) ou avec déplacement pour le service producteur des documents demandés Accès contrôlé par un archiviste

12

Note: Terminologie France Archives

Quelles sont les différentes logiques de mutualisation ?

Périmètre géographique et ministériel de la mutualisation

Pour chaque sous-fonction, les logiques de mutualisation sont spécifiées sur 3 axes (I)

A. périmètre géographique B. périmètre ministériel

Critères de sélection du périmètre géographique pour chaque sous-fonction :

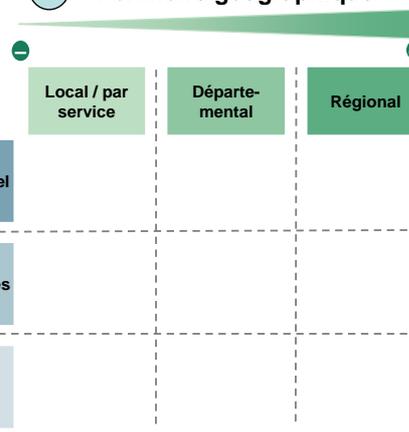
- Besoin de proximité géographique avec les équipes métiers ?
- Effets d'échelle anticipés ?
- Fonction corrélée à d'autres sous-fonctions ?

Critères de sélection du périmètre ministériel pour chaque sous-fonction :

- Besoin de co-localisation avec les équipes métiers des services ?
- Effets d'échelle anticipés ?
- Besoin d'expertise spécifique à un ministère ?

B
Périmètre ministériel

A Périmètre géographique



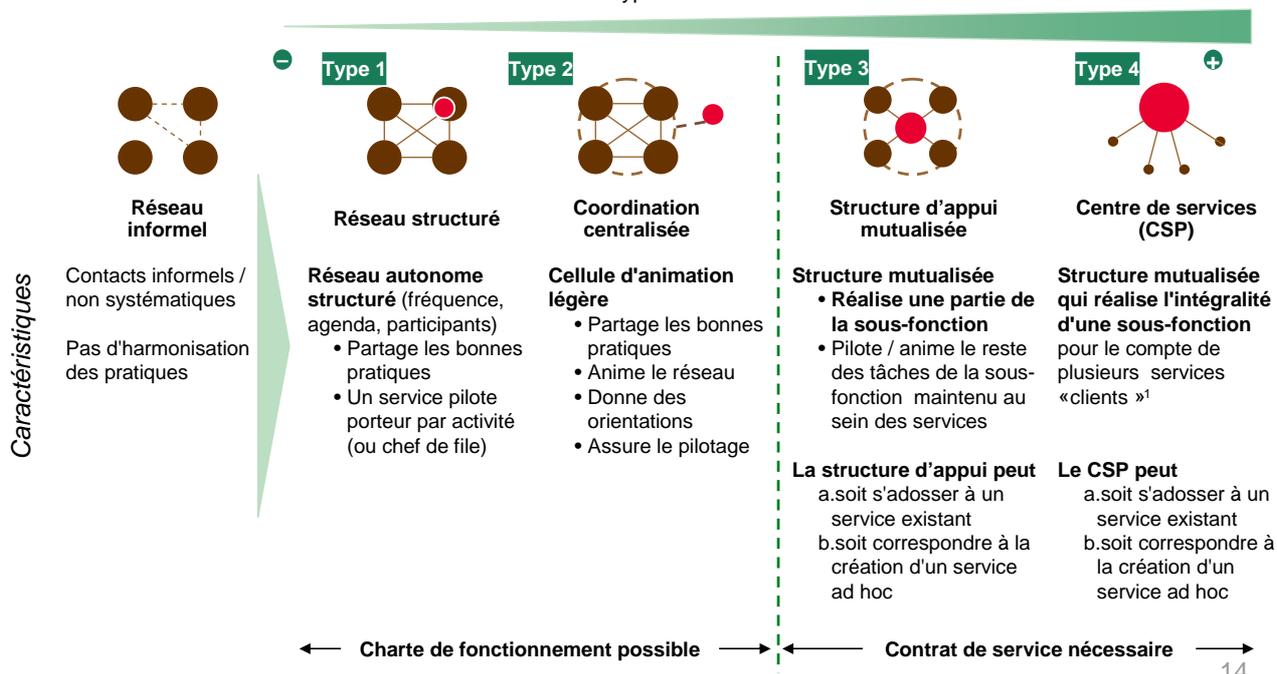
Remarque: les projets intéressants les directions régionales sont considérés comme relevant du niveau géographique départemental dès lors qu'ils s'inscrivent dans le périmètre du département

13

Quelles sont les différentes logiques de mutualisation ?

Niveau d'intégration de la mutualisation

Pour chaque sous-fonction, les logiques de mutualisation sont spécifiées sur 3 axes (II)
C. types de mutualisation



1. Les agents mutualisés au sein du centre de service ne seront pas nécessairement localisés au sein d'un même site géographique.

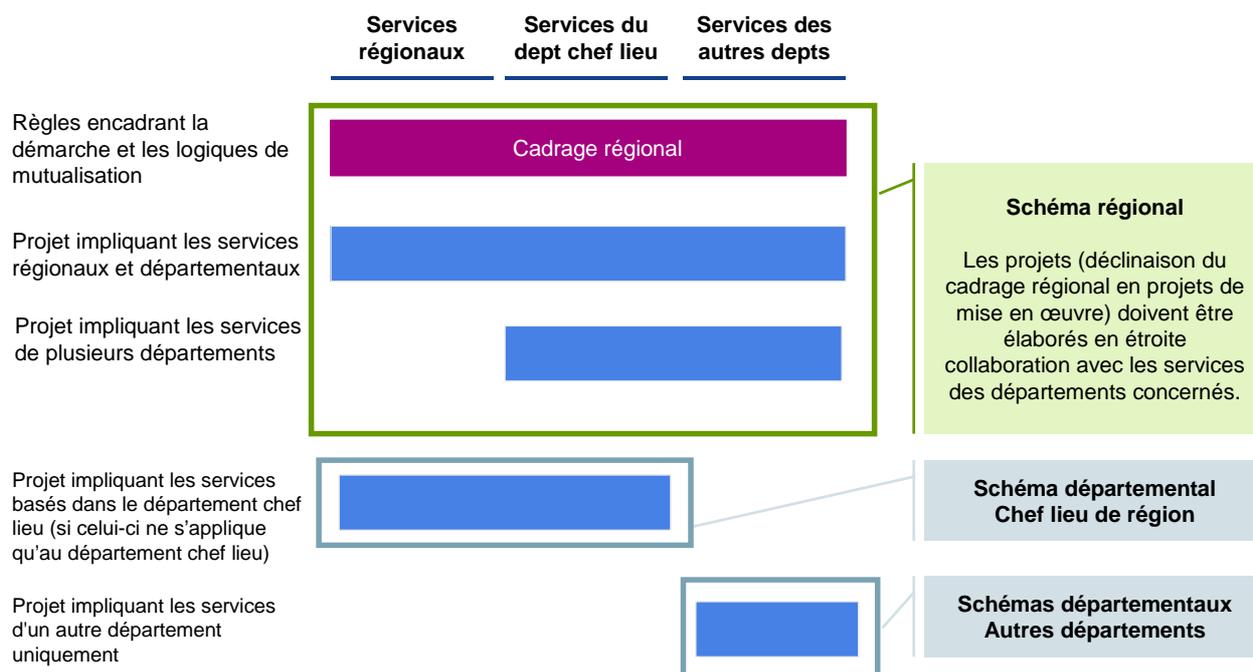
Sommaire

Qu'est qu'un schéma régional de mutualisation ?

Comment construire un schéma régional de mutualisation ?

Quelles pistes de mutualisation possibles ?

Articuler schéma régional et schémas départementaux



16

Identifier les avantages et les coûts de la mutualisation (I)

	Avantages	Illustrations possibles
Qualitatif	Montée en compétence par la spécialisation	Mutualisation interministérielle régionale de l'organisation des formations transverses <ul style="list-style-type: none"> En s'appuyant sur des services "porteurs pilotes" sur chaque thème de formation
	Amélioration de la qualité de service	Mise en place d'un réseau structuré de contrôleurs de gestion sur un périmètre régional <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la pertinence des analyses permettant d'optimiser le pilotage des activités et de nourrir le dialogue de gestion
	Permanence du service	Mutualisation de l' accueil par site, dans le cadre des plans de regroupements immobiliers <ul style="list-style-type: none"> Plages d'ouverture du service plus larges (si nécessaire) et permanence pendant les congés, notamment du fait de la possibilité d'organiser un passage de relais entre agents
	Partage des bonnes pratiques	Organisation d'une équipe d' archivistes regroupée au niveau régional <ul style="list-style-type: none"> Gestion harmonisée et uniforme des stocks Normes conformes à la réglementation
	Confort de travail des agents	Mutualisation de la gestion des actifs immobiliers au sein d'une unique cellule <ul style="list-style-type: none"> Réduction de la charge de travail pour les agents Transfert d'une tâche perçue comme difficile à une équipe experte
Quantitatif	Optimisation des moyens et équipes disponibles	Mutualisation interministérielle départementale des machines gros tirages et des équipes <ul style="list-style-type: none"> Meilleure utilisation de la capacité disponible des machines Meilleure utilisation du temps disponible des équipes
	Gains budgétaires et financiers	Mise en place de pôles achats référents par catégorie d'achats <u>non métiers</u> <ul style="list-style-type: none"> Massification des achats favorisant la négociation et l'efficacité de gestion Alignement sur les meilleurs prix appliqués par les fournisseurs aux différents services

17

Identifier les avantages et les coûts de la mutualisation (II)

	Coûts	Illustrations possibles
Financiers	Coûts de mise en œuvre	Développement et mise en œuvre d' outils supplémentaires, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un extranet de mise à disposition des véhicules de services Mise en place d'une navette interservices pour la gestion mutualisée du courrier sortant
	Coûts récurrents	Coûts de formation des agents à leurs nouvelles fonctions (si formation externalisée) Coûts d' accès au service de la structure mutualisée (cas des structures d'appui ou des centres de service), par exemple : <ul style="list-style-type: none"> Location de locaux supplémentaires pour accueillir la structure mutualisée Frais d'accès à la revue de presse généraliste territoriale, réalisée par le bureau de la communication interministérielle (BCI)
	Coûts à apprécier	Risques éventuels de « démutualisation » et de recréation de fonctions support dans les structures prestataires, dès lors que des agents polyvalents sur plusieurs fonctions sont concernés
Non financiers	Temps des équipes nécessaire à la mise en œuvre et à la gestion	Mise en place et gestion des solutions RH : développement d'options pour les agents (mobilité ou reclassement le cas échéant), gestion administrative des transferts RH (paie, etc.), formation des agents à leurs nouvelles fonctions (si formation interne) Mise en place et de gestion budgétaire : délégation de gestion, refacturation, etc. Mise en place et de gestion du fonctionnement des structures mutualisées : établissement des contrats de service / chartes de fonctionnement, suivi et gouvernance, etc.
	Effort (managérial) alloué à la gestion du changement et au dialogue social	Besoin de faire partager et participer à tous niveaux les agents concernés par les projets de mutualisation Nécessité d'accompagner l'évolution des méthodes et pratiques , par exemple : <ul style="list-style-type: none"> Dans certains cas, perte de proximité géographique entre le service et la fonction support Changement d'environnement des agents transférés au sein des structures mutualisées Prise en compte des possibilités de dématérialisation dans les modalités d'échange Logique de renforcement du partage entre les services, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> Partage de ressources ou de méthodes au sein du réseau de contrôleurs de gestion

18

Garantir la qualité de service

Éléments clés d'un contrat de service

1. Identification des services "bénéficiaires"

- Liste des directions « membres » ou « clientes »
- Rôles et responsabilités vis-à-vis du/des prestataires
- Identification des interlocuteurs clés au sein de chaque direction

2. Organisation de la fonction mutualisée

- Nombre, qualification des agents travaillant pour la communauté
- Rattachement hiérarchique / fonctionnel de chaque agent
- Rôles et responsabilités vis-à-vis des services bénéficiaires
- Identification de/des points de contacts de chaque direction dans la structure mutualisée

3. Quantification du service rendu

- Evaluation quantitative et qualitative des besoins par service
- Quote-part de la capacité de travail mutualisée qui sera accordée à chaque service bénéficiaire

4. Qualification du service rendu

- Description de la prestation
- Délais
- Politique de priorisation des demandes
- Coûts / prestations garantis
- Indicateurs de mesure de performance

5. Gouvernance et modalités de gestion des litiges

- Instance de pilotage / comité de suivi
- Processus d'arbitrage
- Règles de pénalités

Points de sécurisation

Au moment de la mise en place

- Elaboration conjointe par la direction « portant » la structure mutualisée et une ou deux directions contributrices
- Validation par l'ensemble des acteurs
- Présentation en CAR / réunion des chefs de service (projets départementaux notamment)
- Signature du contrat avant le démarrage

En phase transitoire (optionnel)

- Adapter, si nécessaire, la convention sur la base de l'expérience des premiers mois de fonctionnement

En fonctionnement nominal (si la taille ou l'enjeu de la structure le nécessite) :

- Publication régulière des indicateurs de performances définis
- Mise en place d'un plan de progrès :
 - Définir des objectifs de progrès
 - Partager et formaliser les plans d'actions

19

S'appuyer sur les outils de mutualisation existants (I)

La réflexion sur les outils doit être réalisée sur l'ensemble des projets à mettre en œuvre, notamment pour apprécier de manière globale leur impact sur les plafonds d'emplois et la masse salariale de chaque ministère.

De manière générale, la démarche de sélection des outils de mutualisation nécessite de répondre à trois questions. Selon le type de mutualisation considéré, ces questions devront faire l'objet d'une analyse plus ou moins approfondie :

1. Comment créer la structure mutualisée sur le plan réglementaire ?

- Faut-il créer une nouvelle structure ou peut-on s'adosser à une structure existante ?
 - Quel est le niveau de prise de décision nécessaire pour cela (central ou déconcentré) ?
- Ces questions doivent être posées systématiquement pour toute mutualisation.

2. Comment allouer des crédits de fonctionnement à la structure mutualisée ?

- Qui aura la responsabilité et la maîtrise des crédits ?

Ces questions doivent être posées systématiquement pour les types de mutualisation 3 et 4 et marginalement pour le type 2 si le budget concerné est significatif. Elles ne concernent pas le type de mutualisation 1.

3. Comment regrouper les moyens humains et les agents venant de différentes administrations ?

- Quels outils budgétaires choisir (titre 2 et ETP) ?
- En fonction des agents identifiés pour constituer l'équipe mutualisée, quelles mobilités interministérielles sont nécessaires, et quels outils RH peuvent être associés ?

Ces questions doivent être posées systématiquement pour les mutualisations nécessitant la constitution d'une équipe interministérielle (type de mutualisation 4 et éventuellement 3)

20

S'appuyer sur les outils de mutualisation existants (II)

Les différents outils de mise en œuvre (notamment ceux permettant de regrouper les moyens humains et les agents pour les types de mutualisation 3 et 4) doivent être choisis en fonction de la maturité des projets :

- Lors de la phase transitoire de test de l'organisation mutualisée et de la mobilité des agents, les outils de type DIS, délégation de gestion (pour le T3 voire pour le T2), et PNA (avec ou sans chambre de compensation 1 pour 1) ou mise à disposition doivent être privilégiés.
- Les outils de type transfert en base et détachement / intégration directe sont plus adaptés pour une mise en œuvre pérenne de la structure mutualisée.

Chaque outil juridique, budgétaire et RH est ensuite présenté de façon détaillée.

21

Présentation synthétique des différents outils RH de mobilité



	Définition	Versement de la rémunération	Gestion admin. de proximité	Gestion statutaire	Régime indemnitaire	Plafond d'emploi	Points d'attention
Mutation	Changement d'affectation au sein de son administration en continuant à exercer des fonctions corr. à son corps ou cadre d'emploi						<ul style="list-style-type: none"> Passage en CAP obligatoire dès lors que changement de résidence administrative ou changement substantiel dans la position de l'agent
Mise à disposition	Mobilité fonctionnelle temporaire ¹ encadrée par une convention de mise à disposition contre remboursement	2	3				<ul style="list-style-type: none"> L'agent reste dans le plafond d'emploi de son administration d'origine
PNA⁶	Affectation des membres d'un corps aux emplois d'autres ministères pour une durée indéterminée pour assurer les missions du grade de l'agent considéré		4				<ul style="list-style-type: none"> Risque d'une gestion de carrière peu active par l'administration d'origine Complexité de gestion de la paie selon les règles indemnitaires de l'administration d'origine
Détachement	Mobilité fonctionnelle temporaire ⁵ dans son administration, dans une autre administration ou une autre fonction publique			7			<ul style="list-style-type: none"> Principe de double carrière : à la fin du détachement l'agent bénéficie de la « situation la plus favorable »
Intégration directe	Mobilité fonctionnelle définitive dans une autre administration ou une autre fonction publique						<ul style="list-style-type: none"> L'agent quitte définitivement son corps d'origine

Administration d'origine

Administration d'accueil

1. 3 ans maximum renouvelable 2. Rémunération remboursée par l'administration d'accueil à l'administration d'origine 3. Dans le cadre fixé par la convention 4. La gestion de proximité est partagée entre l'administration d'origine et celle d'accueil selon les dispositions prévues par l'arrêté fixant la délégation de pouvoir 5. 5 ans maximum renouvelable. Obligation de l'administration d'accueil de proposer une intégration directe à l'agent 6. Compte tenu du caractère interministériel, les agents affectés en préfecture et en DDI demeurent rémunérés et leur emploi imputé sur les programmes des ministères d'origine. 7. Le fonctionnaire bénéficie de double carrière, dans l'organisme d'accueil et dans son administration d'origine

22

Présentation des outils juridiques à disposition (I)

1

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
Simple mise en commun (coopération renforcée, collaboration directe, organisation conjointe d'action) 1.1	<ul style="list-style-type: none"> Décision locale Doit s'effectuer dans le respect des textes généraux relatifs, notamment, aux statuts des agents et à l'exécution budgétaire Recommandation : formaliser une convention entre les services impliqués afin de préciser: <ul style="list-style-type: none"> la répartition des rôles et responsabilités des membres du réseau les règles de gestion conjointe des moyens sur un périmètre défini 	<ul style="list-style-type: none"> Simplicité de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de cadre normatif spécifique Pas de mise en commun des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> Solution adaptée uniquement aux réseaux structurés Peut être utilisée à grande échelle sans conséquence
Désignation d'un chef de projet ¹ 1.2	<ul style="list-style-type: none"> Décision locale N'est possible que dans un domaine déterminé et pour une durée limitée Lettre de mission du préfet (objectifs, durée de la mission, services concernés, moyens mis à disposition, modalités d'évaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> Simplicité de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de mise en commun des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> Solution adaptée pour la coordination centralisée Peut être utilisée à grande échelle sans conséquence

23

Présentation des outils juridiques à disposition (II)

1	Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
1.3	Délégation de gestion ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Décision locale • Permet à un chef d'un service, le « délégant », de donner au chef d'un autre service, le « délégataire », le pouvoir de réaliser des prestations pour son compte et en son nom • Porte sur des actes de gestion courante • Ne transfère pas la compétence juridique au délégataire • Formalisée par une convention signée par les chefs de service • Soumise à l'approbation du préfet lorsqu'il s'agit de services déconcentrés placés sous son autorité • Publiée dans le recueil des actes administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil souple pour déléguer des actes de gestion courante • Périmètre d'application assez large 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité juridique du délégant, pour des actes n'étant plus réalisés par ses services • Complexité du pilotage des moyens de fonctionnement si n'est pas accompagnée d'une délégation de gestion des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> • Solution adaptée pour les types de mutualisation de 2 à 4, sous réserve des inconvénients mentionnés

1. Décret n°2004-1085 du 14 octobre 2004 relatif à la délégation de gestion dans les services de l'Etat

24

Présentation des outils juridiques à disposition (III)

1	Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
1.4	Délégation inter-service (DIS) ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Création par arrêté préfectoral (durée, attributions, moyens) • Prévoit la délégation de signature par le préfet • Autorité fonctionnelle sur les chefs de services qui participent à la DIS • Formalisation des documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> - règlement intérieur détaillé de la DIS - programme d'actions prévisionnel annuel - budget prévisionnel - compte-rendu annuel d'activité • Plusieurs options possibles pour la gestion budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> - répartition a priori des frais² (exécutée par « droit de tirage » sur les UO concernées) - délégation de gestion sur une enveloppe définie au sein de chaque programme³ - création d'UO dédiées au sein des programmes concernés³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de l'action territoriale de l'Etat dans le domaine de la DIS • Ne nécessite pas de mettre en place des solutions RH de mobilité interministérielle • Choix d'une gestion plus ou moins intégrée des crédits : simplicité maximale dans le cas de création des UO dédiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille critique minimum nécessaire afin que le coût de gestion (lié au formalisme) soit compensé par les gains de la mutualisation • Autorité fonctionnelle et non hiérarchique de l'administration d'accueil → difficulté de management, peu de leviers managériaux (évaluation, rémunération, carrière, formation, etc.) à disposition • Pas d'autorité unique sur les agents • Manque d'autonomie et de marges de manœuvre budgétaires de la structure mutualisée, surtout dans le cas de la répartition a priori des frais 	<ul style="list-style-type: none"> • Solution souple d'un point de vue de mise en oeuvre RH, mais à moyen terme, un management plus complexe • Coût élevé de gestion : <ul style="list-style-type: none"> - formalisme lourd pour chaque DIS - Pour les délégations de gestion, multiplication de délégations à gérer dans diverses enveloppes • La création d'UO dédiées est plus pérenne / responsabilisante, mais provoque un « émiettement » des crédits

1. Décret n°2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les régions et départements, article 29
 2. Sans délégation d'ordonnancement secondaire : Le délégué assure le pilotage stratégique de l'ensemble des crédits des services formant la DIS. Il peut, à ce titre, soumettre à son accord préalable tous les mandaterments afférant aux opérations du ressort de la DIS. Les actes comptables relèvent de la compétence des services gestionnaires dont sont issus les crédits et les chefs de service restent ordonnateurs délégués. 3. Avec délégation d'ordonnancement secondaire : Le délégué assure les opérations de mandatement et d'engagement de l'ensemble des crédits. Ne doit être choisie que dans le cas où la capacité d'action de la DIS passe essentiellement par des crédits de fonctionnement, dispersés, avec de faibles montants dans plusieurs services.

25

Présentation des outils juridiques à disposition (IV)

1

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
1.5 Service interministériel	<ul style="list-style-type: none"> Décision relevant juridiquement du préfet (article 26 du décret du 29 avril 2004 modifié), dans les limites des textes relatifs à l'organisation et aux missions des services existants <u>Aval nécessaire du niveau national</u>, conformément à la circulaire n°5359/ SG du Premier ministre en date du 31 décembre 2008: présentation et examen des propositions d'organisation dans un cadre interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> Forme pérenne de mutualisation Visibilité du service 	<ul style="list-style-type: none"> Nécessite une affectation des agents conformément aux règles statutaires : décision ministérielle, le cas échéant déconcentrée selon les ministères; PNA ou passage en CAP le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> Cette option est notamment retenue pour la création des services départementaux des SIC par la circulaire SGG du 25 janvier 2011

26

Présentation des outils budgétaires (hors T2) à disposition

2

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
2.1 Facturation interne (Rétablissement de crédits)	<ul style="list-style-type: none"> Réalisable au niveau local Evaluation a priori des coûts de prestation (incluant éventuellement les coûts de personnel) fixés dans le contrat de service En règle générale, les crédits ne sont rétablis qu'au niveau où la dépense a été réalisée et sous-certaines conditions pour les coûts composites <ul style="list-style-type: none"> - distinction claire du T2 nécessaire pour avoir le rétablissement de crédits le cas échéant Demande à adresser à la DB pour les dépenses à coûts composites 	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif permettant l'ajustement des coûts de prestation pour chaque service Solution permettant à la structure mutualisée de se faire rembourser à hauteur du coût de la prestation (incluant éventuellement le T2) Rétablissement des crédits T2 le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> Applicable uniquement pour les activités très normées (ex: reprographie) pour lesquelles il est possible d'évaluer a priori le coût d'une prestation Pas de rétablissement des plafonds d'emplois → ne doit pas être utilisé si l'activité refacturée représente une charge importante pour le ministère porteur Exige un préfinancement par le service mutualisé Nécessite d'assurer le suivi de l'ensemble des coûts Opérations supplémentaires dans Chorus à chaque facturation Définition du prix qui peut être complexe Délais de facturation, notamment en fin d'année 	<ul style="list-style-type: none"> Convient aux activités très normées de types reprographie (lorsqu'on applique le principe d'utilisation au maximum des moyens existants) Conséquences de la généralisation à surveiller (si inclut T2) : <ul style="list-style-type: none"> - Amplification de l'impact de la dissociation de la masse salariale et des ETPT → Gestion d'impact sur les plafonds d'emploi à assurer Propositions facilitant la généralisation : <ul style="list-style-type: none"> - Définition possible de prix nationaux - Définition d'une fréquence raisonnable pour la facturation et rétablissement de crédits (ex: 3 fois par an)

27

Présentation des outils budgétaires (hors T2) à disposition

2

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
2.2 Délégation de gestion des crédits	<ul style="list-style-type: none"> Réalisable au niveau local Formalisation d'une délégation de gestion (objet, durée, montants) Notification à l'AIFE Publication sur les sites Internet des ministères concernés 	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif adaptable à plusieurs situations et activités Permet d'avoir une consommation au plus juste de la dépense Peut être mise en place rapidement 	<ul style="list-style-type: none"> Nécessite la mise en place d'habilitations spécifiques dans Chorus 	<ul style="list-style-type: none"> Une conséquence possible de la généralisation à surveiller : <ul style="list-style-type: none"> Complexité de la mise en œuvre au-delà de deux ministères

28

Présentation des outils RH et budgétaires (T2 et plafond d'emplois) à disposition (I)

3

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
3.1 Affectation par le ministère d'origine	<ul style="list-style-type: none"> Affectation de l'agent à la structure mutualisée rattachée à un autre ministère (modification de fiche de poste) Décision RH selon les règles de déconcentration des ministères (le plus souvent, décision nationale) Passage en CAP si changement de résidence administrative ou changement substantiel de situation de l'agent Doit être accompagnée d'un contrat de service précisant la répartition du temps de travail de la structure mutualisée pour le compte des services bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Simplicité et rapidité de mise en œuvre Coûts de gestion réduits, car les agents restent payés selon les règles actuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'avoir la visibilité sur le temps de travail consacré par l'agent à son ministère Statuts différents des agents dans la structure mutualisée, et solution peu attractive pour les agents, qui peuvent avoir le sentiment de perdre le lien avec leur administration Autorité fonctionnelle et non hiérarchique de l'administration d'accueil: difficulté de management, peu de leviers managériaux (évaluation, rémunération, carrière, formation, etc.) à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> Solution souple d'un point de vue de mise en oeuvre RH, mais à moyen terme, un management plus complexe Des conséquences possibles de généralisation à anticiper : <ul style="list-style-type: none"> visibilité complexifiée des contributions globales de chaque ministère difficultés de management de la structure mutualisée

29

Présentation des outils RH et budgétaires (T2 et plafond d'emplois) à disposition (II)

3

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
<p>3.2</p> <p>PNA</p> <p>Détachement</p> <p>Intégration directe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décision RH selon les règles de déconcentration des ministères (le plus souvent, décision nationale) • Passage en CAP si changement de résidence administrative ou changement substantiel de situation de l'agent • Mobilité interministérielle vers les services accueillant les structures mutualisées sur les postes ouverts sur les plafonds d'emplois de ces derniers 	<ul style="list-style-type: none"> • Latitude plus grande dans les choix de recrutement, car le ministère d'accueil recrute sur son plafond d'emplois • Stabilité dans le temps de la solution de mise en œuvre (PNA non limitée dans le temps, détachement pour 1 à 5 ans renouvelables) • Pour le détachement et l'intégration directe, gestion indemnitaire harmonisée au sein de la structure d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour le ministère d'accueil de recruter sur son plafond d'emplois, car pas de compensation (ETPT / masse salariale) de la part des services bénéficiaires • Nécessité d'avoir un suivi distinct des mobilités interministérielles ne relevant pas des projets de mutualisation • Pour la PNA, coût de gestion RH global élevé : <ul style="list-style-type: none"> - statuts différents des agents de la structure mutualisée - complexification de la paye - communication nécessaire entre les administrations) 	<ul style="list-style-type: none"> • La PNA convient plutôt comme une solution temporaire et le détachement ou l'intégration directe comme solutions plus pérennes et engageantes • Une conséquence possible de généralisation à anticiper : <ul style="list-style-type: none"> - la répartition des structures mutualisées entre les services d'une région doit permettre un équilibre global des plafonds d'emploi entre les ministères

30

Présentation des outils RH et budgétaires (T2 et plafond d'emplois) à disposition (III)

3

Outil	Modalités d'utilisation	Avantages	Inconvénients / points d'attention	Conclusion
<p>3.3</p> <p>Mise à disposition contre remboursement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décision RH selon les règles de déconcentration des ministères (le plus souvent, décision nationale) • Passage en CAP si changement de résidence administrative ou changement substantiel de situation de l'agent • Mise à disposition prononcée par l'arrêté du ministre dont relève l'agent ou par l'arrêté du préfet compétent¹ • Refacturation de la rémunération et des charges correspondantes sur présentation des pièces justificatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif simple permettant aux agents d'effectuer le travail pour le compte d'un autre service, voire de plusieurs services • L'agent reste lié à son administration d'origine ; le retour de l'agent vers son administration d'origine peut être réalisé avec plus de souplesse • Applicable sur les fractions d'ETP² • Rétablissement des crédits T2 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de rétablissement des plafonds d'emplois • Statuts différents des agents de la structure mutualisée • Marge d'action réduite pour l'administration d'accueil en termes de gestion RH • Coûts de gestion globale élevés : <ul style="list-style-type: none"> - convention pour chaque MAD (une convention peut concerner plusieurs agents) - gestion des statuts différents des personnels - plusieurs actes Chorus pour chaque facturation interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Convient plutôt comme une solution temporaire pour mettre en place la mutualisation • Deux conséquences possibles de la généralisation, à anticiper : <ul style="list-style-type: none"> - Amplification de l'impact de la dissociation de la masse salariale et des ETPT <ul style="list-style-type: none"> ➔ Gestion d'impacts sur les plafonds d'emploi à assurer - En conséquence, difficulté d'avoir la visibilité globale des contributions de chaque ministère

1. Si la mise à disposition s'opère entre deux ou plusieurs services déconcentrés de l'Etat relevant d'un même échelon territorial 2. L'arrêté doit indiquer la quotité du temps de travail que le fonctionnaire effectue au sein des organismes auprès desquels il accomplit son service
 Texte de référence sur les mises à disposition : circulaire n°2167 du 5 août 2008 relative à la réforme du régime de la mise à disposition

31

Sommaire

Qu'est qu'un schéma régional de mutualisation ?

Comment construire un schéma régional de mutualisation ?

Quelles pistes de mutualisation possibles ?

32

Note explicative : possibilités de mutualisation

Les possibilités de mutualisation présentées se fondent sur une approche "terrain" factuelle, étayée sur les trois régions pilotes :

- Plus de **80 entretiens individuels** menés en région et au sein des administrations centrales pour comprendre l'existant, les enjeux, les risques de chaque fonction
- Des **analyses quantitatives** pour étayer ce constat (données d'activité, effectifs...), fondées sur un recensement auprès des services concernés et sur l'étude des programmes budgétaires associés.
- **18 ateliers de travail** en régions pour partager, enrichir et adapter selon les spécificités locales, la vision de l'existant de chaque fonction, les problématiques soulevées et les pistes de mutualisation.
- Des **entretiens avec chaque tête de réseau** (Chorus, DB, DGAFP, France Domaine, France Archives, ONP, SAE, SIG) afin de s'assurer de l'alignement des logiques avec les orientations nationales.
- **3 ateliers de travail** complémentaires au niveau national avec des représentants des ministères concernés, pour examiner les possibilités de mutualisation et les projets retenus dans les 3 régions pilotes sur les fonctions achats, communication et logistique.
- **1 atelier de travail sur les outils** de mutualisation (juridiques, RH, budgétaires) faisant intervenir les têtes de réseau (DB, DGAFP) ainsi que les ministères.

POSSIBILITE PARTAGEE

Les possibilités de mutualisation labellisées "possibilité partagée" ont fait l'objet d'une revue détaillée au niveau national, en ateliers menés en administrations centrales ou au sein de l'instance interministérielle de suivi des projets de mutualisation.

33

36 sous-fonctions pouvant faire l'objet de projets de mutualisation

RH	Finances	Logistique	Achats
Formation transverse	Contrôle de gestion	Accueil / orientation	Définition de la politique des achats
ACMO	Gestion des actifs (immobiliers)	Gestion des espaces de réunion	Expression / clarification du besoin
Assistance sociale	Programmation / Mise à disposition	Standard téléphonique de jour	Préparation du cahier des charges
RH de proximité	Pilotage budgétaire	Standard téléphonique de nuit	Organisation de l'appel d'offre
Action sociale	Contrôle interne / Qualité comptable	Gestion du courrier	Négociation et finalisation du contrat
Conseil Mob. Carrière	Documents comptables-légaux	Reprographie Gros tirages & Impressions techniques	Gestion de la commande
Recrutement et concours ⁴	CHORUS ¹	Traduction / interprétariat	Organisation / validation de l'approvisionnement
GA et paye → ONP		Restauration collective	Exécution
		Mise à dispo de la flotte auto	Pilotage des achats
		Gestion / Entretien de la flotte auto	
		Gestion du mobilier	Juridique ²
		Gestion des déplacements	Documentation
		Nettoyage/ gardiennage	Consultation juridique
		Stratégie immobilière	Contrôle de légalité
		Etudes / Audits Immobiliers	Gestion du contentieux
		Programmation / gestion budgétaire des travaux	SI ³
		Exécution de l'entretien immobilier lourd & courant	Système d'information et de communication

1. Fonctions intégralement traitées dans Chorus : enregistrement des engagements juridiques, gestion comptable de l'approvisionnement, gestion des factures, mise en paiement, émission des titres de recettes, recouvrement des recettes
 2. Traité dans le cadre d'une étude spécifique. Les projets dans ces domaines seront encadrés par les conclusions de cette étude.
 3. traité par la Circulaire SGG n°5510 du 25 janvier 2011: les schémas départementaux doivent intégrer le projet de SIDSIC
 4. La mutualisation de l'organisation logistique des concours est une mesure RGPP qui fait l'objet d'un projet au plan national avec l'ensemble des ministères

- 36 sous-fonctions pouvant faire l'objet de projets de mutualisation
 16 sous-fonctions n'ayant pas fait l'objet d'une expertise dans le cadre de l'expérimentation (ne montrant pas de potentiel de mutualisation)
 Sous-fonctions traitées par des projets nationaux
 Sous-fonctions faisant l'objet d'une étude en cours

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction RH (I)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Formation transverse	Régional Interministériel	<ul style="list-style-type: none"> Mutualiser progressivement la formation transverse au niveau régional avec un pilotage et une coordination de la PFRH <ul style="list-style-type: none"> Dans un 1^{er} temps via l'Ouverture Réciproque et Anticipée des Stages (ORAS) afin de structurer le réseau régional de formation Dans un 2^{ème} temps via l'Offre Commune Transverse (OCT), mode d'organisation cible de la formation transverse 	<p>Bénéfices communs ORAS et OCT</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration du service via une adéquation renforcée entre les besoins et l'offre Hausse du nombre de stagiaires Réduction de coûts via l'optimisation du taux de remplissage et la tenue des formations au plus près des agents <p>Bénéfices spécifiques de l'OCT</p> <ul style="list-style-type: none"> Massification des achats Professionalisation de la fonction via la spécialisation des "pilotes-porteurs" Diffusion d'une culture interministérielle et de compétences communes sur certaines fonctions (management, RH...)
		<p>Pour la démarche ORAS, conformément au guide DGAFP¹</p> <ul style="list-style-type: none"> Structurer l'ouverture des stages via la mise en place d'un processus coordonné (diffusion des offres, recueil des candidatures, etc.) <p>Pour la démarche OCT, conformément au guide DGAFP¹</p> <ul style="list-style-type: none"> Confier à la PFRH le déploiement de la démarche OCT <ul style="list-style-type: none"> Consolidation des besoins Coordination des "pilotes-porteurs" Suivi et pilotage Choisir pour chacun des domaines de formation des "pilotes-porteurs" (DR, préfectures ou PFRH) en fonction de leur expertise ou de leurs ressources en formateurs internes <ul style="list-style-type: none"> Construction de l'offre commune Mise en œuvre le cas échéant, selon le scénario retenu² 	

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction RH (II)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
ACMO	Par service Pluri-ministériel	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir les ACMO¹ au niveau des services <ul style="list-style-type: none"> Garantie de la responsabilité effective du chef de service En cohérence avec les réseaux ministériels existants d'ACMO, pilotés par les conseillers de prévention² Assurer une coordination entre les ministères, départementale ou régionale selon les régions <ul style="list-style-type: none"> Partage des bonnes pratiques, bilan des actions de prévention; gestion concertée de la formation continue Intervention ponctuelle en appui d'un ACMO expert sur un risque majeur Mettre en œuvre des coopérations entre ACMO par site <ul style="list-style-type: none"> Information conjointe des agents sur les risques liés au site Organisation en commun d'actions de prévention Réalisation en commun des évaluations des risques Envisager par exception la mise en commun d'ACMO au niveau site en cas d'absence avérée de ressources au sein d'un service 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation de la fonction <ul style="list-style-type: none"> Développement des expertises spécifiques Prise en compte des nouveaux risques Réponse aux exigences réglementaires <ul style="list-style-type: none"> Présence d'un ACMO sur chaque site Préparation systématique des registres (document unique...)
	Régional/ départemental Plurinistériel	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'animation du réseau des assistantes sociales par la CASEP³ de la PFRH Dispositif défini, pour les directions départementales interministérielles, par la note 1370/10/SG du 25 octobre 2010 du SGG 	<ul style="list-style-type: none"> Extension du service d'assistance sociale à l'ensemble des services Amélioration de la qualité des interventions

1. Désigné comme "assistant de prévention" dans le décret modificatif au décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité au travail (publication prévue en 2011) 2. Dans la perspective du décret modificatif et si l'importance des risques professionnels ou des effectifs le justifient 3. Conseiller d'Action Sociale et Environnement Professionnel

36

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Finances

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Contrôle de gestion	Par Service Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir la fonction contrôle de gestion au sein de chaque service et sur un périmètre ministériel : <ul style="list-style-type: none"> Animée dans le cadre des réseaux ministériels existants Structurer un réseau complémentaire interministériel régional de contrôleurs de gestion, autour notamment de 5 thématiques clés : <ul style="list-style-type: none"> BOP de fonctionnement des services (thème pouvant impliquer ponctuellement les SG dans le réseau) BOP interministériels Tableaux de bord, indicateurs Méthodes d'audit et métier (audit organisationnels, audit sur l'utilisation des véhicules...) Outils du contrôle de gestion (outils de suivi...) Identifier une tête de réseau expérimentée en charge de l'animation et de l'organisation des échanges : <ul style="list-style-type: none"> Capable d'assurer un portage fort du réseau et une mobilisation importante des acteurs Pouvant remonter en administration centrale des possibilités d'harmonisation interministérielle évoquées au sein du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la connaissance des spécificités ministérielles Proximité avec les services métiers fournisseurs de données Professionnalisation de la fonction : montée en compétence des contrôleurs Harmonisation des méthodes de travail et amélioration des pratiques Renforcement de la qualité du service rendu : par ex. analyses plus pertinentes Coordination assurée sur les BOP et tableaux de bord interministériels
	Régional ou départemental Interministériel	<ul style="list-style-type: none"> Créer un pôle unique régional de gestion des actifs immobiliers : <ul style="list-style-type: none"> En charge de la saisie des informations et de la mise à jour de l'inventaire physique dans Chorus RE-FX En cohérence avec le réseau de France Domaine Envisager la possibilité de centraliser l'activité au niveau départemental si celui-ci a une activité suffisante (taille critique). Aligner les processus d'échange et les responsabilités des acteurs sur les travaux concernant le MP9immobilier menés par France Domaine. Envisager le transfert de l'ensemble de l'activité à France Domaine en fonction des évolutions de la répartition des responsabilités entre l'Etat propriétaire et les services occupants 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service: <ul style="list-style-type: none"> Réalisation du suivi immobilier dans Chorus RE-FX Mise en lien facilitée avec les activités incombant à l'Etat propriétaire (France Domaine), garant de la cohérence entre inventaire physique et inventaire comptable

37

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (I)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Accueil / orientation	Par site / Pluri-ministère	<ul style="list-style-type: none"> Mutualiser les équipes d'accueil des services situés sur un même site <ul style="list-style-type: none"> En tenant compte des types d'accueil nécessaires par service (accueil de 1e niveau, accueil de 2e niveau) Assurer la formation de chaque ETP Accueil à l'orientation au sein de l'ensemble des services présents sur le site 	<ul style="list-style-type: none"> Gain en ETP Flexibilité dans la gestion des horaires d'accueil Permanence du service
	POSSIBILITE PARTAGEE	Mettre en place un contrat de service claire (heures de présence, clé de répartition des coûts entre services)	
Standard tel - Nuit -	Régional / Ministère	<ul style="list-style-type: none"> Mutualiser les standards de nuit de l'ensemble des préfectures départementales et sous-préfectures Localiser les standards au sein d'1 ou plusieurs préfectures 	<ul style="list-style-type: none"> Gains en ETP / Flexibilité accrue dans la gestion des horaires Regroupement des équipes de nuit limitant les risques encourus par les standardistes isolés
	Départemental / Pluri-ministère	<ul style="list-style-type: none"> Mutualiser les standards de jour entre les services localisés au sein d'un même département et disposant d'ETP dédiés Evaluer le nombre d'appels maximum pouvant être gérés par le standard avec les capacités existantes Saturer les capacités existantes des ETP dédiés en absorbant les appels d'autres services du département Mettre en place un contrat de service claire (heures d'ouverture du standard, modalités de refacturation, niveau de qualité d'orientation requis) 	<ul style="list-style-type: none"> Gains en ETP / Productivité accrue des équipes dédiées Flexibilité accrue dans la gestion des horaires
Standard tel - Jour-	Départemental / Pluri-ministère	<ul style="list-style-type: none"> Mutualiser les standards de jour entre les services localisés au sein d'un même département et disposant d'ETP dédiés Evaluer le nombre d'appels maximum pouvant être gérés par le standard avec les capacités existantes Saturer les capacités existantes des ETP dédiés en absorbant les appels d'autres services du département Mettre en place un contrat de service claire (heures d'ouverture du standard, modalités de refacturation, niveau de qualité d'orientation requis) 	<ul style="list-style-type: none"> Gains en ETP / Productivité accrue des équipes dédiées Flexibilité accrue dans la gestion des horaires

38

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (II)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Courrier	Multi-sites selon proximité / Interministériel	<ul style="list-style-type: none"> Massifier les contrats Courrier passés par les services avec la Poste via la Plateforme régionale Achat <ul style="list-style-type: none"> Prestations d'affranchissement, de collecte et dépose Passer un contrat cadre pour l'ensemble des services du département Saturer les capacités existantes en créant 1 ou plusieurs cellules Courrier interministérielles¹ multi-sites (selon proximité / éloignement des sites) qui mutualisent les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Collecte et affranchissement des courriers sortants Collecte et tri par site du courrier entrant Collecte, tri par site et dépose des courriers interservices 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation de la fonction Courrier via la mise en place d'un contrat de service Productivité accrue des équipes et des machines à affranchir Massification des marchés externes favorisant un gain d'efficacité économique Permanence du service favorisée par la polyvalence des agents
	POSSIBILITE PARTAGEE	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir 1 responsable courrier par site en charge des activités de tri par agent du courrier Externaliser en priorité la collecte du courrier entrant et sortant et l'affranchissement du courrier sortant pour les besoins excédents les capacités existantes Développer la polyvalence des agents entre fonctions logistiques (ex. courrier-reprographie) pour assurer une meilleure continuité du service Mettre en place un contrat de service claire (fréquence des collectes, coûts, etc.) 	

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (III)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Reprographie Gros Tirages & impressions techniques	Départemental / Interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> Massifier l'achat de gros tirages pour l'ensemble des services et passer un contrat cadre commun via la Plateforme interministérielle Achat En cas de présence d'atelier(s) reprographie sur le département, regrouper en un même lieu et saturer les capacités existantes (ETP, moyens) en créant une cellule départementale interministérielle Reprographie Externaliser les besoins excédant les capacités existantes (en quantité ou en technicité) Développer la polyvalence des agents entre fonctions logistiques (ex. courrier-repro) pour assurer une meilleure continuité du service Mettre en place un contrat de service claire (délais de livraison, coûts, types de travaux effectués, etc.) pour les services adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation de la fonction Reprographie via la mise en place d'un contrat de service Productivité accrue des équipes et des machines de Reprographie interne Massification des marchés externes favorisant un gain d'efficacité économique Permanence du service favorisé par la polyvalence des agents
Traduction / interprétariat	Régional / Interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> Massifier l'achat de prestations de Traduction / Interprétariat pour l'ensemble des services de la région et passer un contrat cadre commun via la Plateforme régionale Achat Regrouper au sein d'une cellule interministérielle régionale "Traduction / Interprétariat" rattachée à 1 service référent (ex: Service des Droits de la Citoyenneté de la Préfecture chef-lieu de région) les éventuelles équipes internes dédiées à la Traduction / interprétariat <ul style="list-style-type: none"> Recenser les besoins des services Collecter les demandes quotidiennes des services Contrôler la qualité des prestations Mettre en place un contrat de service claire (délais de réponse, coûts, types de traductions effectués, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Massification des demandes favorisant un gain économique Professionnalisation de la fonction Traduction via la centralisation de l'expertise

40

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (IV)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Mise à disposition de la flotte auto.	Départemental / Interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un extranet départemental interservices de réservation des véhicules indiquant les caractéristiques (localisation, caractéristiques techniques) et disponibilités des véhicules de service Prioriser l'utilisation des véhicules : envisager la réservation de véhicules appartenant à d'autres services <u>uniquement</u> en cas de non disponibilité des véhicules du service d'origine Nommer 1-2 responsables par site en charge du recensement initial des véhicules et de la mise à disposition des véhicules Définir une charte de mise à disposition comprenant notamment : <ul style="list-style-type: none"> Priorisation d'utilisation des véhicules Vérification des autorisations administratives de conduite Mode de participation aux frais d'essence / entretien Conditions d'utilisation, pénalités de retard, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité accrue dans la gestion de la flotte Optimisation de l'utilisation du parc automobile favorisant un gain d'efficacité économique
Gestion espaces de réunion	Départemental / Interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un extranet départemental interservices de réservation des salles de réunion indiquant les caractéristiques (localisation, équipement, contenance) et disponibilités des salles Prioriser l'utilisation des salles du service : envisager la réservation des salles de réunion d'autres services <u>uniquement</u> en cas de non disponibilité des salles du service d'origine <ul style="list-style-type: none"> Via la mise en place d'une charte de fonctionnement Nommer 1-2 responsables salles réunion par site en charge du recensement initial des salles et de la mise à disposition des salles 	<ul style="list-style-type: none"> Gain de temps Flexibilité de réservation des salles Disponibilité optimisée

41

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (V)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Gestion mobilier, petit matériel	 Intersites / Ministériel Par site / Pluri-ministère	<ul style="list-style-type: none"> • Massifier l'achat de petit mobilier au niveau national (recommandation SAE) • Maintenir la commande et l'organisation de l'approvisionnement du mobilier et du petit matériel par service <ul style="list-style-type: none"> – Envisager la mutualisation intersites pour les services présents sur plusieurs sites • Mutualiser les activités d'inventaire du mobilier entre les services d'un même site en nommant un service chef de file 	<ul style="list-style-type: none"> • Massification des demandes favorisant un gain de productivité et d'efficacité économique
Nettoyage/ Gardiennage / Espaces verts	Départemental / Interministériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Massifier l'achat de prestations de Nettoyage/ Gardiennage / Espaces verts pour l'ensemble des services et passer un contrat cadre commun via la Plateforme régionale Achat • Créer une cellule départementale interministérielle "Services aux bâtiments" en charge de : <ul style="list-style-type: none"> – Recenser les besoins des services situés sur le département – Collecter les demandes quotidiennes des services – Contrôler la qualité des prestations – Regroupant au sein de la cellule les éventuelles équipes internes dédiées au nettoyage, gardiennage et entretien des espaces verts • Mettre en place un contrat de service claire (coûts, types de services effectués, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Montée en compétence favorisée par la centralisation des demandes • Massification des marchés externes favorisant un gain d'efficacité économique

42

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (VI) Fonctions logistique liées à l'immobilier

Entité	Niveau	Rôles et Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Cellule régionale de suivi de l'Immobilier de l'Etat (CRSIE)	 régional intermin. POSSIBILITE PARTAGEE	<ul style="list-style-type: none"> • Extension des compétences de la CRSIE, rattachée à la Préfecture de Région: consolidation de la CRSIE co-animée par le responsable de la politique immobilière de l'Etat de la DRFIP et le responsable plan bâtiment de la DREAL sous l'autorité du préfet de région <ul style="list-style-type: none"> – Décline la politique immobilière de l'Etat au plan régional à la fois pour les responsabilités de l'Etat propriétaire, co-animée par le RPIE¹ de la DRFIP et le RPB², et pour les responsabilités de l'Etat locataire, co-animée par le SGAR <ul style="list-style-type: none"> – Recense les compétences internes / prestataires externes nécessaires à la mise en place de la stratégie immobilière (expertise, audits, maîtrise d'ouvrage) – Pilote les départements dans la mise en place de leur stratégie immobilière et analyse les SPSI, en s'appuyant sur le service local de France Domaine – Garantit l'identification et l'anticipation des risques techniques – Aide à la programmation et gestion budgétaire intra et inter départements <ul style="list-style-type: none"> – Synthétise et priorise les besoins en Travaux inter et intra départements, secondé par le RPIE pour l'entretien lourd⁴, à la charge de l'Etat propriétaire – Synthétise et priorise les besoins en Travaux inter et intra départements, secondé par le SGAR pour l'entretien courant⁴, à la charge de l'Etat locataire – Conseiller les RBOP dans l'identification des réserves budgétaires de gestion des aléas à consolider au niveau national – Aider à la clarification des besoins des services concernant les études et audits immobiliers et au choix des prestataires externes / internes adaptés pour l'entretien lourd, l'entretien courant et en évalue la qualité – S'appuie sur les compétences techniques de la DREAL, des DDT, voire d'autres services via la formalisation d'une charte de fonctionnement et la mise en place d'un bilan de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnalisation de la fonction via la centralisation des compétences • Vision consolidée des responsabilités immobilières de l'Etat propriétaire et de l'Etat locataire • Harmonisation des stratégies immobilières • Convergence des sites facilitée • Regroupement des compétences de gestion budgétaire au niveau régional • Priorisation des besoins facilitée

1. Responsable de la politique immobilière de l'Etat 2. Responsable Plan Bâtiment 3. Estimation réalisée à partir des hypothèses SAE appliquées à la Bourgogne (cible de -9% sur les dépenses d'aménagement des locaux et de -45% sur le contrôle réglementaire des bâtiments) 4. Nomenclature France Domaine : les entretiens lourds correspondant aux travaux lourds et travaux de maintenance à la charge du propriétaire ; les entretiens courants correspondant aux travaux courants et travaux de maintenance à la charge du locataire. 5 Voir convention relative à la mise en œuvre de la politique immobilière de l'Etat du 28 mai 2010

43

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction Logistique (VII)

Fonctions logistique liées à l'immobilier

Entité	Niveau	Rôles et possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Cellule départementale Immobilier	 départemental intermin.	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation interministérielle départementale des activités immobilières locales : <ul style="list-style-type: none"> – Prépare les SPSI – Assure l'<u>exécution</u> de l'entretien courant et de l'entretien lourd¹ <ul style="list-style-type: none"> – Centralise les demandes travaux des services déconcentrés – Met en place la réponse adaptée, interne ou externe <ul style="list-style-type: none"> – Mutualisation des compétences internes (experts techniques, ouvriers de maintenance, suivi opérationnel des prestataires,...) – Possible maintien géographique des agents mutualisés (tout ou partie de leur temps) au sein de leurs services d'origine – Contrôle la qualité des prestations – Via la mise en place d'un contrat de service claire (priorisation des demandes, coûts, type d'entretiens effectués) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification facilitée des compétences internes disponibles • Professionalisation de la fonction via la mise en place d'un contrat de service • Permanence du service favorisée par la mutualisation

1. Entretien courant = maintenance préventive, maintenance corrective et travaux courants à la charge du locataire; Entretien lourd = maintenance à la charge du propriétaire et travaux lourds (selon terminologie France Domaine) 2. Voir convention relative à la mise en œuvre de la politique immobilière de l'Etat du 28 mai 2010

44

Détail des possibilités de mutualisation sur la fonction Achats courants

Entité	Niveau	Possibilités de mutualisation	POSSIBILITE PARTAGEE	Bénéfices attendus
SAE / RMA		<ul style="list-style-type: none"> • Développer la globalisation des achats courants <ul style="list-style-type: none"> – en tenant compte de la stratégie d'achats et des conclusions des marchés SAE – et des calendriers de renouvellement des marchés locaux 		<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des dépenses via une meilleure négociation et efficience dans la gestion
Plateforme régionale interministérielle achats		<ul style="list-style-type: none"> • Etendre les compétences de la mission régionale Achats, regroupant à la fois des activités de pilotage (type mission régionale achats actuelle) et le cas échéant des compétences d'achats <ul style="list-style-type: none"> – Animation du réseau achats courants et partage des bonnes pratiques – Pilotage de la mise en œuvre de la politique des achats courants – Apport d'expertise processus achats si nécessaire – Pilotage et coordination des relais départementaux le cas échéant – Gestion de la procédure d'achats courants passés sur certains marchés régionaux et départementaux (uniquement du chef-lieu de région en cas de mise en place de relais départementaux) le cas échéant <ul style="list-style-type: none"> – Mise en place progressive en commençant par les marchés à plus fort potentiel, i.e. immobilier 		<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des dépenses • Renforcement de l'adhérence des SD aux marchés nationaux ministériels et interministériels • Harmonisation des processus achats et des prix • Gains d'efficience par la globalisation des achats • Montée en compétence et professionnalisation (EdB¹, organisation des marchés)
Experts techniques en SD		<ul style="list-style-type: none"> • Envisager la possibilité de s'appuyer sur un réseau d'experts techniques en services déconcentrés (qui assure le conseil et l'appui à l'expression des besoins et à la rédaction des cahiers des charges, etc.), autour de trois thèmes : travaux & entretien des bâtiments, Fluides, Prestations intellectuelles 		<ul style="list-style-type: none"> • Montée en compétence et professionnalisation • Maintien de l'expertise
Gestionnaires de site en SD		<ul style="list-style-type: none"> • Confier à des gestionnaires de site en services déconcentrés la gestion de la commande, son exécution, et le contrôle de l'approvisionnement pour tous les achats <ul style="list-style-type: none"> – En charge d'optimiser l'organisation de l'approvisionnement pour son service (dont traitement administratif et financier), par un partage de bonnes pratiques entre les gestionnaires • Envisager une mutualisation de l'approvisionnement entre sites d'un même service 		<ul style="list-style-type: none"> • Garantir la qualité de service en proximité

1. EdB : expression de besoin

45

Détail des possibilités de mutualisation pour la communication externe (I)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Stratégie de communication	Régional et Départemental Interministériel  POSSIBILITE PARTAGEE	<p>Structurer des réseaux interministériels à chaque niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> Régional, en charge du cadrage général de la stratégie de com. externe Départemental (incluant les administrations régionales pour le département chef lieu), pour la définition opérationnelle <p>Confier à chaque réseau la formalisation d'un plan de communication externe interministériel :</p> <ul style="list-style-type: none"> Synthétisant les grandes orientations ministérielles et régionales / départementales Assurant la coordination des actions de communication externe sur son périmètre (en termes de messages et d'outils de communication) Etablissant un bilan des retombées des principales actions lancées <p>Mettre en place une animation forte de chaque réseau, sous l'autorité du préfet</p> <ul style="list-style-type: none"> Réseau régional : animation SGAR et/ou Directeurs de Cabinet des préfectures Réseaux départementaux : animation par le dir. de cabinet de la préfecture <p>Envisager de confier à chaque réseau l'identification d'opportunités d'actions conjointes de communication interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'impact et de l'efficience des actions de communication Renforcement de la cohérence des messages de l'Etat
Rédaction de contenus	Régional interminist.  POSSIBILITE PARTAGEE	<p>A court terme : structurer un réseau interministériel de chargés de communication au niveau régional afin de partager sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'organisation de formations internes La définition / mise en commun d'outils pré-formatés Le partage de bonnes pratiques / d'informations pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétence favorisée par les échanges entre chargés de communication Harmonisation des pratiques

46

Détail des possibilités de mutualisation pour la communication externe (II)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Conception graphique	Départemental interministériel  POSSIBILITE PARTAGEE	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en commun les compétences rares au niveau départemental interministériel, en incluant les administrations régionales pour le département chef lieu : <ul style="list-style-type: none"> Conception graphique des documents de communication, pour les travaux simples ou les situations d'urgence Développement / reconfiguration des sites internet (expertise technique de « webmestre développeur ») Mise en ligne sur les sites, pour les directions qui ne disposeraient pas de webmestre « éditeur » Mettre en place un contrat de service claire <ul style="list-style-type: none"> Précisant pré-requis, délais, coûts, types de travaux, ... Si nécessaire, massifier l'achat de prestations externes <ul style="list-style-type: none"> Passer un marché cadre pour les services du département, incluant les administrations régionales pour le département chef lieu, pour les prestations de conception graphique complexe Ce marché cadre devra être défini en lien avec les services nationaux (SIG, SAE) et régionaux (Mission Régionale Achats) 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service (ex : mise en forme et graphisme des documents de qualité) Productivité accrue des équipes techniques rares (graphistes, webmasters) Massification des marchés externes favorisant un gain d'efficience économique Permanence du service
Diffusion / Mise en ligne			
Impression	Départemental interministériel  POSSIBILITE PARTAGEE	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper en un même lieu et saturer les capacités d'impression par département (ETP, moyens) pour les travaux simples et / ou petits volumes Mettre en place un contrat de service claire (précisant pré-requis, délais, coûts, types de travaux, ...) Massifier l'achat de prestations pour les besoins excédant les capacités existantes (en quantité et /ou en technicité) <ul style="list-style-type: none"> Passer un marché cadre pour l'ensemble des services du département, incluant les administrations régionales pour le département chef lieu Ce marché cadre devra être défini en lien avec les services nationaux (SIG, SAE) et régionaux (Mission Régionale Achats) 	<ul style="list-style-type: none"> Productivité accrue des équipes et des moyens de production internes Massification des marchés externes favorisant un gain d'efficience économique

47

Détail des possibilités de mutualisation pour la communication externe (III)

Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation	Bénéfices attendus
Bilan / Evaluation	Régional interministériel	<p>Réaliser par le BCI un bilan des retombées médias des principales actions de communication au niveau régional</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette analyse devra être réalisée en lien avec le SIG, en capitalisant sur les outils mis à disposition (méthodologie, revues de presse nationale...) L'évaluation réalisée auprès de la cible touchée par l'action de communication, reste effectuée par les services 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service (visibilité accrue des retombées d'une action de communication pour ajustement éventuel ultérieur)
	POSSIBILITE PARTAGEE	<p>Partager en interministériel la revue de presse généraliste territoriale, réalisée au sein du BCI</p>	

48

Détail des possibilités de mutualisation pour la fonction archives

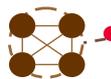
Sous-fonction	Niveau	Possibilités de mutualisation ²	Bénéfices attendus
Prestation d'archivage Information des services, évaluation des productions & gestion des passifs ¹	Régional interministériel	<ul style="list-style-type: none"> Organiser une équipe pivot régionale interministérielle : <ul style="list-style-type: none"> En s'appuyant sur les compétences existantes disponibles (selon localisation des services), et en les mobilisant sur un périmètre plus large : En charge des évaluations de productions et de la sensibilisation des équipes, notamment sur les sujets de dématérialisation et d'archivage numérique Comprenant un responsable du pilotage désigné de la fonction archives et de l'organisation des éventuelles prestations, sous le contrôle scientifique et technique du directeur des archives départementales Rattachée au SGAR et s'appuyant sur un réseau de correspondants archives dans chacun des services Garantir la légitimité de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> avec la présence d'une catégorie B à minima ayant le niveau de professionnalisation archives nécessaire Absorber les besoins non couverts en faisant appel à des compétences externes d'archiviste dans les autres services publics (par exemple par convention avec les centres de gestion), via un contrat de prestations, voire des prestations externes au cas par cas 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation de la fonction Archives Productivité accrue des équipes Permanence du service Efficience : couverture plus large de la mission Harmonisation des pratiques entre services
	Gestion du lieu de stockage Vie du centre d'archivage intermédiaire, Organisation des versements déf.	Régional interministériel	

1. dont passation de marchés pour certaines prestations 2. Les travaux de l'expérimentation MIGA en Nord-Pas-de-Calais ont été utilisés comme pour définir les possibilités de mutualisation dans les 3 régions pilotes. Note: Le périmètre interministériel pourra selon les situations régionales être limité dans un premier temps à un périmètre pluri-ministériel

49

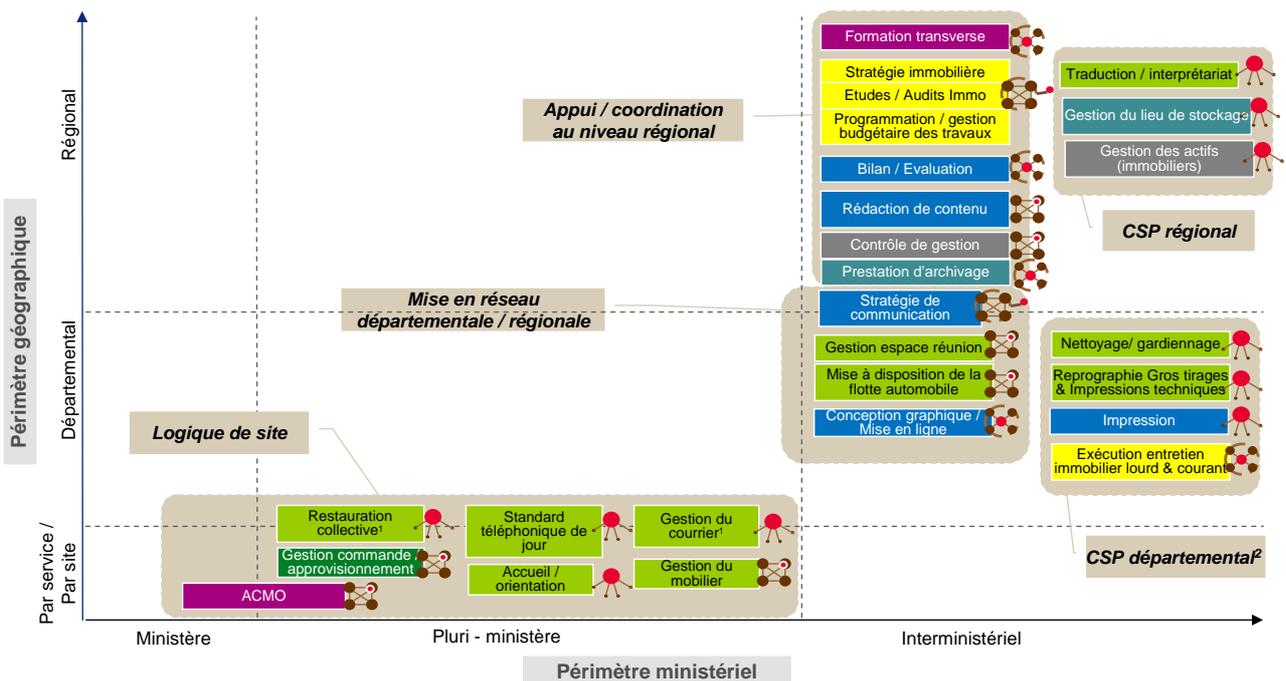
Vision synthétique des possibilités de mutualisation

Selon les types de mutualisation

	 Réseau structuré	 Coordination centralisée	 Structure mutualisée d'appui	 Centres de services
RH	ACMO		Formation transverse	
Finances	Contrôle de gestion			Gestion des actifs (immobiliers)
Achats	Gestion commande / approvisionnement			Massification des achats
Logistique				Reprographie Gros tirages & Impressions techniques
Immobilier	Gestion du mobilier	Stratégie immobilière	Exécution entretien immobilier lourd & courant	Nettoyage/ gardiennage
Autre logistique	Gestion espace réunion	Etudes / Audits Immo		Traduction / interprétariat
	Mise à disposition de la flotte automobile	Programmation / gestion budgétaire des travaux		Restauration collective ¹
Communication	Rédaction de contenu	Stratégie de communication	Bilan / Evaluation Conception graphique / Mise en ligne	Standard téléphonique jour
Archives			Information des services Evaluation des productions, gestion des passifs	Gestion du courrier Accueil / orientation
				Impression
				Vie du Centre des Archives intermédiaires
				Organisation des versements déf.

Vision synthétique des possibilités de mutualisation

Selon les trois axes à spécifier (type de mutualisation, périmètre géographique et ministériel)



1. Multi sites selon proximité

2. Y compris services régionaux pour le dept. chef lieu de région

xx	Immobilier	xx	Finances	xx	Archives	xx	Communication
xx	Autre logistique	xx	RH	xx	Achats		

Liste des outils opérationnels envisagés, complémentaires au guide

52

Outils opérationnels envisagés, qui seront mis à disposition des préfets

Liste susceptible d'être complétée

Sommaire détaillé du présent document d'annexe du guide	Outils complémentaires
<p>I. Qu'est-ce qu'un schéma régional de mutualisation ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Quelles sont les grandes parties d'un schéma régional de mutualisation ?b. Quels sont les services concernés par le schéma régional ?c. Qu'entend-t-on par fonction support et sous-fonction support ?d. Quelles sont les différentes logiques de mutualisation ?	<p>Textes de référence sur les projets nationaux¹</p> <p>Fiche détaillée précisant la structure et le contenu d'un schéma régional</p>
<p>Comment construire un schéma régional de mutualisation ?</p> <ul style="list-style-type: none">b. Articuler schéma régional et schémas départementauxc. Identifier les avantages et les coûts de la mutualisationd. Garantir la qualité de servicee. S'appuyer sur les outils de mutualisation existants	<p>Outil de consolidation des contributions ministérielles</p> <p>Exemples de contrats de services (reprographie en AC)</p> <p>Bonnes pratiques de méthodologie pour l'élaboration des schémas régionaux</p>
<p>3. Quelles pistes de mutualisation possibles ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Ressources Humainesb. Financesc. Logistiqued. Achatse. Communicationf. Archives	<p>Outil de collecte des données sur l'existant</p> <p>Illustrations de projets de mutualisation (issus des 3 régions pilotes)</p>

1. Circulaire SGG n°5510 du 25 janvier 2011 – SI; In struction SGG du 25 octobre 2010 – Service social; Convention MEEDDM / DGFIP du 28 mai 2010 – Politique immobilière de l'Etat

53